



FACULTAD DE POST GRADO

TESIS DE POSTGRADO

FORTALECIMIENTO ESTRATEGICO EMPRESARIAL

CASO EMPRESA INSTALE

SUSTENTADO POR:

DAVID HERNANDO CÁRCAMO LÓPEZ

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, M.D.C.

HONDURAS, C.A.

ABRIL, 2015

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

**FORTALECIMIENTO ESTRATEGICO EMPRESARIAL: CASO
EMPRESA INSTALE S.A.**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO
CARLOS A. ZELAYA OVIEDO**

**ASESOR TEMÁTICO
JOSELYN ALVARADO SIWADY**

**TERNA EXAMINADORA:
JORGE CENTENO
JOSÉ MAURICIO FIALLOS**



FACULTAD DE POST GRADO

FORTALECIMIENTO ESTRATEGICO EMPRESARIAL CASO EMPRESA INSTALE

DAVID HERNANDO CÁRCAMO LÓPEZ

Resumen

El presente trabajo tuvo como finalidad el proponer un mapa estratégico para redefinir el camino que la Empresa INSTALE debe tomar para agregar valor y entrar competitivamente en el mercado local. El objetivo consistió en contribuir a aumentar la rentabilidad de la empresa INSTALE, mediante la implementación de un plan estratégico, el método de investigación principal utilizado fue inductivo, se desarrolló de lo particular a lo general con un enfoque cualitativo, donde las conclusiones están basadas en la experiencia, perspectivas y puntos de vista de los participantes, se determinaron los factores claves de éxito en la industria y del modelo de negocios al cual INSTALE pertenece y se analizaron sus variables determinantes con respecto a la situación actual de la empresa. Se propuso una serie de iniciativas que se encaminan a incrementar los ingresos de INSTALE y redefinir su estrategia empresarial.

Palabras Claves: Plan Estratégico, Industria de la Construcción, Factores Claves de Éxito, Mapa Estratégico, Valor de la Empresa.

ABSTRACT



POST GRADUATE STUDIES

STRATEGIC BUSINESS GROWTH CASE STUDY INSTALE COMPANY

DAVID HERNANDO CÁRCAMO LÓPEZ

Summary

The purpose of this paper is to present a strategic map that redefines the path that INSTALE Company should follow in order to provide added value and enter competitively into the local market. The objective was defined as the increased profitability of INSTALE Company through the implementation of a strategic plan; the research method was inductive, developed from specific observations to broader generalizations with a qualitative focus, where the conclusions are drawn from the experience, perspective and point of view of the participants.

The key success factors of INSTALE Company's industry and business model were determined and their core variables with respect to the company's present situation were analyzed. A series of initiatives intended to increase the revenue of INSTALE Company and redefine its business strategy are proposed.

Key Words: Strategic Plan, Construction Industry, Key Success Factors, Strategic Map, Business Value.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo en primera instancia a nuestro creador, la fuente de toda inspiración.

A mi madre por su apoyo incondicional.

A Ahinoa quien ha infundido el ánimo y la fuerza necesaria para llevar a buen término este proyecto.

A mi hermana por su compañía y cariño.

Y a mi familia por ternura y útiles consejos.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco profundamente al Doctor Carlos Zelaya por su asesoría y valiosos consejos y a la Licenciada Joselyn Alvarado Siwady por sus recomendaciones e inapreciable orientación.

Y a todas las valiosas personas que proporcionaron los recursos y la información para llevar a cabo la presente investigación.

INDICE DE CONTENIDO

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	3
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	4
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	4
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	4
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.5 JUSTIFICACIÓN	4
CAPITULO II. MARCO TEORICO	6
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	6
2.1.1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN EN HONDURAS	6
2.1.2 ANÁLISIS INTERNO	11
2.1.2.1 PRODUCTOS CEMENTICIOS EN LA CONSTRUCCIÓN.....	11
2.1.2.2 ADHESIVOS PARA PIEDRAS Y PORCELANATOS.....	15
2.1.2.2.1 Utilización de los morteros adhesivos de revestimientos cerámicos.....	15
2.1.2.2.2 Desarrollo histórico de los morteros adhesivos para revestimientos cerámicos.....	16
2.1.2.2.3 Tipos de morteros adhesivos para revestimientos cerámicos	17
2.1.2.2.4 Características de un mortero adhesivo	18
2.1.2.2.5 Superficies de aplicación para un mortero adhesivo	19
2.1.2.2.6 Composición de un mortero adhesivo	19
2.1.2.2.7 Método para la aplicación de adhesivo cerámico y Porcelanato.	20
2.1.2.3 CEMENTANTES PREDOSIFICADOS PARA MORTERO.....	21
2.1.2.3.1 Morteros Generales de Cemento	21
2.1.2.3.2 Características Técnicas del Cementante Predosificado	22
2.1.2.3.3 Preparación de la Base Soporte para el Cementante Predosificado	23

2.1.2.3.4 Forma de Mezclado	23
2.1.2.3.5 Proceso Constructivo con Predosificados:	23
2.1.2.4 NORMATIVA TÉCNICA	24
CAPITULO III METODOLOGÍA	25
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	25
3.1.1 HIPOTESIS	27
3.2 ENFOQUES Y MÉTODOS	28
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	29
3.3.1 POBLACIÓN	30
3.3.2 MUESTRA	31
3.4 TECNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS	32
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN	32
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS	32
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS	33
3.6 INSTRUMENTO UTILIZADO EN GRUPO FOCAL	33
3.7 ENTREVISTA APLICADA A GERENTE GENERAL EMPRESA INSTALE	34
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	35
4.1 MISIÓN, VISIÓN, POLÍTICA DE LA CALIDAD	35
4.2 ANÁLISIS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN Y ESTRUCTURA	36
4.3 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR	37
4.4 APLICACIÓN DEL ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE LA COMPETENCIA	40
4.5 ANALISIS FODA	55
4.6 ANÁLISIS DEL GRUPO FOCAL	56
4.7 ANÁLISIS DE ENTREVISTAS	57
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	59
5.1 CONCLUSIONES	59
5.2 RECOMENDACIONES	59
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD	61
6.1 FORTALECIMIENTO ESTRATÉGICO, EMPRESA INSTALE	61

6.2 INTRODUCCIÓN.....	61
6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN	63
6.3.1 ESTRATEGIA PARA INSTALE	63
6.3.2 ESTRATEGIAS COMPLEMENTARIAS.....	64
6.3.3 ANÁLISIS DEL BALANCE SCOREDCARD	65
6.3.4 LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL BSC APLICADAS A INSTALE	72
6.4 ANÁLISIS DE COSTOS PARA SERVICIO DE MANO DE OBRA	74
6.5 CUADRO DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y PRESUPUESTO.....	77
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	79
ANEXOS.....	81

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este primer capítulo se hace el planteamiento de la investigación, constituida por la introducción donde se desglosa la estructura de la investigación, se plantean los antecedentes del problema se establecen los objetivos de investigación y finalmente la justificación de la investigación.

1.1 INTRODUCCIÓN

En el capítulo I, se define el problema y los objetivos a alcanzar. El presente trabajo se realizó para dar respuesta a la necesidad incrementar la rentabilidad y agregar valor a la empresa INSTALE a través de un fortalecimiento estratégico empresarial.

INSTALE nace como una opción para poder abastecer al mercado de Tegucigalpa con la instalación y comercialización de sistemas especializados en el ramo revestimiento de paredes, adhesivos para pegar pisos de cerámica, porcelanato y piedras naturales, morteros predosificados y restauradores de concreto.

En dos años que INSTALE lleva en el mercado, no ha logrado conseguir el crecimiento esperado ni el posicionamiento de sus productos debido a lo anterior surgió la necesidad de redefinir el rumbo estratégico de la empresa con el fin de aumentar su rentabilidad y generar valor.

En el capítulo II que es el Marco teórico, se presentan las principales bases que fundamentan científicamente la tesis. Se realiza un breve análisis de la situación de la industria de la construcción en Honduras.

También se analizan los antecedentes, elementos técnicos, funcionales y normativos de los principales productos que INSTALE distribuye que son los cementos predosificados para adhesivos y repellos instantáneos.

En el capítulo III. Metodología, se define el método usado durante la presente investigación, el cual es inductivo, se desarrolla de lo particular a lo general con un enfoque cualitativo, donde las conclusiones están basadas en la experiencia, enfoques y puntos de vista de los participantes implicados en la problemática de la industria y de la empresa.

El capítulo IV que es Resultado y Análisis, se examina la posición competitiva actual de la empresa a través de las diferentes variables que afectan su rentabilidad para lo anterior se utilizó herramientas de análisis como FODA, examen de los elementos de la cadena de valor, análisis de las cinco fuerzas competitivas de la industria y los resultados del grupo focal y entrevista. Del anterior análisis se dedujo los factores claves de éxito competitivos que tienen la mayor relación directa con los rendimientos de la compañía.

En el Capítulo V se obtiene las conclusiones de los análisis precedentes y las recomendaciones que permitirán aumentar el valor de la empresa.

El Capítulo VI Aplicabilidad se utiliza el modelo propuesto del Balanced Scorecard para definir las acciones desde las perspectivas de Aprendizaje-Conocimiento y Procesos Internos que tendrá sus efectos positivos en la perspectiva del cliente y perspectiva financiera a fin de mejorar el valor de la empresa.

Se propone un mapa estratégico de control con una serie de iniciativas que permitirán a la empresa INSTALE obtener mayor crecimiento en los ingresos, nuevos clientes y mayor margen de ingresos.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En los últimos años el desarrollo tecnológico ha logrado nuevas alternativas de productos y materiales para las diversas industrias entre ellas la de la construcción.

Las tendencias globales del mercado en cuanto a la gama tecnológica en la industria de la construcción, pasan por el desarrollo de materiales inteligentes, amigos del medioambiente, flexible y modular, de altas prestaciones, rápidos, y de fácil aplicación universal. Estos materiales son creados y adaptados con el enfoque de servicio completo al cliente.

INSTALE nace como una opción para poder abastecer al mercado de Tegucigalpa con la instalación y comercialización de sistemas especializados en el ramo revestimiento de paredes, adhesivos para pegar pisos de cerámica, porcelanato y piedras naturales, morteros predosificados y restauradores de concreto, que cumplan con las exigencias y tendencias globales.

En dos años que INSTALE lleva en el mercado, no ha logrado posicionar las marcas de productos que distribuye, se denota una insuficiencia con respecto a la rentabilidad esperada, y falta de una estrategia competitiva clara.

Debido a lo anterior INSTALE sufrió una reestructuración que inició a finales de octubre del 2014 cambiando la administración de la empresa y rotando algunos puestos con el objeto de resolver las carencias arriba mencionadas, ser más competitiva y agregar valor.

Entre las diferentes acciones que se han de tomar para corregir el rumbo de la empresa, se encuentra la de readecuar la estrategia empresarial a fin de definir el modelo de negocios que permita transformar las ideas estratégicas en resultados financieros.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

INSTALE comenzó una reestructuración a finales del 2014 con el objeto de redefinir el rumbo estratégico de la empresa a fin de que ésta sea más competitiva ya que hasta los momentos se carecía de una dirección donde enfocar las ventajas y fortalezas que la empresa poseía. Una de las primeras decisiones a tomar con la nueva junta directiva fue la de formular una dirección clara hacia donde enfocar los esfuerzos de la empresa. El presente trabajo surge como una respuesta ante esa primera iniciativa.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Se carece de estrategias competitivas que permitan definir el rumbo de la empresa en el mercado con el fin de aumentar su rentabilidad y generar valor.

¿Cuál debe ser la estrategia competitiva que Instale debe adoptar?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los factores que impiden la implementación de una estrategia eficiente en la empresa INSTALE?

¿Cuál debe ser la herramienta de medición de cumplimientos estratégicos?

¿Cuáles son los procesos claves en la generación de valor que mejoren la percepción del cliente y transformen positivamente a la empresa?

¿Qué acciones se deben tomar para incrementar la rentabilidad de la empresa?

¿Qué tan competitivos son los productos que Instale distribuye?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Implementar un Plan Estratégico que permita insertar a la empresa INSTALE competitivamente en el mercado local.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los factores claves de éxito en la comercialización de productos predosificados para la construcción.
- Analizar los datos recibidos como también la competitividad de los principales productos que la empresa Instale comercializa.
- Definir alternativas de solución al problema planteado y la herramienta de medición del cumplimiento de objetivos estratégicos.
- Proponer el plan estratégico de negocios que permita generar valor a la empresa.

1.5 JUSTIFICACIÓN

INSTALE inició operaciones en marzo del 2013, a partir de ese momento las rentabilidades obtenidas han estado por debajo de lo proyectado.

Considerando que la estrategia determina hacia donde irán encaminadas las acciones de la empresa y la manera de llegar a la visión establecida, ésta se convierte en un paso fundamental para iniciar el proceso de cambio y la base sobre el que irán encaminadas las demás vías de mejora a fin de que toda la organización ejecute la estrategia definida por la dirección.

Los adelantos en las demás áreas deberán estar acordes con la estrategia a implementar de manera que ésta adquiere un carácter relevante en cuanto a que establece el elemento unificador al que estarán unidos los esfuerzos de todas las áreas de la organización.

CAPITULO II. MARCO TEORICO

El Presente Marco Teórico comprende el respaldo bibliográfico y análisis de los productos predosificados cementicios que la Empresa INSTALE distribuye para la industria de la construcción y el análisis de la situación actual de dicha industria.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

INSTALE comercializa productos de construcción por lo que en este capítulo se realiza en primera instancia un breve análisis de la situación actual de la industria de la construcción en Honduras y luego se analiza los antecedentes, funcionalidad, características y normas de los productos cementicios que INSTALE distribuye.

2.1.1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN EN HONDURAS

Según análisis del Banco Central de Honduras el resultado de la Encuesta Trimestral de Construcción al primer trimestre de 2014, refleja que se construyeron 388.0 miles de metros cuadrados (m²), denotando caída interanual de 12.5%. (Banco Central de Honduras, 2014)

La construcción privada continúa con una tendencia desfavorable al reportar contracción de 12.5% en los tres primeros meses del año 2014, atribuida en gran medida a la disminución en la edificación residencial, específicamente de viviendas, destino que es determinante en el comportamiento ya que representa 53.4% del total registrado en el período. Asimismo, contribuyó la reducción de los m² causados en obras comerciales (-16.8%) y en las destinadas a la prestación de servicios (-31.2%).

En el II trimestre de 2014, los metros cuadrados (m²) construidos en edificaciones privadas se redujeron en 78.1 miles de m² respecto a los registrados en el mismo período de 2013; tendencia influenciada por la caída de 27.7% en la construcción residencial. (Banco Central de Honduras, 2014) (Banco Central de Honduras, 2014)

Según la Encuesta Trimestral de Construcción, esta actividad continúa en una senda decreciente, es así que durante el II trimestre del año 2014 los m² causados sumaron 386.7 miles, reflejando reducción interanual de 16.8%.

El comportamiento observado se explica básicamente por la caída de 27.7% en la construcción residencial, que representa 58.2% del total. De igual manera, se registró menor ejecución de proyectos comerciales (-12.3%) y de servicios (-5.4%), que en conjunto representan 33.9%; sin embargo, el área construida para uso industrial presentó un alza significativa, aunque por su baja participación (7.9%), no tuvo mucha incidencia en el resultado total.

El Banco Central de Honduras (BCH), a través de la Subgerencia de Estudios Económicos, realizó la Encuesta Trimestral de Construcción (ETC) correspondiente al III trimestre de 2014, período en el que se construyeron 312.4 miles de metros cuadrados (m²) en edificaciones privadas, distribuidos en obras residenciales (52.2%), comerciales (26.4%), edificios para prestación de servicios (16.4%) y plantas industriales (5.0%).

Durante el tercer trimestre de 2014, la actividad de construcción disminuyó 20.9% en relación a igual período del año precedente, conforme a la investigación de la ETC efectuada en 18 municipios. Ese comportamiento fue determinado por la baja edificación de viviendas, debido a la contracción experimentada en el desarrollo de proyectos habitacionales; asimismo contribuyeron en menor medida a la reducción los destinos comercial y de servicios. (Banco Central de Honduras, 2014)

Tabla 1. Area Total de Construcción en el Sector Privado 2014

Área Total Construida por Trimestre
(Miles de m²)

Trimestres	2012	2013	2014 ^{p/}	Variación Interanual		Variación Relativa Respecto al Trimestre Anterior	
				2013	2014	2013/2012	2014/2013
I	493.2	443.3	388.0	-10.1	-12.5	-5.9	-4.9
II	498.1	464.8	386.7	-6.7	-16.8	4.9	-0.3
III	459.2	394.7	312.4	-14.0	-20.9	-15.1	-19.2
IV	471.2	407.9	.	-13.4	.	3.3	.
Total	1,921.7	1,710.7	1087.1			-11.0	.

Fuente: Encuesta Trimestral de Construcción, BCH.

^{p/} Cifras preliminares, sujetas a revisión.

Nota: La suma de las partes no necesariamente es igual al total, debido a las aproximaciones.

Tabla 2. Área Total de Construcción por Destino en Honduras

**Área Total Construida por Destino
Acumulada al III Trimestre de cada año**

Destinos	Miles de m ²			Variación Absoluta		Variación Relativa		Estructura	
	2012	2013	2014 ^P	2013/2012	2014/2013	2013/2012	2014/2013	2013	2014
Vivienda	873.4	766.2	569.5	-107.2	-196.7	-12.3	-25.7	58.8	52.4
Apartamentos	33.1	43.1	47.3	10.0	4.1	30.4	9.6	3.3	4.3
Subtotal Residencial	906.5	809.3	616.8	-97.2	-192.5	-10.7	-23.8	62.1	56.7
Oficinas	67.1	59.5	26.4	-7.6	-33.1	-11.3	-55.6	4.6	2.5
Comercio	225.3	129.2	123.1	-96.1	-6.1	-42.7	-4.7	9.9	11.3
Bodegas	73.0	77.1	86.0	4.1	8.9	5.6	11.6	5.9	7.9
Subtotal Comercial	365.4	265.8	235.5	-99.6	-30.2	-27.3	-11.4	20.4	21.7
Educativo	50.7	34.7	9.1	-16.0	-25.6	-31.6	-73.8	2.6	0.8
Hoteles	11.8	15.7	28.7	3.9	13.0	32.6	83.4	1.2	2.6
Restaurantes	9.7	9.9	6.0	0.2	-3.9	2.2	-39.5	0.8	0.6
Hospitales	10.7	8.7	19.4	-2.0	10.7	-18.5	122.5	0.7	1.8
Administración Pública	17.9	28.4	33.2	10.5	4.8	58.6	16.9	2.2	3.1
Otros ^{1/}	44.7	103.1	67.4	58.4	-35.7	130.6	-34.6	7.9	6.2
Subtotal Servicios	145.5	200.5	163.8	55.0	-36.7	37.8	-18.3	15.4	15.1
Industrial	33.1	27.2	71.0	-5.9	43.7	-17.7	160.6	2.1	6.5
Total	1,450.5	1,302.8	1,087.1	-147.7	-215.7	-10.2	-16.6	100.0	100.0

Fuente: Encuesta Trimestral de Construcción, BCH.

^{1/} Otros: Incluye edificaciones de iglesias, instalaciones deportivas, parques acuáticos y clubes sociales, entre otros.

^P Cifras preliminares, sujetas a revisión.

Nota: La suma de las partes no necesariamente es igual al total, debido a las aproximaciones.

**Utilización de los Principales Materiales de Construcción
III trimestre de 2014^P
(Porcentajes)**

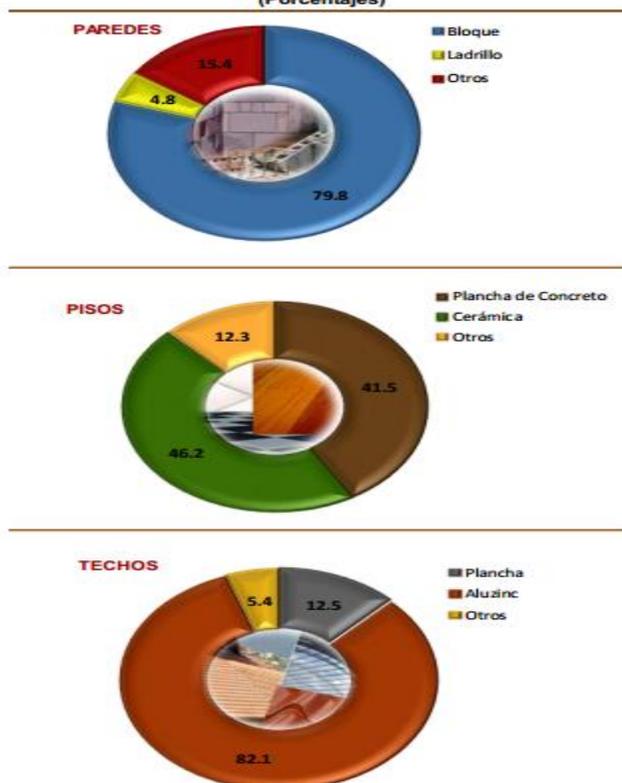


Figura 1. Utilización de los principales materiales de construcción

Fuente: (Banco Central de Honduras, 2014)

El principal problema para promover el desarrollo habitacional en América Latina y el Caribe sigue siendo la falta de financiamiento, lo que afecta, principalmente, a los sectores rurales y a los hogares de bajos ingresos que no tienen acceso al crédito de largo plazo.

A nivel de sectores financieros, los bancos comerciales dominan la estructura del financiamiento de la propiedad raíz. (EL Herald, 2014).

Los informes de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS) detallan que los préstamos y descuentos para la propiedad raíz al 31 de agosto de 2014 suman 65,449.1 millones de lempiras. Del total, el 82.5% se otorgó para la zona urbana y el resto 17.5% para el área rural. Un elemento a destacar es que el 24.06% de los recursos se destinaron a la compra-venta de viviendas existentes, absorbiendo la mayor cantidad de fondos del rubro propiedad raíz.

El segundo destino es la reparación y mejoras de viviendas con el 17.8%, seguido por la construcción de nuevas casas al obtener el 16.7% de los fondos.

Nuevos créditos Al evaluar la tendencia solo de los préstamos nuevos otorgados por el sistema financiero, tanto en moneda nacional como extranjera, este comportamiento se mantiene. Del total del crédito, la actividad de propiedad raíz (que incluye construcción, compra-venta y liberación de gravámenes) recibió 9,213.6 millones de lempiras en los primeros siete meses de 2014, por debajo de los 10,601.3 millones en igual período de 2013, según el último boletín estadístico del Banco Central de Honduras (BCH). Las tasas de interés pueden variar entre 15% y 25% anual. En términos relativos, el crédito para propiedad raíz representa el 6.34% de todos los préstamos nuevos otorgados por el sistema financiero, la mayoría de los recursos los capta el sector consumo y comercio. Lo anterior evidencia que el problema del financiamiento habitacional, como parte integrante de la propiedad raíz, ha sido y sigue siendo atendido por un sector financiero que tradicionalmente muestra mayor interés en intermediar recursos para volcarlos a otras actividades económicas consideradas de mayor rentabilidad y menor riesgo. (EL Herald, 2014).

En el mercado formal, la vivienda y los créditos hipotecarios necesarios para financiar su adquisición solo son accesibles aproximadamente al 20% de la población. El 80% restante de los hogares recurre al mercado informal para acceder a soluciones de bajo costo, que suelen carecer

de servicios, títulos de propiedad y de estándares mínimos de calidad, revelan estudios del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). El número de hogares en Honduras es de 1, 898,966, por lo que 599,689.8 están excluidos de los servicios financieros, sobre todo de créditos a largo plazo. Actualmente las micro finanzas en el país reflejan un comportamiento similar al del resto de Centro América, en el sentido que se han vuelto una alternativa de acceso a servicios financieros para los micro y pequeños emprendedores y usuarios de bajos ingresos. (EL Herald, 2014).

El principal obstáculo para que las familias hondureñas tengan vivienda es que el requerimiento básico para obtener un préstamo es devengar entre tres y cuatro salarios mínimos.

La Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples (EPHPM), del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), detalla que a mayo de 2013 la Tasa de Desempleo Abierto (TDA) llegó a 3.9%, que representa un total de 141,724 personas y, de acuerdo con la Secretaría de Trabajo, este porcentaje se mantiene. Sin embargo, el mayor problema es el subempleo invisible, es decir, las personas que trabajan más de 36 horas a la semana y reciben un pago inferior al salario mínimo. La población con problemas de subempleo visible supera los 1.4 millones. En cuanto al desempleo abierto, este predomina en la zona urbana con 6% y en menor grado en la rural con 2%. Los rubros que presentan mayores problemas de desempleo son la **construcción con 9.5%**, seguido por las actividades de transporte, almacenamiento y comunicaciones con 4.9%, y en tercer lugar la industria manufacturera con 4.6%.

Lo anterior indica que los reducidos niveles de renta impiden, bajo las condiciones actuales, generar excedentes que viabilicen su condición de sujetos de crédito. Tampoco disponen de patrimonio propio ni de otras opciones para la constitución de garantías hipotecarias. Bancos de segundo piso El Banco Hondureño para la Producción y la Vivienda (Banhprovi), como institución de segundo piso, ha colocado en la banca nacional 3,126 millones de lempiras al 12 de septiembre de 2014. Parte de estos fondos se orientaron al sector vivienda. Con los recursos del programa “Vivienda Digna” se han otorgado unos 696 préstamos por un monto de 203.4 millones de lempiras. La tasa de interés es de 10% y el plazo de pago es de 20 años. Mientras que para la vivienda de clase media el número de créditos, hasta inicios de septiembre, fue de 1,386, para un total de 1,256.2 millones de lempiras. Estas cifras son similares a las registradas en igual período de 2013. Las condiciones de financiamiento son: 20 años de plazo, una tasa final de 11.5% y

garantía hipotecaria. Un gran número de los préstamos que otorgan los bancos comerciales, las micro financieras y otros agentes intermediarios de Honduras son con fondos de Banhprovi. Estas instituciones ganan un margen de intermediación entre 3% y 5% del total de la tasa de interés.

El Régimen de Aportaciones Privadas (RAP), que opera como una entidad encargada de fomentar el ahorro entre los afiliados para canalizarlo al financiamiento habitacional, también es otra de las opciones. Al 31 de diciembre de 2013 los préstamos redes contados fueron de 5,522 millones de lempiras. Estos servicios son créditos otorgados a los bancos, sociedades financieras y otras instituciones autorizadas como intermediarios para manejar fondos del RAP, los cuales asumen el riesgo por dichos préstamos. La vigencia varía entre 10 y 20 años y devengan una tasa de interés anual del 5% al 23.70%, según los reportes de la institución. (EL Herald, 2014).

2.1.2 ANÁLISIS INTERNO

INSTALE se dedica a la comercialización de productos especializados para la construcción, especialmente cementantes predosificados entre ellos: Productos para revestimiento de paredes, adhesivos para pisos, pastas para el recubrimiento de paneles, morteros predosificados.

2.1.2.1 PRODUCTOS CEMENTICIOS EN LA CONSTRUCCIÓN

El uso de materiales de cementación es muy antiguo. Hace 5.000 años aparecen al norte de Chile las primeras obras de piedra unidas por un conglomerante hidráulico procedente de la calcinación de algas, estas obras formaban las paredes de las chozas utilizadas por los indios. (IECA, 2013).

Los egipcios utilizaban yeso calcinado impuro, en Troya y Micenas, dice la historia que, se emplearon piedras unidas por arcilla para construir muros, pero, realmente el hormigón confeccionado con un mínimo de técnica aparece en unas bóvedas construidas cien años antes de J.C. (IECA, 2013).

Los griegos y romanos empleaban al principio caliza calcinada que es un tipo de roca sedimentaria constituida principalmente por carbonato de calcio. Posteriormente se hicieron mezclas de cal con agua, arena y piedra triturada o ladrillo y teja quebradas, este fue el primer concreto de la historia conocida.

Los griegos empleaban la cal mezclándola con arena lo que les llevó a descubrir que ciertas arenas de origen volcánico molidas y mezcladas con la cal producían morteros (mezclas firmes y resistentes a las aguas dulces o marinas), para esto empleaban una piedra volcánica que llamaban tierra de Santorín en recuerdo a la isla en la cual fue descubierta. (UANL, 2010).

Cuando los romanos conquistaron a los griegos, éstos últimos les transmitieron el conocimiento que tenían sobre los morteros. Los romanos edificaron estructuras que aun permaneces hasta nuestros días como muestra de la durabilidad de sus construcciones y morteros: Este pueblo descubrió una arena volcánica de color rojo en un lugar llamado Pozzoli, cerca del volcán Vesubio; dicha arena que llamaron puzolana contiene compuestos de sílico, aluminatos que se combinan con la cal para formar un cementante que endurece bajo el agua, es decir, una cal hidratada. Si la puzolana no estaba disponible o había que traerla de muy lejos, los romanos trituraban ladrillos y así proveían de sílice al mortero. (UANL, 2010).

Con hormigón construye Agripa en el año 27 antes de J.C. el Panteón en Roma, que sería destruido por un incendio y reconstruido posteriormente por Adriano en el año 120 de nuestra era y que, desde entonces, desafió el paso de tiempo sin sufrir daños hasta el año 609 se transformó en la iglesia de Santa María de los Mártires. Su cúpula de 44 metros de luz está construida en hormigón y no tiene más huecos que un lucernario situado en la parte superior. (IECA, 2013).

A principios del siglo XIX las investigaciones del ingeniero francés J.L. Vicat y el constructor inglés Joseph Aspdin conducen al descubrimiento de un cemento mejorado al que se llamó cemento Portland porque se asemejaba a una piedra gris muy oscura que se encuentra en la isla de Portland, Inglaterra.

La elaboración de este cemento consistía en hornear una mezcla de arcilla finamente triturada y caliza dura hasta eliminar el bióxido de carbono; la temperatura de horneado era mucho más baja que la necesaria para la formación de Clinker, material principal con el que actualmente se elabora el cemento.

El prototipo del cemento moderno fue obtenido en 1845 por Isaac Johnson quien quemó una mezcla de arcilla y caliza hasta lograr la formación de Clinker con lo cual se produjo la reacción necesaria para la formación de un compuesto fuertemente cementoso.

La producción de cemento está relacionada directamente con el desarrollo de los países, ya que es uno de los materiales que en mayor o menor grado ha contribuido a conformar el perfil actual de las ciudades, vías de comunicación, infraestructura, y los lugares donde vivimos y trabajamos.

Este material no solo es impulsor de industrias como la de productos de cemento, sino también fuente de una demanda para los servicios y productos de otras industrias, como son las empresas de transporte, las suministradoras de combustibles y energía eléctrica, las proveedoras de sacos para embazar cementos, las productoras de maquinaria y refacciones dentro y fuera de los países. (UANL, 2010).

El cemento es un material finamente molido, usualmente de color gris, que al mezclarse con agua tiene la capacidad de fraguar o endurecer. Aunque el cemento es el material que ocupa el menor volumen de todos los ingredientes del concreto (apenas un 10 o 15%) es el que cuesta más y el más importante. Referirnos al proceso para su elaboración implica un complejo conjunto de transformaciones físicas y químicas de varios componentes minerales que a través de una gran cantidad de energía producen otro mineral con propiedades específicas. (Goma, 1979).

El proceso para la elaboración del cemento incluye las siguientes etapas:

- Explotación de materias primas: consiste en la extracción de las piedras calizas y las arcillas de los depósitos o canteras, las cuales dependiendo de sus condiciones físicas se hacen con los diferentes sistemas de explotación; luego el material se transporta a la fábrica.
- Transporte de Materias Primas: Las piedras fragmentadas en varios tamaños que son de hasta 80 centímetros de longitud, son transportadas al siguiente proceso a través de grandes camiones de volteo o bandas transportadoras.

- Preparación y clasificación de las materias primas: una vez extraídos los materiales, en la fábrica se reduce el tamaño de la caliza siguiendo ciertas especificaciones dada para la fabricación. Las piedras que se explotaron en la cantera deben ser reducidas a un tamaño máximo de 2 pulgadas, por lo tanto requieren de una o más etapas de trituración dependiendo del equipo que se disponga.
- Formación de Bancos de Materia Prima: En esta etapa del proceso se forman por separado y en grandes porciones, las materias primas principales como son caliza y arcilla. De aquí se transportan estos materiales a la molienda. En diferentes sitios se almacenan las materias primas. Estas se extraen de los almacenes y se dosifican en las cantidades exactas hacia la molienda, para obtener la calidad requerida del crudo, de acuerdo al tipo de clínker y de cemento a producir.
- Homogeneización: consiste en mezclar las arcillas y calizas, que ya han sido trituradas. Se lleva a cabo por medio de bandas transportadoras o molinos, con el objetivo de reducir su tamaño hasta el orden de diámetro de medio milímetro. En esta etapa se establece la primera gran diferencia de los sistemas de producción del cemento, (procesos húmedos y procesos secos).
- Clinkerización: Este proceso de calcinación es fundamental en la planta cementera, ya que es el más costoso por la gran cantidad de energía utilizada. Es en el interior del horno rotatorio donde se alcanza una temperatura de 1400 grados centígrados, producidos por un quemador de combustible. Aquí se lleva a cabo la transformación de la harina cruda por el clínker, producto de este proceso. En la parte final del horno se produce la fusión de varios de los componentes y se forman gránulos de 1 a 3 cm de diámetro, conocidos con el nombre de clínker.
- Enfriamiento: después que ocurre el proceso de clinkerización a altas temperaturas, viene el proceso de enfriamiento que consiste en una disminución de la temperatura para poder trabajar con el material. Este enfriamiento se acelera con equipos especializados.
- Adiciones finales y molienda: una vez que el clínker se ha enfriado, se prosigue a obtener la finura del cemento, que consiste en moler el clínker. Después se le adiciona yeso con el fin de retardar el tiempo de fraguado.
- Empaque y distribución: esta última etapa consiste en empaquetar el cemento fabricado en sacos de 50 kilogramos, (en Honduras las bolsas tienen una capacidad de 42.5 kg)

teniendo mucho cuidado con diversos factores que puedan afectar la calidad del cemento. Luego se transporta y se distribuye. (Goma, 1979).

Las cualidades del cemento son:

- Resistencia: la resistencia a la compresión es afectada fuertemente por la relación agua/cemento y la edad o la magnitud de la hidratación.
- Durabilidad y flexibilidad: ya que es un material que no sufre deformación alguna.
- El cemento es hidráulico porque al mezclarse con agua, reacciona químicamente hasta endurecer. El cemento es capaz de endurecer en condiciones secas y húmedas e incluso, bajo el agua.
- El cemento es notablemente moldeable: al entrar en contacto con el agua y los agregados, como la arena y la grava, el cemento es capaz de asumir cualquier forma tridimensional.
- El cemento (y el hormigón o concreto hecho con él) es tan durable como la piedra. A pesar de las condiciones climáticas, el cemento conserva la forma y el volumen, y su durabilidad se incrementa con el paso del tiempo.
- El cemento es un adhesivo tan efectivo que una vez que fragua, es casi imposible romper su enlace con los materiales tales como el ladrillo, el acero, la grava y la roca.
- Los edificios hechos con productos de cemento son más impermeables cuando la proporción de cemento es mayor a la de los materiales agregados. (Goma, 1979).

2.1.2.2 ADHESIVOS PARA PIEDRAS Y PORCELANATOS

2.1.2.2.1 Utilización de los morteros adhesivos de revestimientos cerámicos

Rosales J. (2004) afirma que la reducida porosidad de los nuevos tipos de azulejos, porcelanatos, revestimientos cerámicos y de piedras naturales, la creciente preferencia hacia las unidades de mayores dimensiones, la gran diversidad de superficies que caracterizan actualmente a la industria de la construcción, como también la exigencia de métodos de fijación confiables, seguros, rápidos, eficientes y económicos, hacen imprescindible el uso de morteros adhesivos de revestimiento cerámicos/porcelánico de alta calidad.

La situación descrita ha propiciado que, en los países industrializados, la colocación de cerámicos con la tradicional técnica “de capa gruesa”, y uso de morteros de cemento mezclados en obra, se reemplace por la técnica “de capa fina” utilizando morteros adhesivos de alto rendimiento mezclados en seco y modificados con polímeros, que brindan una excelente adherencia y una satisfactoria capacidad de deformación o flexibilidad.

En Honduras ya es una práctica común el uso de productos cementicios modificados para el pegado de revestimiento cerámico, porcelánico, o vítreo.

2.1.2.2.2 Desarrollo histórico de los morteros adhesivos para revestimientos cerámicos

El método para pegar baldosas de cerámica con un mortero o adhesivo seco de capa fina comenzó a aplicarse en Estados Unidos a comienzos de la década de los cincuenta. Para ello se añadió al mortero mezclado en obra, un ligante polimérico en forma de dispersión líquida de látex. La producción de morteros secos poliméricos envasados en fábrica se hizo posible en 1953 con la invención, por parte de la química alemana Wacker-Chemie GmbH, de los polvos redispersables.

Esto permitió que al amasar con agua un producto que contiene polvos redispersables, se obtuviera un mortero polimérico cementoso de alta calidad con propiedades físicas y mecánicas bien definidas y constantes. (Rosales, 2004).

Los polvos redispersables son dispersiones atomizadas, que pueden añadirse fácilmente a los morteros secos para mejorar sus propiedades.

Al mezclar el mortero con agua se reconstituye la dispersión original, actuando ésta en la misma forma que las dispersiones acuosas utilizadas con anterioridad en los morteros.

En comparación con las dispersiones acuosas, los polvos redispersables tienen como principales ventajas la eliminación del riesgo de errores de dosificación, la resistencia a las heladas y a las contaminaciones bacterianas, la simplicidad de almacenaje y eliminación de los envases, y la reducción de costos de transporte. (Rosales, 2004).

2.1.2.2.3 Tipos de morteros adhesivos para revestimientos cerámicos

El Comité Europeo de Normalización (CEN) regula en Europa los materiales utilizados para la colocación de pavimentos cerámicos y La Institución Americana Nacional de Estándares (ANSI) que regula en América los morteros de cemento para revestimientos cerámicos.

Clasifican los morteros adhesivos de revestimientos cerámicos secos cementosos en dos grupos:

- Morteros adhesivos estándares (C1).
- Morteros adhesivos elásticos (C2).

Morteros adhesivos estándares

Los adhesivos estándares se clasifican en:

Adhesivos muy simples

Sin ligantes poliméricos; no satisfacen ningún tipo de normas. Su capacidad de adherencia es exclusivamente mecánica, limitando su uso a la fijación de azulejos muy pequeños y porosos sobre superficies porosas, estables, duras y muy minerales, no sometidas a contracciones o movimientos.

Sirven sólo para aplicaciones interiores. (Réflex, 2014)

Adhesivos simples

Incorporan un bajo porcentaje de ligante polimérico en forma de polvos redispersables lo que mejora su adherencia; satisfaciendo pocas de las normas mínimas requeridas. Permiten fijar revestimientos cerámicos no porosos y azulejos de tamaño medio, incluso sobre superficies minerales menos porosas y estables dimensionalmente, en aplicaciones interiores y exteriores. (Rosales 2004).

Adhesivos de alta calidad

Incorporan el porcentaje óptimo de ligante polimérico en forma de polvos redispersables lo que mejora su adherencia. Satisfacen las nuevas y más estrictas normas requeridas. Pueden utilizarse para fijar revestimientos cerámicos azulejos, vítreos y porcelanatos grandes a superficies no porosas y/o inestables dimensionalmente, en aplicaciones interiores y exteriores, ofreciendo en los usos tradicionales gran seguridad y estabilidad a largo plazo. (Rosales, 2004).

Morteros adhesivos elásticos

Los adhesivos elásticos son morteros minerales poliméricos de gran eficacia, durabilidad, fiabilidad y seguridad, aplicables sobre todo tipo de superficies y que permiten la colocación de cerámicos de cualquier tamaño, composición y también porcelanatos. Sus formulaciones contienen un alto porcentaje de polvos redispersables y se utilizan para fijar los revestimientos cerámicos esmaltados y de gres porcelánico, ambos tipos de máxima vigencia actualmente (absorción de agua inferior a un 0,1 por ciento, que no permite un anclaje mecánico de la cal del cemento).

Con estos adhesivos es posible incluso fijar elementos vítreos sobre:

- Superficies que van a estar sometidas a un cierto grado de contracción, inestabilidad dimensional o algún movimiento.
- Revestimientos de superficies con calefacción de piso.
- Revestimientos de azulejos antiguos.
- Superficies críticas, como el yeso, los tableros de madera aglomerada, y las planchas de aislación térmica y acústica.

2.1.2.2.4 Características de un mortero adhesivo

Las características de un mortero adhesivo deben ser:

- Fácil de mezclar
- Consistencia cremosa
- Fácil de aplica
- Tiempo abierto alto
- Tiempo de corrección alto
- Resistencia al deslizamiento
- Adecuado tacto
- Suficiente resistencia al esfuerzo a la tensión.

Los morteros adhesivos deben mezclarse con el porcentaje óptimo de agua que indique el fabricante, estos pueden estar de un 20 a 30 por ciento respecto al peso del mortero a utilizar. (Rosales, 2004).

2.1.2.2.5 Superficies de aplicación para un mortero adhesivo

Las superficies en donde puede ser aplicado el mortero adhesivo son: Concreto, estuco, ladrillos, bloques de concreto, azulejo sobre azulejo, madera, tabla yeso piso sobre piso.

Estas superficies de aplicación deben estar especificadas por el fabricante del mortero adhesivo como superficie recomendable de aplicación para determinar así qué tipo de adhesivo se debe utilizar para cada caso en particular.

2.1.2.2.6 Composición de un mortero adhesivo

Un mortero adhesivo seco cementoso está compuesto por tres elementos principales:

- **Aglomerante**

- cemento Portland tipo I gris o blanco

- **Agregados**

- arena sílice

- carbonato de calcio

- dolomita

- **Aditivos**

- éteres celulósicos

- resina redispersable

- retardante de fraguado

- agentes hidrofóbicos

- plastificantes

- acelerantes

- inclusores de aire

(Rosales, 2004)

Tabla 3. Normas Internacionales para Morteros Adhesivos

PAIS	ESTANDAR	TÍTULO
Europa	UEATC/CEN	Fundamento para la fijación de azulejos de cerámica y adhesivos.
Alemania	DIN 18 156	Materiales para revestimientos cerámicos en el procedimiento de capa delgada de material adhesivo.

Gran Bretaña	BS 5980	Adhesivo para uso con azulejos de cerámica y mosaicos.
USA	ANSI 118	Especificaciones para la instalación de pegaazulejos de cerámica.
Brasil	ABTN 18:406.04	Argamasa colante industrializada para asentamiento de placas de cerámica.

Fuente: (ROSALES, 2004)

2.1.2.2.7 Método para la aplicación de adhesivo cerámico y Porcelanato.

- Asegúrese que la superficie esté limpia y seca, y libre de polvo, grasa, aceite o pintura, u otros agentes contaminantes que impiden la adhesión del producto a la superficie, la superficie debe ser rígida y nivelada.
- No moje las piezas antes de instalar.
- Use una llana dentada apropiada con una profundidad suficiente para lograr un mínimo del 80% del área de contacto entre el mortero y las piezas a instalar.
- Para aplicaciones exteriores, duchas, y pisos comerciales, aplique una capa de adhesivo a la parte trasera de cada pieza de cerámica o porcelanato usando la parte plana de la llana. Cubra el 100% de la pieza para evitar una instalación con vacíos.
- Usando la parte trasera de la llana, extienda una capa de adhesivo aplicando presión contra la superficie. Inmediatamente después peine el adhesivo horizontalmente usando la parte dentada de la llana. No aplique más adhesivo del que pueda cubrir con piezas de cerámica en 20 minutos.
- Coloque las piezas fuertemente sobre el adhesivo fresco, presionándolas de manera que se logre un buen contacto entre la pieza y el adhesivo.
- Siga inmediatamente con un procedimiento apropiado de golpeteo para aplanar los cordones que formó la llana. Procure que aproximadamente una cuarta parte del espesor de la cerámica quede embebido en el adhesivo.
- Revise constantemente las piezas para asegurarse que su contacto con el adhesivo sea el suficiente. Retire el exceso de adhesivo cuando todavía esté fresco para el relleno posterior de las juntas.

- Haga los alineamientos y ajustes necesarios inmediatamente después del golpeteo en un período máximo de 30 y 45 minutos después de haber instalado la pieza sobre al adhesivo. (Réflex, 2014).

2.1.2.3 CEMENTANTES PREDOSIFICADOS PARA MORTERO

En la actualidad en nuestro país se están comercializando productos que se utilizan como morteros para repellos llamados cementantes predosificados, estos productos están siendo utilizados cada vez más en nuestro medio. (Ayala, 2008).

2.1.2.3.1 Morteros Generales de Cemento

No existe un solo tipo de mortero que sea aplicable con éxito a todo trabajo.

El variar las proporciones mejora algunas propiedades a expensas de otras.

El ingeniero o arquitecto debe especificar el mortero que mejor se ajuste a los requisitos de la obra. Una regla práctica es usar el mortero con la resistencia más baja que se ajuste a los requisitos del trabajo. Hay un tipo óptimo para cada aplicación o uso.

La norma ASTM C 270, Especificaciones para morteros de mampostería cubre solamente cuatro tipos de mortero M, S, N y O. Estos tipos de mortero pueden ser especificados por proporción o por propiedades, pero no por ambas cosas. La especificación por proporción rige siempre que se hace referencia al ASTM C 270 y no se menciona un método específico.

Tipo M: es una mezcla de alta resistencia que ofrece más durabilidad que otros morteros. Use este tipo para mampostería reforzada o sin refuerzo sujeta a grandes cargas de compresión, acción severa de congelación, a las cargas laterales de tierra, vientos fuertes o temblores. Debido a su durabilidad superior, el tipo M debe usarse en estructuras en contacto con el suelo tales como cimentaciones, muros de contención, aceras, tuberías de aguas servidas y pozos.

Tipo S: alcanza a la resistencia de adherencia, la más alta que un mortero puede alcanzar. Use el tipo S para estructuras sujetas a cargas compresivas normales, que a la vez requieren a la resistencia de adherencia. También use el tipo S donde el mortero es el único agente de adherencia con la pared, como en el caso de revestimientos de terracota o baldosas de barro cocido.

Tipo N: es un mortero de propósito general a ser utilizado en estructuras de mampostería sobre el nivel del suelo. Es bueno para enchapes de mampostería, paredes internas y divisiones. Este mortero de mediana resistencia representa la mejor combinación de resistencia, trabajabilidad y economía.

Tipo O: es un mortero de baja resistencia y mucha cal. Úselo en paredes y divisiones sin carga, y para el revestimiento exterior que no se congela cuando está húmedo. El mortero tipo O se usa a menudo en residencias de uno y dos pisos. Es el favorito de los albañiles porque tiene excelente trabajabilidad y bajo costo. (Ayala, 2008).

Tabla 4. Cantidades de materiales requeridos para hacer un metro cúbico de mortero.

Cantidades de materiales requeridos para hacer un metro cúbico de mortero				
Tipo de mortero	Arena (m ³)	Materiales cementantes		cal
		Cemento Pórtland	Cemento de mampostería	
M	1.0	-	0.333	-
	1.0	0.278	-	0.074
S	1.0	-	0.333	-
	1.0	0.222	-	0.111
N	1.0	-	0.333	-
	1.0	0.167	-	0.167
O	1.0	-	0.333	-
	1.0	0.111	-	0.222

Fuente: (AYALA, 2008)

2.1.2.3.2 Características Técnicas del Cementante Predosificado

Es un repello decorativo compuesto de cemento, arenas finas, fibras reforzadas y químicos formulados especialmente para producir acabados fuertes y resistentes a la intemperie y al agrietamiento. Puede ser aplicado en superficies interiores o exteriores. Es un repello premezclado que se prepara al añadir agua.

Los sustratos más habituales sobre los que se puede aplicar son:

- Bloques de Concreto
- Ladrillos de Barro

- Superficie sin poro: durock, tabla roca, concretos
- Morteros a base de cemento Portland

Ventajas del Cementante Predosificado

- Producto para Repellos y Afinados
- Resistencia a la intemperie y al agrietamiento
- Más rápido de aplicar. (Ayala, 2008).

2.1.2.3.3 Preparación de la Base Soporte para el Cementante Predosificado

Superficies nuevas, para ser repelladas deben estar adecuadamente curadas antes de la aplicación. La base debe ser estructuralmente estable, limpia, sin polvo, suciedad, gasas, pinturas u otros contaminantes que podrían impedir la adhesión del repello a la superficie.

Imperfecciones en la superficie tales como agujeros o grietas deben ser reparadas antes de la aplicación. La base debe estar a plomo y a nivel para prevenir capas con diferentes grosores.

2.1.2.3.4 Forma de Mezclado

Usando un recipiente limpio, mezcle aproximadamente de 2 a 2.5 litros de agua limpia por cada 10kg (22 lb). Asegúrese de que la mezcla sea homogénea y libre de grumos. Aplique a más tardar una hora después de haber sido mezclado con agua. (Réflex 2014).

2.1.2.3.5 Proceso Constructivo con Predosificados:

- Verificar el estado de las paredes, con un codal para determinar el espesor de la base.
- Limpiar las paredes del exceso de mezcla, clavos, restos de molde etc.
- Hacer la mezcla en un depósito limpio.
- Humedecer la superficie, dejar escurrir el exceso de agua antes de iniciar la instalación.
- Instalar la capa gruesa de repello, con un espesor de 3 a 4 mm con una llana.
- Luego pasar el codal de izquierda a derecha para nivelar la superficie.
- Instalar la segunda capa siempre con una llana para el acabado final. Después de 6 a 8 horas después de haber instalado la capa base.

- Lijar la superficie para acabados finos y medios con lija de agua N. 120. Para acabados rústicos utilizar bloque o un cepillo plástico para botar la arenilla.
- Curar las paredes 2 veces al día por un período de 72 horas después de 6 u 8 horas de haber instalado la capa del acabado final. (Réflex, 2014).

2.1.2.4 NORMATIVA TÉCNICA

Los adhesivos para pegado de cerámica la norma técnica que deben cumplir es la norma ASNI A 118.1, para pegado de porcelanato y sustrato con poca adherencia deben cumplir la normativa ANSI A 118.4 para instalación de losetas sobre superficie de madera se debe usar la norma ANSI A 118.11.

En anexos se detalla las especificaciones ANSI (American National Standards Institute) e ISO (International Organization for Standardization) para morteros y boquillas (fraguadores).

CAPITULO III METODOLOGÍA

En el presente capítulo se presenta la metodología empleada en la investigación, se utilizó el método inductivo con un enfoque cualitativo, se presentan las variables de investigación que afectan el crecimiento y la rentabilidad de la empresa INSTALE, y se expone el diseño de investigación empleado.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

En el presente trabajo se analizaron las variables que a criterio del investigador tienen el mayor impacto sobre la rentabilidad de la empresa.

Dentro de las variables independientes que afectan el crecimiento están: el comportamiento de la industria de la construcción, el poder de los proveedores y clientes, la competencia que distribuye productos similares, productos sustitutos, la situación económica del país, la funcionalidad de los productos y su precio de mercado, financiamiento de la empresa y la visión de ejecutivos de la empresa.

La variable dependiente es el Plan Estratégico de Negocios.



Figura 2. Variables de Investigación Empresa Instale

El método utilizado durante la presente investigación es inductivo, se desarrolla de lo particular a lo general con un enfoque cualitativo, donde las conclusiones están basadas en la experiencia, perspectivas y puntos de vista de los participantes involucrados en la problemática de la industria y de la empresa.

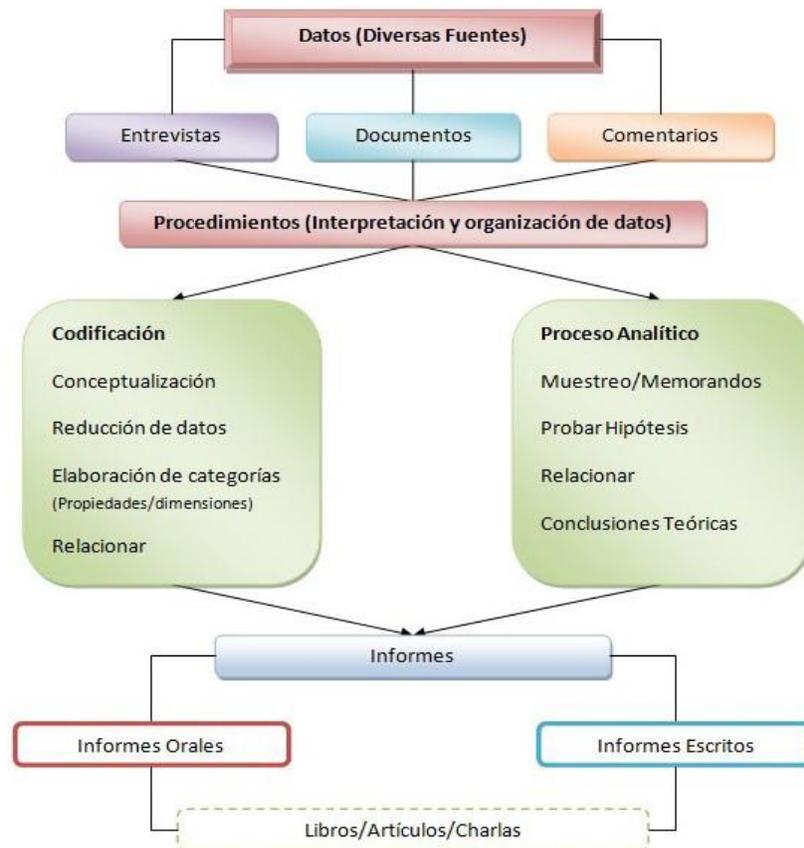


Figura 3. Los tres componentes principales de la investigación cualitativa

Fuente: (Andreu Abela & Perez, 2009)

Los planteamientos cualitativos son abiertos, expansivos, no direccionados en su inicio, fundamentados en la experiencia y en la intuición, se aplica a un número pequeño de casos, el entendimiento del fenómeno es en todas sus dimensiones, se orientan a aprender de experiencias y puntos de vista de los individuos, valorar procesos y generar teoría fundamentada en las perspectivas de los participantes. (Hernández Sampieri, P, & P., 2006).

La metodología cualitativa, como indica su propia denominación, tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno. Busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad. No se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible. (Sedesol, 2014)

Dentro de las características principales de esta de metodología podemos mencionar:

- La investigación cualitativa es inductiva.
 - Tiene una perspectiva holística, esto es que considera el fenómeno como un todo.
 - Se trata de estudios en pequeña escala que solo se representan a sí mismos
 - Hace énfasis en la validez de las investigaciones a través de la proximidad a la realidad empírica que brinda esta metodología.
 - No suele probar teorías o hipótesis. Es, principalmente, un método de generar teorías e hipótesis.
 - No tiene reglas de procedimiento. El método de recogida de datos no se especifica previamente. Las variables no quedan definidas operativamente, ni suelen ser susceptibles de medición.
 - La base está en la intuición. La investigación es de naturaleza flexible, evolucionaría y recursiva.
 - En general no permite un análisis estadístico
 - Se pueden incorporar hallazgos que no se habían previsto
 - Los investigadores cualitativos participan en la investigación a través de la interacción con los sujetos que estudian, es el instrumento de medida.
 - Analizan y comprenden a los sujetos y fenómenos desde la perspectiva de los dos últimos; debe eliminar o apartar sus prejuicios y creencias
- (Sedesol, 2014).

3.1.1 HIPOTESIS

Por ser una investigación de tipo cualitativo no se prueban hipótesis. No se efectúa una medición numérica, por lo tanto, el análisis no es estadístico.

3.2 ENFOQUES Y MÉTODOS

Las investigaciones pueden ser de tipo cualitativo, cuantitativo y mixto, abstracción hecha de lo anterior se ha considerado utilizar el enfoque cualitativo para desarrollar la presente investigación, ya que se pretende conocer cuáles son los factores fundamentales que inciden en la implementación de un plan estratégico para la empresa Instale.

El enfoque cualitativo postula que la “realidad” se define a través de las interpretaciones de los participantes respecto a sus propias realidades. Estas realidades son las fuentes de datos.

En el presente caso, la recolección de datos está fuertemente influida por las experiencias personales del investigador y su prioridad como participante de la investigación; de igual manera existe un punto de vista “interno” así como análisis de las diferentes variables que a juicio del investigador afectan la rentabilidad de la empresa Instale.

En la presente investigación se utilizaron los siguientes métodos:

1. **Inductivo**
2. Analítico
3. Sintético
4. Descriptivo
5. Histórico

El principal método usado en esta investigación es inductivo, se desarrolla de lo particular a lo general con un enfoque cualitativo, donde las conclusiones están basadas en la experiencia, perspectivas y puntos de vista de los participantes involucrados en la problemática de la industria y de la empresa.

El método inductivo es aquel que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares, posee cuatro pasos fundamentales: la observación de los hechos para su registro, la clasificación y el estudio de estos hechos, la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización, y la contrastación. (Hernández Sampieri, P, & P., 2006).

También se utiliza el método analítico para recolectar información que consiste en la descomposición de un fenómeno en sus elementos constitutivos para observar su naturaleza, peculiaridades, relaciones, etc Es la observación y examen minucioso de un hecho en particular.

Se usa este método para analizar los factores claves de éxito que afectan directamente la rentabilidad de la empresa INSTALE y la posición de las fuerzas que tienen relevancia con respecto a la industria de la construcción y al modelo de negocios al que pertenece INSTALE.

El método sintético es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve, en resumen. En otras palabras debemos decir que la síntesis es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión cabal de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades.

La síntesis significa reconstruir, volver a integrar las partes del todo; pero esta operación implica una superación respecto de la operación analítica, ya que no representa sólo la reconstrucción mecánica del todo, pues esto no permitirá avanzar en el conocimiento; implica Llegar a comprender la esencia del mismo, conocer sus aspectos y relaciones básicas en una perspectiva de totalidad. No hay síntesis sin análisis sentencia Engels, ya que el análisis proporciona la materia prima para realizar la síntesis. (Ruiz, 2007).

La investigación descriptiva se ocupa de la descripción de datos y características de una población. Los estudios descriptivos raramente involucran experimentación, ya que están más preocupados con los fenómenos que ocurren naturalmente que con la observación de situaciones controladas. (Ruiz, 2007).

El método Histórico está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica, para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales. Se realizó un análisis de la evolución de los materiales de construcción destinados al área de pegamentos adhesivos para piedras, porcelanatos y cerámicas y de los predosificados cementicios para revestimientos de paredes.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez determinado el planteamiento del problema, se visualizó la manera práctica y concreta de responder las preguntas de investigación, cubriendo los objetivos establecidos.

La estrategia de negocios define la ruta que se debe tomar para alcanzar la visión propuesta por la dirección a fin de transformar las ideas estratégicas en resultados financieros.

Se tomó en cuenta todo aspecto relevante que brindara oportunidades y ventajas competitivas a la organización con el fin para obtener crecimiento y mejora continua y que permitan incrementar la rentabilidad del negocio, así como una mejor percepción de los clientes mediante una estrategia de valor, logrando así su fidelización.

A continuación se establecen las etapas más importantes en la realización del proceso de investigación:

Primera Etapa: La definición del alcance de la investigación así como la determinación de estrategias de crecimiento a seguir en la empresa.

Segunda Etapa: Análisis y recolección de la información concerniente al tema de investigación para la realización del marco teórico, con el objetivo de obtener una mayor visión y a la vez claridad con respecto al problema de la investigación. Asimismo la ejecución de entrevistas abiertas, revisión de documentos de interés, discusiones de grupo y evaluación de experiencias personales por parte del investigador.

Tercera Etapa: Procesamiento de toda la información recolectada.

Cuarta Etapa: Análisis de los resultados de la información recolectada mediante investigaciones a diferentes fuentes, entrevistas y documentos de interés al tema de investigación.

Quinta Etapa: Propuesta de un plan estratégico que permita redefinir el rumbo estratégico a seguir por parte de la empresa.

3.3.1 POBLACIÓN

Para desarrollar el trabajo se consideró información de grupos de interés para la empresa como ser: clientes directamente relacionados en la industria de la construcción como ingenieros, contratistas, inversionistas, etc. proveedores de los productos cementicios predosificados, técnicos u obreros encargados de la aplicabilidad de los productos, ejecutivos de venta de la

empresa, miembros de la industria, encargados de empresas que venden productos sustitutos, equipos de trabajo dentro de la empresa.

Tabla 5. Población de Investigación

POBLACIÓN	CANTIDAD
Clientes (Ingenieros, Contratistas, inversionistas, Miembros de la Industria)	270
Ejecutivos de la Empresa	12
Proveedores	2
Técnicos y obreros	70
Encargados Empresas Productos Sustitutos	15
TOTAL	369

3.3.2 MUESTRA

La muestra es abierta y aplicable a toda la población meta, que está constituida por los grupos de interés de la organización, está basada en la experiencia del investigador y su conocimiento tácito del sector, conocimiento adquirido a través de múltiples reuniones con los grupos de interés y observación de las acciones de los participantes.

Se recolectaron datos mediante opinión de ejecutivos de la organización, consultas al personal de ventas, grupos focales, informes internacionales de tendencia en el mercado de la construcción, razonamientos y conclusiones de proveedores de los productos, sondeos de mercado, nivel de satisfacción de clientes.

Tabla 6. Muestra utilizada en Investigación.

MUESTRA	CANTIDAD
Clientes (Ingenieros, Contratistas, inversionistas, Miembros de la Industria)	20
Ejecutivos de la empresa	7

Proveedores	1
Técnicos y obreros	15
Encargados de Empresa Productos Sustitutos	5
TOTAL	48

3.4 TECNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

La recolección de datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes.

Se utilizaron técnicas para recolectar datos como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, comentarios de los clientes y técnicos relacionados con la colocación de los productos, discusión de grupo, evaluación de experiencias personales.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información son aquellas que proporcionaran datos históricos y actuales sobre los cuales se puede hacer proyecciones en un futuro cercano. Sirven para identificar patrones de tendencia o estacionalidad. Las fuentes de información pueden clasificarse en fuentes internas y externas, cada una de las cuales se subdivide a la vez en primarias y secundarias.

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes de información primarias son la proporción de datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de estudios como libros, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas de internet, etc. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Las fuentes primarias que se usaron en la presente investigación corresponden a libros sobre planificación estratégica, monografías y tesis sobre productos cementicios predosificados, análisis económico sobre el comportamiento de la industria de la construcción.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias se organizan a partir de las primarias. Representan un conocimiento elaborado y organizado de forma conveniente para un acceso rápido. Ejemplos de estas son: literatura de consulta, revistas científicas, distintos tipos de índices entre otros. Sirven además para guiar hacia las fuentes originales o documentos primarios (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Las fuentes secundarias correspondieron a revistas de construcción, páginas web sobre distribuidores de productos cementicios.

3.6 INSTRUMENTO UTILIZADO EN GRUPO FOCAL

El instrumento utilizado para la realización del grupo focal se basa en elaborar una matriz propuesta en el libro: “OCEANO AZUL” de W. Chan Kim y Renée Mauborgne.

DISCUSION DE GRUPO PARA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA GRUPO INSTALE

La presente reunión de trabajo se realizó con los principales actores de la empresa.

Estuvo presente la Jefa Administrativa, Jefe de Bodega, Coordinadora de Ventas, Gerente de Mercadeo y Asesor Técnico.

La discusión tomó el siguiente patrón.

1. VISIÓN FUTURO

Imaginar cómo serían las diferentes áreas de nuestra empresa trabajando a la perfección o a la manera que nos gustaría de acuerdo a la visión de la empresa.

2. DIAGRAMA (PLANEACIÓN)

Como resultado de lo anterior se elaboró una matriz con el objetivo de contestar en forma grupal las siguientes preguntas:

¿Qué nuevas cosas debemos implementar o crear?	¿Qué cosas debemos eliminar de lo que estamos haciendo?
1.	1.
2.	2.
3.	3.
Etc.	Etc.

<p>¿Qué cosas de las que estamos haciendo debemos modificar?</p> <p>1. 2. 3. Etc.</p>	<p>¿Qué cosas debemos seguir haciendo?</p>
---	--

3. EJECUCIÓN

A partir de aquí nacen pequeños proyectos que se pueden implementar a corto, mediano o largo plazo contestando las preguntas:

¿Qué se pretende realizar?

¿Quién será el responsable?

¿Cuándo se piensa ejecutar y como se va a medir el avance?

¿Cómo se va a realizar y quienes serán los colaboradores?

¿Cuánto va a costar ejecutar el proyecto?

3.7 ENTREVISTA APLICADA A GERENTE GENERAL EMPRESA INSTALE

¿Cuál es su visión personal de la empresa en donde la ve en dos años?

¿Qué elementos juzga han sido los principales para no obtener los resultados esperados?

¿Qué factores cree que impiden un cambio direccional estratégico?

¿Qué elementos considera usted son importantes para generar valor dentro de la empresa?

¿Cómo observa el mercado de la construcción en nuestro país?

¿Con que enfoque competitivo se siente cómodo y cuál cree que aplica a INSTALE?

¿Qué opina de empezar a ofrecer servicios de mano de obra y no solo venta de productos?

¿Considera explorar otros mercados una opción viable?

Estamos de acuerdo que la innovación es importante para generar valor, ¿Qué posición ocupa la innovación y la investigación en sus prioridades estratégicas y como piensa fomentarla?

¿Ya que vende adhesivos para pegado de cerámica ha pensado en la posibilidad de distribuir cerámicas o porcelanatos?

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

El presente capítulo expone los resultados obtenidos de los diferentes instrumentos aplicados para la presente investigación. Se realizan una serie de análisis y consideraciones de las variables que influyen en la rentabilidad y valor de la empresa INSTALE.

4.1 MISIÓN, VISIÓN, POLÍTICA DE LA CALIDAD

Misión de INSTALE: Ofrecer a la industria de la construcción de Tegucigalpa servicios y productos innovadores y de alta calidad en sistemas de adhesivos para la instalación de losetas y piedras, y sistemas de revestimiento de paredes a través de morteros cementicios predosificados.

Nuestra misión la lograremos a través de:

- Materiales innovadores de la calidad
- Equipo de Trabajo honesto y eficiente
- Satisfacción al Cliente

Visión: Instale se posicionará como la empresa líder a nivel nacional, impulsora del desarrollo, en el asesoramiento, distribución e instalación de productos auxiliares para la construcción en el revestimiento de paredes, adhesivos para pisos y restauración de concreto.

Valores estratégicos:

- Ética:
- Calidad de Productos: Funcionales y normados internacionalmente.
- Responsabilidad con los clientes: Se llevará a cabo la correcta gestión de calidad y servicio del cliente con un pensamiento de mejora continua en el servicio.
- Recursos Humanos: Lleva a la práctica la política hacia el personal orientada a lograr compromiso mediante capacitación, remuneración, retroalimentación y trabajo en equipo. (Rodríguez Valencia, 2000)

Los principales productos que distribuye INSTALE son:

- Acabados en Paredes (repello instantáneo): Decoblock Gris Grueso, Decoblock Gris Fino.

- Adhesivos para Piso de Cerámica: PowerMix.
- Adhesivo para Piso de Porcelanato y Piedras Naturales: Premiun Bond
- Pastas para acabado de Paredes: Decopasta Interior y Decopasta Exterior.
- Restauradores de Concreto: Planitop X, Planigrout 750

Logo:



Figura 4. Logo de INSTALE

En anexos se incluye las fichas técnicas de los productos antes mencionados donde se detalla su funcionalidad, características técnicas y normas a que aplican así como su proceso de aplicación.

4.2 ANÁLISIS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN Y ESTRUCTURA

Según Likert, la **acción** administrativa puede asumir distintas características que dependen de las condiciones internas y externas de la empresa. Likert define cuatro variables organizacionales, a saber: a) Proceso de toma de decisiones, b) Sistema de comunicaciones, c) Relación interpersonal y d) Sistema de recompensas y sanciones. Las cuatro variables se presentan de manera diferente en cada empresa. En su conjunto pueden constituir cuatro opciones que reciben el nombre de sistemas administrativos. Los cuatro sistemas administrativos son:

- 1) Sistema 1: Autoritario coercitivo, se encuentra en organizaciones que emplean mano de obra intensiva y que adoptan tecnología rudimentaria, en las que el personal tiene calificación profesional baja y bajo nivel de educación.

- 2) Sistema 2: Autoritario benevolente, se encuentra en empresas industriales que emplean una mejor tecnología y mano de obra más especializada, pero que conservan alguna forma de coerción para no perder el control sobre el comportamiento de las personas.
- 3) Sistema 3: Consultivo, se emplea en instituciones y empresas industriales con tecnologías avanzadas y con políticas de personal más abiertas
- 4) Sistema 4: Participativo, predomina en organizaciones que utilizan tecnología sofisticada y en las que el personal es sofisticado y desarrollado. (Chiavenato, 2007)

Aplicando éste concepto a la empresa, en INSTALE se utiliza un sistema participativo con algunas variantes del sistema consultivo, se busca que todos los miembros de la empresa se sientan partícipes de su desarrollo y progreso y los aportes de los colaboradores con respeto a ideas de innovación o mejoramiento en los procesos son consideradas y discutidas para determinar su viabilidad.

4.3 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

La identificación de los procesos que generan valor en la empresa es de suma importancia pues permite detectar eslabones débiles dentro del proceso central.

Michael E. Porter menciona que La herramienta básica con que se diagnostica la ventaja competitiva y se descubre los medios para mejorarla es la cadena de valor.

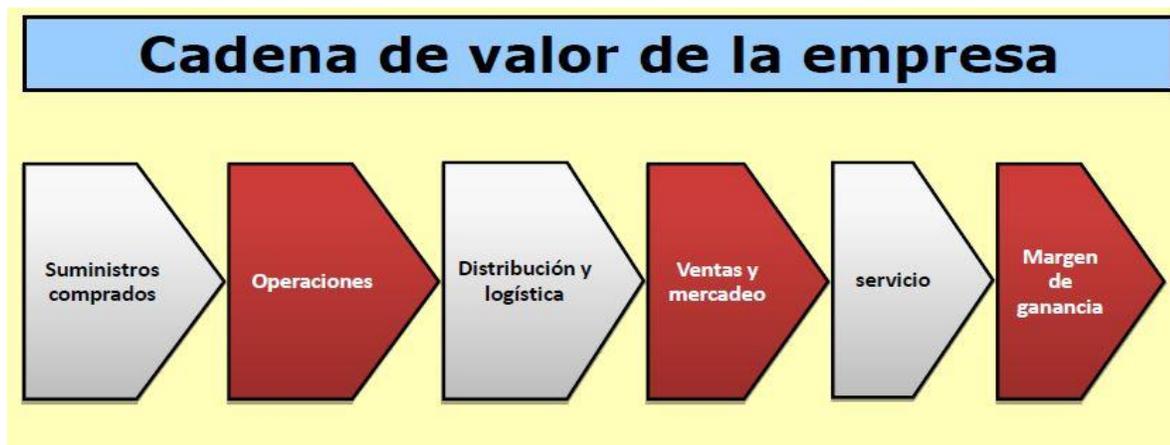


Figura 5. Cadena de Valor de la Empresa

Fuente: (Peña Cabús, 2009)

“El examen de los procesos desde la perspectiva del valor que agregan, forma parte de la agenda del gerente exitoso”. (Krajewski, L, & M., 2008)

Las empresas prosperan cuando aprovechan todo aquello que pueden hacer especialmente bien; es decir, las fortalezas peculiares de la organización: Las *competencias centrales* son los recursos y fortalezas peculiares de una organización que la gerencia toma en consideración para formular la estrategia; reflejan el aprendizaje colectivo de la organización, en especial la forma de coordinar los procesos e integrar las tecnologías. (Krajewski, L, & M., 2008)

ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR PARA INSTALE

Suministros: Instale distribuye los productos de la Empresa Réflex S.A. de El Salvador. La planta principal de distribución en El Salvador se encuentra en la región de Metapán al occidente de la capital San Salvador en el departamento de Santa Ana.

El producto se trae a través de contenedores con capacidad aproximada de 55,000 libras de peso. Los costos de flete y costos aduaneros se transmiten al precio de venta del producto.

El tiempo de entrega una vez ejecutada la orden compra del producto es de aproximadamente 3 días.

El producto se descarga en la bodega principal de Instale ubicada en la colonia villa Olímpica.

Se obtienen las siguientes consideraciones:

- El hecho de que el producto se traiga de un país vecino como El salvador se considera ventajoso pues disminuye los tiempos de entrega de los productos cuando las cantidades de compra son grandes. También disminuye el costo de flete y se aprovechan las ventajas comerciales y aduaneras entre ambos países.
- La planta de Metapán en El salvador tiene la suficiente capacidad de producción para mantener siempre inventario de producto y no dejar desabastecido el mercado local (Tegucigalpa).
- Se establece un crédito de 45 días para pagar las facturas del producto comprado, se han detectado algunos casos esporádicos en los que el suministro del producto se ha visto retrasado por la falta de pago de facturas vencidas. Si bien es cierto lo anterior no es

frecuente se deben tomar las medidas de control para evitar el desabastecimiento de productos.

Operaciones: Las operaciones en este caso están relacionadas con la de actividad de logística y distribución, se cuenta con una bodega de almacenamiento de 1000 m2.

Se cuenta con dos camiones pequeños de distribución, un Hyster para descarga y almacenamiento de producto, con un centro de control de bodega e inventario.

Consideraciones:

- Se debe considerar la posibilidad de tener otro camión de mayor capacidad para realizar ventas en otras regiones de país como la zona norte, ya se ha llevado producto a San Pedro Sula y a Roatán lo anterior para efectos de expansión de mercado, esta posibilidad debe ser analizada a través de una relación costo/beneficio.

Ventas y Mercadeo: Se cuenta con una Gerente de Ventas y marketing y dos vendedores de proyecto, el proceso de marketing se realiza a través correos web y publicidad en revistas especializadas en construcción así como la presencia en ferias de la construcción.

La principal forma de hacer conocer los productos empleada hasta los momentos y la de mayor resultado ha sido por medio de visitas ejecutadas por nuestro equipo de ventas a los principales proyectos de construcción tanto comerciales como residenciales.

Consideraciones:

- Se debe aumentar el equipo de ventas para obtener una mejor cobertura del mercado.
- Se debe capacitar al personal de ventas para que éstos sean más eficientes tanto en el conocimiento técnico del producto como en técnicas de ventas y negociaciones.
- Considerar otras opciones de mercadeo como publicidad en medios masivos, boletines técnicos etc.
- Se deben generar informes semanales de ventas para tomar medidas correctivas en estrategia ya que los informes de ventas se realizan mensualmente.

Los procesos de apoyo con que Instale cuenta son:

- Control de Gestión
- Contabilidad
- Recursos Humanos
- Compras y Servicios Generales.
- Seguridad
- Mantenimiento flota vehicular, tecnología de la información (No son Permanentes).

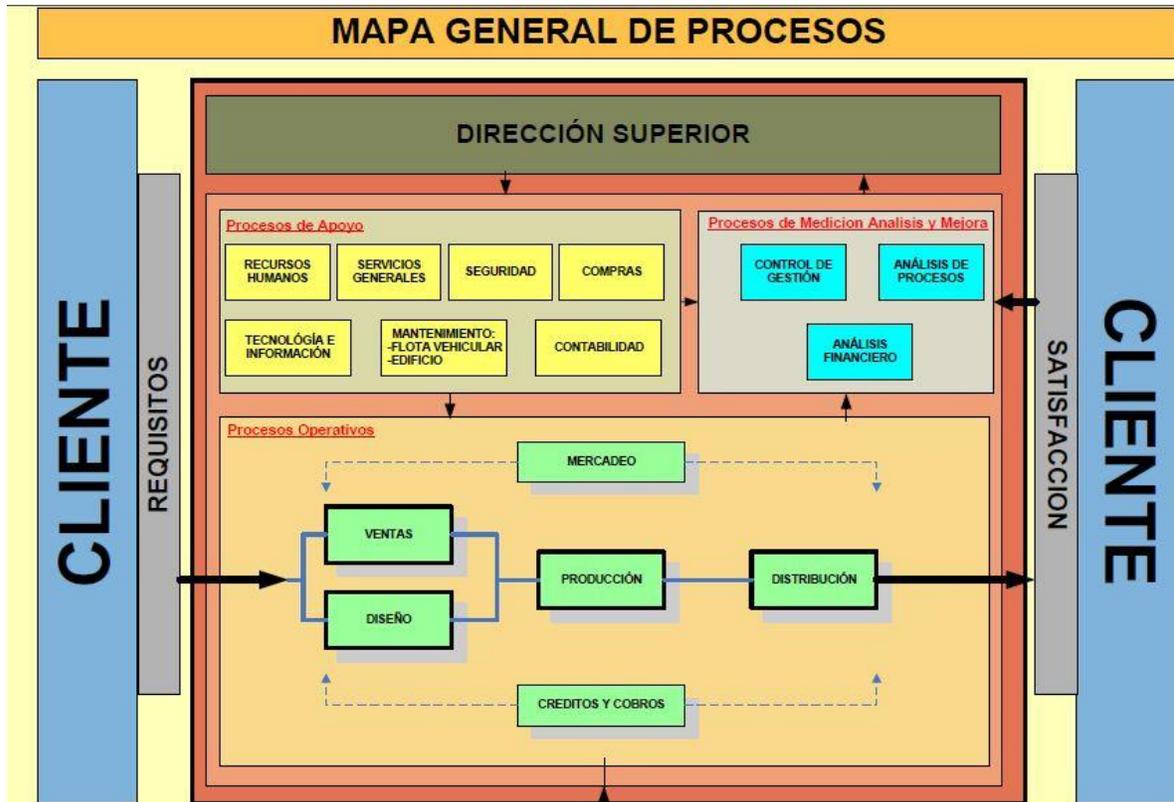


Figura 6. Mapa General de Procesos

Fuente: (Peña Cabús, 2009)

4.4 APLICACIÓN DEL ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE LA COMPETENCIA

Identificación de las presiones específicas asociadas a cada una de las 5 fuerzas.

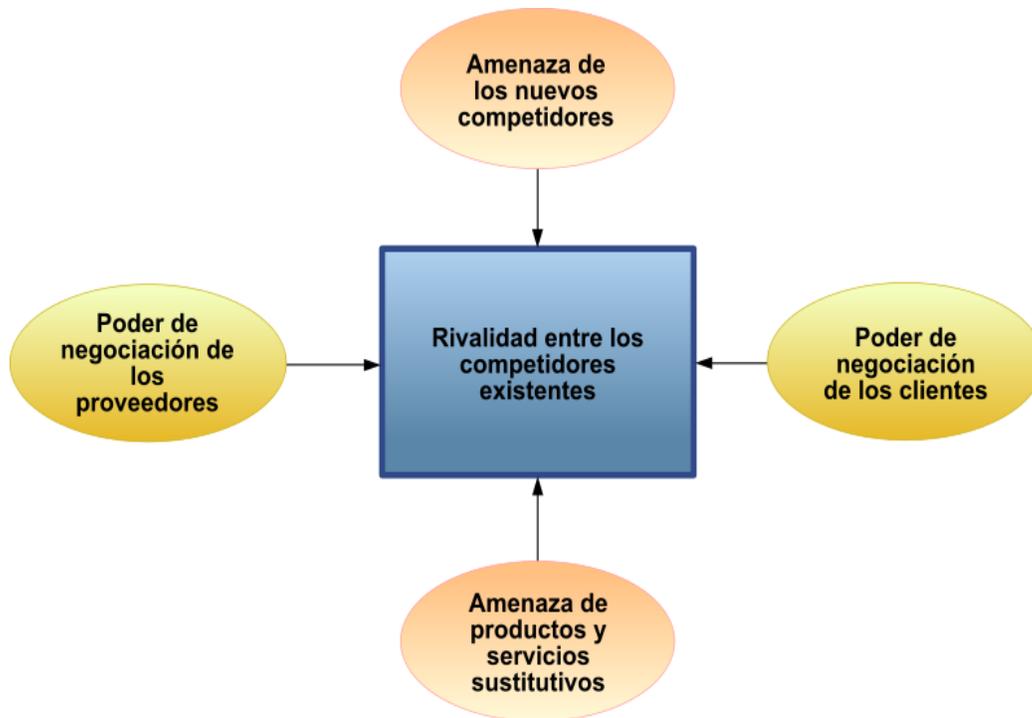


Figura 7. Las Cinco Fuerzas de la Industria

Fuente: (Kotler & Keller, 2006)

- 1) **Compañías rivales:** La principal empresa competidora de productos similares a los que distribuye Instale es el Grupo Mármoles de Honduras con sus empresas Casa Vita y Casa Mármol. Para repello Instantaneos El Grupo Mármoles de Honduras distribuye la marca Norteamericana Laticrete 3140 con planta de fabricación en Costa Rica. Esta marca también la distribuye la empresa Codesh de Honduras. Los adhesivos para pegado de piso cerámicos, porcelanatos, granitos, mármoles y piedras naturales corresponden a los pegamentos Laticrete 272, Laticrete 252, Laticrete 253 y Laticrete 254.

Estos productos están normados por la norma internacional Norteamericana ANSI y tienen una buena aceptación en el mercado de la construcción.

Las empresas en Honduras que distribuyen cerámica importan sus propios pegamentos para cerámica como El Punto de la Cerámica con la marca Uniblock, El bodegón de la cerámica con la marca Crest. Decora con la marca Pega fuerte.

Decocerámica usa la marca SuperMix y PegaRapid, Centro de la cerámica tiene la marca Pegamix y Porcelanico.

Con respecto a los repellos Instantáneos Mármoles de Honduras distribuye el equivalente al Decoblock de Instale llamado laticrete 3140.

La otra empresa que distribuye repellos instantáneos es el grupo hondureño Rekubre con su marca Pegaduro y Super Capa.

El mercado de los repellos con productos predosificados es relativamente nuevo en nuestro país pues se suelen usar los métodos convencionales de construcción empleando cemento, arena y cal.

A pesar de lo anterior ya se observa un importante uso de estos productos en proyectos privados importantes en el medio local y en países como El Salvador o Guatemala su uso cada vez es mucho mayor.

Consideraciones:

- Los productos Laticrete tienen una buena aceptación están posicionados en la mente de los constructores por su mayor tiempo en el mercado.
- Los productos de Instale para pegado de pisos como el PowerMix y el Premiun Bond también cumplen las normas Americanas ANSI equivalentes a los de la marca Laticrete.
- Los precios de los productos distribuidos por Instale son más competitivos que la Marca Laticrete debido a su proceso de producción y el menor flete traído de El Salvador versus Costa Rica.
- Los distribuidores de cerámica no explotan mucho la comercialización de sus pegamentos para piso en proyectos pues su principal mercado son los revestimientos cerámicos y el pegamento lo venden como un complemento de venta de lo anterior.

- Instale no distribuye cerámicas ni revestimientos lo anterior representa una desventaja ya que el cliente suele comprar los adhesivos para piso junto con el porcelanato o cerámica.
- Los repellos instantáneos solo lo distribuye la empresa Mármoles de Honduras, Rekubre e Instale por lo que hay menos competidores en el mercado con respecto a este tipo de productos para repellos.
- El Decoblock de Instale es más competitivo en precios que el laticrete 3140 de Mármoles de Honduras y muy similar al Pegaduro de Rekubre.
- Según pruebas e investigaciones en campo, los técnicos ubican al Decoblock en primer lugar con respeto a facilidad de aplicación y calidad de producto seguido de Laticrete 3140 y por último Pegaduro.

Los principales factores que afectan la rivalidad en la industria son:

- Presencia de competidores regionales.
- Lucha por los escasos recursos debido a la situación económica del país.
- Las empresas de mayor tamaño están buscando ampliar su dominio en otras regiones para alcanzar su capacidad y beneficiar su volumen unitario.
- Existe alta estandarización de productos cementicios y el grado de diferenciación es baja.
- No existe un alto costo para los compradores al cambiar de marca.

Tabla 7. Principales competidores de INSTALE

PRODUCTO	INSTALE	Principal Competidor
Pegamento para Cerámica	PowerMix	Laticrete 272 de Marmoles de Honduras Pegafuerte de Decora CRrest
Pegamento para Porcelanato	Premiun Bond	Laticrete 252 y 253 de Marmoles de Honduras Amu del Punto de la Ceramica

		Pegafuerte de Decora
Repellos Instantáneos para recubrimiento de paredes	Decoblock	Laticrete 3140 de Marmoles de Honduras Pegaduro y SuperCapa de Rekubre.

Tabla 8. Precio de Adhesivos para Cerámicas (LPS)

PEGADORES DE CERÁMICAS														
CODESH	INDUFESA		CERÁMICAS Y REVESTIMIENTOS			DECOCERÁMICA			CERMAS Punto de la Ceramica	HONDUGRES Centro Ceramica	BARATÓN DE LA CERÁMICA	BODEGÓN DE LA CERÁMICA	REKUBRE	
Laticrete 307	Pegaduro 20kg	Power Mix	Pegarapid	Pegaduro	Euromix	SuperMix	Pegarapid	Super Mix Plus	Uniblock	Pegaduro	Pegamix	Uniblock	Crest Plata	Pegacerámica
135.00	88.39	79.46	89.60	78.40	123.20	65.00	84.00	123.20	70.00	65.00	82.00	70.00	86.69	78.00

INSTALE POWER MIX: LPS 80.00

Tabla 9. Precio de Adhesivos para Porcelanato (LPS)

PEGADORES DE PORCELANATO										
INDUFESA	CODESH	INDUFESA		CERMAS Punto Ceramica	BARATÓN DE LA CERÁMICA	BODEGÓN DE LA CERÁMICA	REKUBRE			POLARIS
Multibond	Mortero Dry Bond	Uniblock	Multibond	PIVS	Porcelanio	Crest Porcela.	Pegapiedra	Pega porcelánico	Pegaduro Piso	Weldbond
177.68	165.00	229.00	177.68	120.00	220.00	215.23	155.00	169.68	180.00	141.18

INSTALE PREMIUN BOND: LPS 175.00

2) Nuevos Competidores:

Empiezan a haber mayor incursión de proveedores de productos cementicios sobre todo provenientes de Guatemala con la Marca Crest y los productos Euromorteros.

Consideraciones:

- Conocimiento de los gustos y cultura de los clientes.
- Los titulares de la industria tienen ventajas de costos provenientes de la curva aprendizaje/ experiencia.

- Entrada de productos guatemaltecos y mexicanos similares
- Actualmente las perspectivas a corto plazo de la industria con relación a crecimiento y ganancias son poco atractivas para los candidatos potenciales (debido a la situación económica del país).

3) **Productos sustitutos:** El producto sustituto utilizado en lugar de los repellos y adhesivos son los métodos tradicionales usados en la construcción utilizando morteros de cemento y arena.

En el caso de los repellos se usa el mortero arena cemento y en los acabados finales se agrega la cal.

Consideraciones:

- Los métodos tradicionales utilizando arena y cemento para los repellos en paredes siguen teniendo un fuerte uso en el mercado hondureño, la mayoría de los proyectos sobre todo residenciales usan los métodos convencionales y se empieza a observar cierto cambio en proyectos de edificaciones privadas sobre todo comerciales.
- El uso de adhesivos para pegado de revestimientos cerámicos se encuentra más generalizado y se observa una tendencia cada vez menor a usar métodos tradicionales con cemento y arena ya que se ha verificado que a mediano plazo, usando este método, las piezas pegadas tienden a desprenderse.
- Se ha observado cierta resistencia al cambio sobre todo en el caso de los repellos instantáneos por parte de los técnicos y obreros constructores, a pesar que el uso de los repellos instantáneos ofrece ventajas en facilidad de aplicación y calidad de obra final sigue habiendo resistencia a probar métodos alternos a los aprendidos por los obreros a través de generaciones por lo que se debe hacer un trabajo de concientización al respecto.

A continuación se establece un análisis comparativo de costos entre usar los métodos tradicionales de repello con cemento y arena, y de pulido (acabado final) usando cemento, arena,

Tabla 13. Costo por Metro Cuadrado de un pulido utilizando el Decoblock Fino de INSTALE

1 PROYECTO:								
UBICACIÓN:								
ACTIVIDAD: PULIDO DECOBLOCK FINO								
						UNIDAD	CANTIDAD	
						M2	1	
Materiales								
ITEM	Descripcion	Unidad	Rendimiento	Desperdicio %	P.U	Sub-Total		
1	Decoblock Gris Fino	Bolsa	0.125	3	L. 215.54	L.	27.75	
3	Agua	M3	0.009	25	L. 70.00	L.	0.79	
Total de Materiales							L.	28.54
Mano De Obra								
ITEM	Descripcion	Unidad	Rendimiento	Desperdicio %	P.U	Sub-Total		
1	Albañil	JDR	0.033		L. 350.00	L.	11.55	
2	Ayudante	JDR	0.033		L. 210.00	L.	6.93	
							L.	-
							L.	-
Total de Mano de Obra							L.	18.48
Herramienta y Equipos								
ITEM	Descripcion	Unidad	Rendimiento	Desperdicio %	P.U	Sub-Total		
							L.	-
1	Herramienta Menor	%	5%		L. 18.48	L.	0.92	
							L.	-
							L.	-
Total de Herramienta y Equipo							L.	0.92
RESUMEN DE CONCEPTOS								
Precio unitario de Materiales							L.	28.54
Precio unitario de Mano de Obra							L.	18.48
Precio unitario de Herramientas y Equipos							L.	0.92
Costo Total Directo de la Actividad							L.	47.94
						COSTO DIRECTO	L.	47.94
						IMPREVISTOS		
						VALOR TOTAL UNITARIO	L.	47.94

- 4) **Proveedores:** El principal proveedor de productos predosificados cementicios para Instale es la empresa Réflex S.A. de El Salvador.

Réflex S.A. DE C.V., forma parte de un grupo de empresas salvadoreñas que desde 1978 se dedican al procesamiento de minerales no metálicos, contando con canteras y fábricas ubicadas en El Salvador y Guatemala; equipadas con maquinaria especializada para producir materias primas para varias industrias. Réflex es una empresa joven en constante desarrollo, integrada verticalmente desde la fabricación de agregados hasta distribución de la región.

Réflex ha crecido en el ramo de revestimiento de paredes, adhesivos para pisos, pastas para el recubrimiento de paneles y morteros predosificados para servir a la industria de la construcción.

Consideraciones:

- Réflex es una empresa que se dedica al procesamiento de minerales por lo que cuenta con todo el sistema de producción y fabricación usando las normativas internacionales requeridas para elaborar los productos que distribuye Instale.
- Réflex cuenta con la capacidad de producción y almacenamiento para mantener abastecido el mercado local de Tegucigalpa y alrededores según las demandas obtenidas por Instale. La planta de producción de Reflex ubicada en Metapán El Salvador es capaz de producir 5,000 bolsas de 44 lbs por día trabajando a toda capacidad.
- La cercanía de El Salvador resulta ventajoso al disponer del producto en inventario y disminuye los costos de flete.
- El repello Instantáneo Decoblock fabricado por Réflex y que distribuye Instale es usado aproximadamente en el 70% de repellos y acabados en El Salvador por lo que se puede compartir experiencias de mercado y posicionamiento del producto para el mercado Hondureño.

- Se cuenta con la ventaja de contar con material publicitario como panfletos y fichas técnicas elaborados por la empresa Réflex que Instale distribuye en proyectos.
- La línea de crédito aprobada es de 45 días, en ciertas ocasiones crédito se extienden de acuerdo al volumen de compra.
- Los productos Réflex también son distribuidos por la Ferretería Indufesa, se está negociando exclusividad de distribución con el producto Decoblock, sin embargo Instale tiene ventajas como mejor precio de compra de producto y mayor tiempo en línea de crédito.
- Se está haciendo negociaciones para contar con productos especializados para restauración de concreto e impermeabilizantes con otros proveedores como INTACO de Costa Rica y la Empresa MAPEI de Estado Unidos.
- Cuando se gana el abastecimiento de un producto para proyecto grande el proveedor debe proteger al distribuidor a través de políticas de exclusividad en el país y también con mejoramiento en su precio.
- No existe posibilidad de los fabricantes de una integración vertical a la fabricación de materias primas debido a los altísimos costos involucrados.

5) **Compradores:** Los principales clientes de Instale son personas directamente relacionados en la industria de la construcción como ingenieros, contratistas, inversionistas, técnicos u obreros encargados de la aplicabilidad de los productos.

Los clientes consideran importantes los siguientes factores:

- **Disponibilidad del Producto y tiempo de entrega:** El cliente valora que el producto se encuentre disponible y en cantidades necesarias para ser usado. Cuando son pedidos muy grandes, se realiza una orden de compra y se da un tiempo de entrega que por lo general corresponde a una semana.

Los productos para pegado de cerámicas y porcelanatos como el PowerMix y el Premiun Bond siempre deben estar en inventario pues son los que mayor demanda presentan.

Según las ventas obtenidas, se deberá tener siempre un mínimo de 100 bolsas de cada producto como colchón en inventario.

El cliente también considera importante el servicio de flete del producto.

- **Localización:** Se considera que la ubicación de la oficina y bodega se encuentra en una zona de fácil acceso y muy concurrida como ser la colonia Villa Olímpica, además por ese sector pasa una de las principales arterias de comunicación vial como lo es el anillo periférico y calles secundarias que dan acceso a zonas comerciales importantes. La tienda de ventas debe ser segura y comfortable.
- **Calidad de los Productos:** Instale distribuye productos o adhesivos para el pegado tanto de cerámicas como porcelanatos y piedras naturales. Para el pegado de cerámica se usa el PowerMix, para el pegado de porcelanato, revestimientos vítreos y piedras naturales se utiliza el Premiun Bond y para los repellos instantáneos se usa el Decoblock.

Elementos de valor que el cliente considera importante: calidad de los productos (certificado por normas internacionales de construcción, principalmente las normas norteamericanas ISO), Funcionalidad de los mismos, facilidad de aplicación, variedad de producto para las diferentes situaciones.

Se estudia la posibilidad de importar productos especializados de concreto, impermeabilizantes, y adhesivos para pegado de pisos de vinil y madera.

- **Cobertura Geográfica:** Por los momentos el principal foco de acción en el mercado lo constituye la ciudad de Tegucigalpa, se estudiar la posibilidad a mediano plazo de expansión a otras regiones pero se pretende primero posicionar los productos actuales en Tegucigalpa.
- **Capacitación e instalación de los productos:** El cliente valora que se le proporcione la debida instrucción para la aplicación de productos no comunes o convencionales, así mismo desea de expertos que lo asesoren o apliquen los productos. También valora

pruebas en el sitio para observar aplicabilidad, la asesoría técnica en ventas es muy importante, como también la distribución de muestras del producto a los proyectos.

- **Precios:** El mercado ofrece productos con igual o similar funcionalidad por lo que el factor precio se vuelve elemento determinante en los productos de instalación de pisos. La línea Reflex es competitiva a nivel de precios. En los productos muy especializados en construcción como restauradores de concreto existe mayor flexibilidad o tolerancia precios altos, por lo que son productos específicos para funciones determinadas, aunque su volumen de ventas es menor.
- **Clientes Potenciales:** Proyectos en Ejecución, Compañías Constructoras, Ferreterías grandes y chicas, Tiendas especializadas en productos, Distribuidores de Piso, Distribuidores de concreto, Proyectos viejos que ocupan restauraciones y sus derivados, Maestros de obra, constructores. Se podrían hacer alianzas estratégicas con El Colegio de Ingenieros Civiles de Honduras (CICH), La Cámara Hondureña de la Industria y la Construcción (CHICO), Oficinas de diseño arquitectónico y civil.
- **Servicio:** El cliente espera servicio profesional, asesoría, rápida entrega de cotizaciones.

Evaluación de la fortaleza de las presiones que comprende cada una de las cinco fuerzas (Vigorosa, intensa, de moderada a normal, o débil)

- Compañías rivales: Vigorosa
- Nuevos competidores: Moderada a normal, se observan movimientos de miembros de la industria existentes en diferentes áreas geográficas.
- Productos sustitutos : Intensa
- Proveedores: Normal
- Compradores : Intensa

De lo analizado con anterioridad y de la determinación de la fortaleza de las cinco fuerzas competitivas, se pueden definir los **factores claves de éxito** de la industria según el tipo de negocio que se ofrece.

Los factores claves de éxito en la industria son los atributos del producto, las competencias, las habilidades competitivas, y los aspectos de mercado que tienen la mayor relación directa con los rendimientos de la compañía. (Peña Cabus, 2009).

Los administradores necesitan saber qué es prioritario para el éxito competitivo y que es menos importante. Una estrategia debe incluir esfuerzos para ser competentes en todos los factores claves de la industria y sobresalir en por lo menos un factor (Peña Cabus, 2009)

Los factores claves de éxito obtenidos del análisis de las 5 fuerzas competitivas son los siguientes:

- Precio competitivo del producto
- Funcionalidad de los productos, que cumplan con normas internacionales de aplicaciones técnicas.
- Disponibilidad de producto
- Tiempos de entrega óptimos
- Capacitación Técnica para uso del producto
- Buen servicio y seguimiento de clientes sobre todo en proyectos comerciales o inmobiliarios grandes.
- Líneas de crédito
- Ventas de producto y su instalación en proyectos grandes o importantes. (llave en mano)

Las herramientas de análisis como el modelo de las 5 fuerzas y el FODA ayudan a diagnosticar de forma sistemática las presiones competitivas y la situación de la organización, esta evaluación permite crear una estrategia y encontrar oportunidades de mejorar la rentabilidad. La idea es encontrar posiciones que blinden a la empresa de la mayor cantidad de presiones competitivas y desarrollar una ventaja competitiva sustentable.

4.5 ANALISIS FODA

Tabla 14. FODA Institucional

FODA	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNO	F1: Buen servicio y mejor asesoramiento técnico	D1: Insuficiencia de miembros en equipo de ventas para cubrir los diferentes segmentos de la industria
	F2: Precio de productos competitivos	D2: Falta de un programa de capacitación técnica a Ingenieros y Obreros sobre aplicación de productos que distribuye Instale
	F3: Producto funcionales de calidad que cumplen con normativa internacional	D3: En ocasiones desabastecimiento de producto
	F4: Facilidad de aplicación de productos	D4: Insuficiente publicidad y posicionamiento de marca
	F5: Buena Ubicación de Ofibodega y gran capacidad de almacenamiento de producto	D5: Poca Variedad de productos
	F5: Se tienen facilidades de compra y crédito de productos	D6: Instale no vende revestimientos ceramicos ni de porceanato lo que le resta mercado a los pegamentos.
	F6: Buen manejo de inventario y distribución de productos	D7: Falta de capacitaciones al equipo de ventas.
		D8: Falta de una Cultura Organizacional bien definida y programas de motivación.
		D9: Falta de un programa o sistema de información integral
		D10: Falta de control Administrativo (documentación, depositos, reportes)
Externo	O1: Expansion a otros mercados a nivel nacional	A1: El porcentaje de construcción a nivel nacional ha disminuido.
	O2: Proveer nuevos productos que satisfagan necesidades del mercado	A2: Se comparte exclusividad de los productos con otro distribuidor aunque su modelo de negocios es diferente
	O3: Se esta dando una mayor tendencia a nivel internacional en el uso de los predosificados cementicios.	A3: Resistencia al cambio al usar cementicios predosificados en mercado hondureño.
	O4: Gran Cantidad de ferreterías y centros de distribución por lo que se puede distribuir el producto a través de ellos.	A4: Uso de metodos tradicionales de los constructores hondureños para repellos y adhesivos usando cemento y arena.
	O5: Posibilidad de Instalación de los productos ya que existen clientes que lo solicitan	

4.6 ANÁLISIS DEL GRUPO FOCAL

RESULTADO DE MATRIZ DE DISCUSIÓN DE GRUPO

Tabla 15. Resultado de Discusión Grupo Focal

<p>¿Qué cosas debemos implementar?</p> <ul style="list-style-type: none">• Ser distribuidores a nivel nacional de Premiun bond y Decoblock y otros.• Presentarse en la expoventa y expocosntruye.• Ejecución de proyectos totales (Instalación)• Posicionar la marca del producto estrella en este momento, premiunbond, publicidad masiva.• Promociones de venta• Motivación al empleado de acuerdo a logros cosechados bonos, horas extra u tiempo compensatorio.• Mas productos,(granel constructivo, y especializados)• Distribuir Laticrete• POS diferentes banco, tema SAP• Revisar fidelización, motivación.• Lista precios de mano de Obra• Contratación de Vendedor• Listas de precios para ventas en stonemarket• Tema inmobiliaria• Vendedor masivo.• Concientizar a maestros acerca de los productos de repello.• Crear programas de capacitación técnica.• Contratación de Técnico de Pruebas	<p>¿Qué cosas debemos eliminar de lo que estamos haciendo?</p> <ul style="list-style-type: none">• Trabajar contrapedido (solo con producto especializado).• Impuntualidad• Falta seguimiento de clientes• Falta de control administrativo
---	---

<p>¿Qué cosas de las que estamos haciendo debemos modificar?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultura y clima organizacional • Entrega de producto eficiente • Cuadro de metas • Disponer de otro camión • Compartir recursos • Llamada a clientes ofreciendo productos • Salarios • Limpieza oficina • Control de documentación • Depósitos • Reportes de ventas, clientes etc. 	<p>¿Qué cosas debemos seguir haciendo?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orden de la bodega • Prontitud en entrega de productos • Control de inventario • Visitas a proyectos
---	--

PROYECTO:

RESPONSABLE:

OBJETIVOS	INDICADORES CLAVES	METAS	INICIATIVA	PRESUPUESTO

4.7 ANÁLISIS DE ENTREVISTAS

El análisis a la Entrevista arrojó las siguientes consideraciones:

- Los resultados no se han dado por falta de un plan claro a seguir y se debe contar con el perfil de las personas que puedan ejecutar la estrategia de acuerdo a sus fortalezas y aptitudes.
- Existe voluntad de respaldar las iniciativas siempre que demuestren su viabilidad y resultado.

- La innovación es de suma importancia pues el desarrollo de nuevos productos marca las diferentes tendencias de los materiales usados para construir, por lo que se deberá contar con proveedores que tengan es su misión una constante innovación.
- Se debe buscar nuevas opciones de productos constructivos de acuerdo a las demandas del mercado.
- INSTALE se enfocó en un inicio en productos muy especializados pero este tipo de productos tiene una menor demanda a pesar que su margen de utilidad es más grande, hay que explotar primero los productos masivos para poder disponer de capital de inversión para incursionar con productos más tecnificados y complejos.
- Se debe empezar a ofrecer los servicios de mano de obra, pero lo más importante es vender un sistema integral es decir todo el conjunto de mano de obra y producto.
- Primero se debe posicionar bien la empresa en el medio local antes de explorar nuevos mercados.
- Si bien es cierto que INSTALE vende productos complementarios a las piedras cerámicas y porcelanatos lo cierto es que dicho mercado de revestimientos cerámicos ya está muy saturado por lo que por los momentos no sería opción incursionar en el negocio de los revestimientos.
- La innovación y la gestión al cliente son de los principales pilares para generar valor en la empresa.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con los datos analizados en el capítulo IV se procedió a realizar conclusiones y recomendaciones a fin de que se pueda re direccionar el rumbo estratégico de la empresa.

5.1 CONCLUSIONES

1. Los factores Claves de Éxito en la comercialización de productos predosificados para la construcción son: El precio del producto, la funcionalidad de los productos, disponibilidad del producto, tiempo de entrega, capacitación técnica, seguimiento del cliente, líneas de crédito, venta del producto con su instalación (Llave en Mano).
2. El precio de los Productos Predosificado de cemento que INSTALE distribuye son competitivos y están dentro de los márgenes que el cliente se encuentra dispuesto a pagar.
3. Los productos cumplen con la normativa técnica internacional exigida para sus diferentes usos (ANSI A 118.1 adhesivos de Cerámica, ANSI A 118.4 Adhesivos para porcelanatos).
4. Se cuenta con la suficiente capacidad de producción por parte del proveedor para mantener abastecido el mercado de Tegucigalpa.
5. Buena aceptación por parte de los técnicos y obreros de obra civil en la instalación del producto.
6. Se debe mejorar en la capacitación técnica de los productos y en el fortalecimiento del departamento de Ventas.
7. Se ha observado cierta resistencia al cambio sobre todo en el caso de los repellos instantáneos por parte de los técnicos y obreros constructores, a pesar que el uso de los repellos instantáneos ofrece ventajas en facilidad de aplicación y calidad de obra final.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Implementar el Software de Balance ScoreCard lo cual permitirá el seguimiento y cumplimiento de objetivos estratégicos.

2. Elaborar Mapa Estratégico de Control para verificar cumplimiento de objetivos estratégicos.
3. Explorar nuevos mercados e investigar nuevas propuestas de productos de acuerdo a las nuevas tendencias de materiales constructivos.
4. Explotar los nuevos productos de nivelación de pisos desarrollados por el proveedor y que reflejan una necesidad en el mercado.
5. Capacitar al equipo de ventas sobre las características técnicas y funcionalidad de los productos distribuidos por INSTALE y en Técnicas de Ventas Efectivas.
6. Mejorar el proceso de distribución y abastecimiento de los productos.
7. Ofrecer el servicio de instalación o mano de obra para lograr un mayor margen de venta.
8. Elaborar página web institucional de la empresa, publicidad en revistas especializadas de construcción, participación en ferias de construcción, utilizar redes sociales para publicidad.
9. Aumentar el número de visitas a los proyectos de construcción por medio del fortalecimiento del equipo de ventas
10. Distribuir a ferreterías Grandes y centros de distribución los productos para lograr una mayor cobertura del mercado.
11. Lograr por medio del proveedor exclusividad del producto a nivel nacional
12. Lograr posicionar el producto en los ingenieros y maestros de obra de los proyectos constructivos a través de un intenso plan de capacitaciones sobre ventajas y aplicabilidad de los productos así como muestras de campo.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

El presente capítulo tiene por objetivo proponer una serie de iniciativas producto de las recomendaciones obtenidas de la información recolectada de los instrumentos de análisis. Se espera con lo anterior contribuir a aumentar el valor y la rentabilidad de la Empresa INSTALE.

6.1 FORTALECIMIENTO ESTRATÉGICO, EMPRESA INSTALE

6.2 INTRODUCCIÓN

Al crear el siguiente Plan de Estratégico se espera redireccionar el rumbo de las empresa INSTALE con el objetivo que pueda explotar las ventajas y fortalezas que se analizaron en el capítulo IV y traducirlas en resultados financieros favorables.

El modelo a seguir será el de Balanced ScoreCard.

El Dr. Robert Kaplan, reconocido profesor en la Universidad de Harvard, junto con su colega David Norton, revolucionaron el mundo de la gerencia con el modelo de Balanced ScoreCard, al mostrar cómo es posible trasladar los temas estratégicos a partir de cuatro perspectivas: Financiero, Cliente, Procesos, Aprendizaje y Crecimiento.



Figura 8. Las Perspectivas del Negocio

Fuente: (Peña Cabús, 2009)

La perspectiva Financiera.

Vincula los objetivos de cada unidad del negocio con la estrategia de la empresa. Sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas.

La Perspectiva Cliente.

Identifica los segmentos de clientes y mercado donde se va a competir. Mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados. Evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias.

Traduce la estrategia y visión en objetivos sobre clientes y segmentos y son estos los que definen los procesos de mercadeo, operaciones, logística, productos y servicios.

La Perspectiva de Procesos.

Define la **Cadena de Valor** de los procesos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades (innovación, operación, servicio post-venta). Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de las estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes.

La Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

Se obtienen los **inductores** necesarios para lograr resultados en las anteriores perspectivas.

La actuación del personal se lo refuerza con **agentes motivadores** que estimulen sus intereses hacia la empresa. Se miden, las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, y el clima organizacional para medir la motivación y las iniciativas del personal.

Esta herramienta permite la implementación de la estrategia y la misión de la empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación, proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción.

Sin duda, una de las claves más importantes consiste en lograr involucrar a los recursos humanos en el aspecto de aprendizaje organizacional.

Se dice aprendizaje organizacional, haciendo referencia a las organizaciones, que **como organismos vivos** deben aprender y evolucionar de acuerdo a las exigencias del entorno donde se desarrollan. (Peña Cabús, 2009).

6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

6.3.1 ESTRATEGIA PARA INSTALE

La estrategia a utilizar según análisis de los datos observados y por el tipo de producto que Instale distribuye será la de **estrategia de costo inferior enfocado en el nicho de la construcción a través de la masificación del producto.**

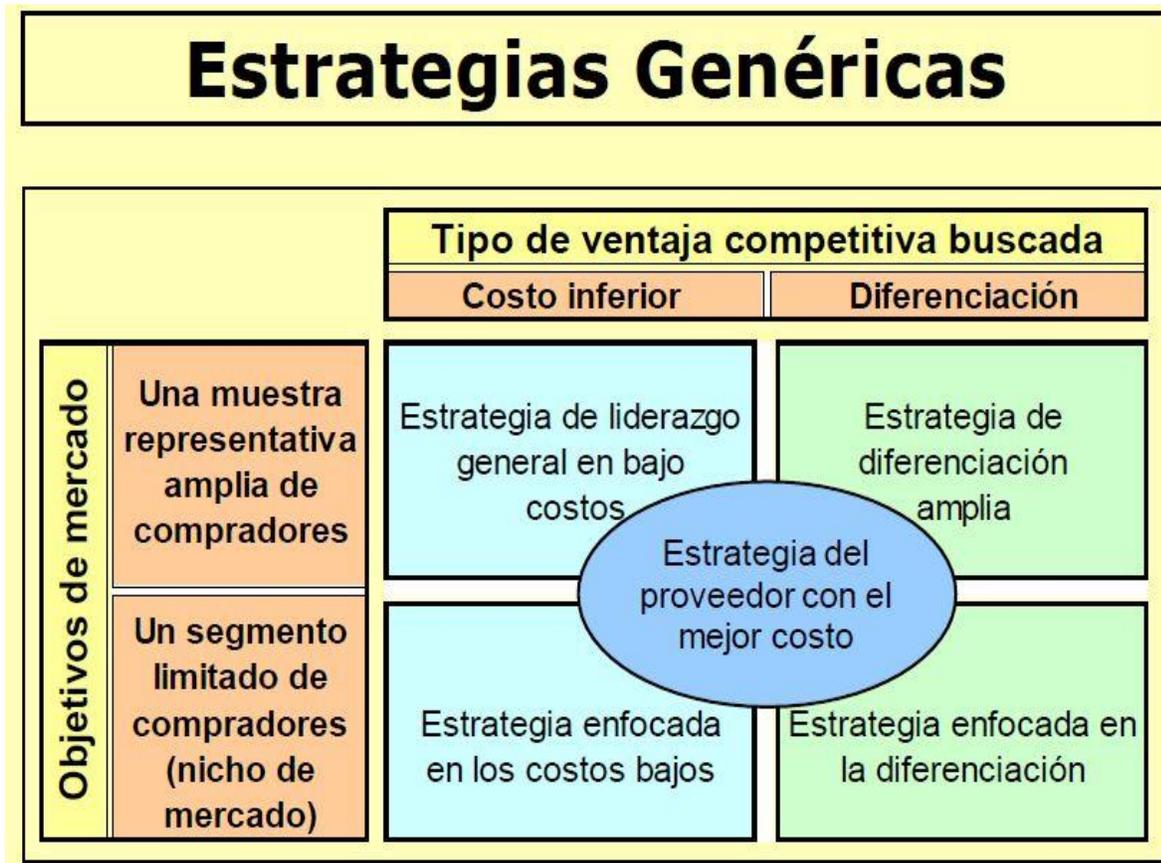


Figura 9. Estrategias Genéricas

Fuente: (Peña Cabús, 2009)

6.3.2 ESTRATEGIAS COMPLEMENTARIAS



Figura 10. Las Estrategias Complementarias

Fuente: (Peña Cabús, 2009)

Al realizar el análisis de estrategias complementarias se contestan las siguientes preguntas que se considerarán parte de la estrategia:

¿Utilizar alianzas estratégicas y asociaciones colaborativas?

Con el objetivo de hacer que los productos que Instale distribuye se vuelvan más competitivos y se masifiquen se piensa hacer alianzas estratégicas con ferreterías y centros de distribución de productos de la construcción. Para lo anterior es necesario que con los productos de repello Instantáneo se logre una exclusividad de distribución a nivel nacional por parte del proveedor ya que existe otro distribuidor aparte de Instale de dichos productos quien es Industrial Ferrertera INDUFESA.

¿Subcontratar alguna actividad?

Se ofrecerá la mano de obra para Instalación de productos a fin de ofrecer servicios llave en mano que es ofrecer todo un sistema constructivo (Productos e instalación). Para lo anterior se realizó lista de precios de mano de obra según análisis de costos en el mercado.

La mano de obra será subcontratada.

¿Qué estrategia de Internet utilizar?

Elaborar página de Internet de la Empresa pues se carece de ella.

Envío de correos masivos solo a segmento de la construcción sobre productos.

Utilizar las actuales ventajas que se disponen en las redes sociales.

¿Qué estrategias de áreas funcionales se debe aplicar?

Posicionamiento de marca a través de publicidad física, en revistas especializadas de la construcción y presencia en ferias de construcción.

6.3.3 ANÁLISIS DEL BALANCE SCOREDCARD

Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera contiene los objetivos de la organización o de cada unidad de negocio que deben tenerse en cuenta para la construcción del Cuadro de Mando Integral. Se refieren a la rentabilidad, los ingresos de explotación, los rendimientos sobre el capital empleado, el valor añadido económico, el retorno sobre la inversión, el crecimiento de las ventas o la generación de cash flow. (Peña Cabús, 2009).

El objetivo de esta perspectiva para INSTALE será mejorar el valor para los inversionistas a través:

- Crecimiento de Ingresos:
 - Nuevos Mercados: Se piensa en primera instancia posicionar el producto en el mercado de Tegucigalpa a través de un fuerte plan de visitas a proyectos de

construcción y colocación de productos en ferreterías, gradualmente ir abarcando otros mercados alrededores de la ciudad capital.

A mediano y largo plazo analizar opción del mercado de la ciudad de San Pedro Sula y costa norte hondureña.

- Nuevos Productos: Según análisis en campo de las necesidades en el rubro de la construcción los productos que se piensan traer en primera instancia son restauradores de concreto, impermeabilizantes, epóxicos para pegado de varilla y hierro.
 - Nuevos Clientes: Ferreterías grandes o principales de Tegucigalpa y alrededores.
 - Más venta Por Cliente: Aumentar el número de visitas a los proyectos de construcción por medio del fortalecimiento del equipo de ventas y ofrecer el servicio de instalación de los productos.
 - Mayor Margen: Renegociar con proveedor precio de compra productos de Repellos Instantáneos amarados a proyectos grandes.
- Excelencia Operativa:
 - Disminución de tiempos de entrega de producto
 - Control en visitas a proyectos y llamadas a proyectos.



Figura 11. Perspectiva Financiera
Perspectiva de la Apreciación del Cliente

La perspectiva del cliente contiene los objetivos de la organización o de cada unidad de negocio que deben tenerse en cuenta para la construcción del Cuadro de Mando Integral. Se refieren a la satisfacción del cliente, la fidelización de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente o el valor añadido que aporta la organización al cliente. (Peña Cabús, 2009)

La perspectiva del cliente nos menciona que existen ocho áreas a considerar en la propuesta de valor. En el caso de INSTALE el análisis obtenido nos arrojó el siguiente plan de acción:

- Precio: Se mantiene pues es competitivo.
- Calidad: Se mantiene, los productos son de calidad y cumplen con normas internacionales técnicas.
- Tiempo: Buen tiempo de entrega de producto por parte de los proveedores, generar un informe semanal (ver anexos) para evitar retrasos de facturas vencidas.
- Variedad de Productos: Proceso de Negociación con proveedores de Costa Rica y Estados Unidos para abastecer mercado con productos restauradores de concreto, impermeabilizantes, y epóxicos pues éstos son productos bastante demandados en el mercado constructivo.
- Disponibilidad: Establecer informe semanal detallando existencia de productos en bodega para evitar desabastecimiento del mismo.
- Servicio: Elaborar plan de capacitaciones de técnicos y obreros para uso de los productos una vez cada dos meses. Cada visita a proyecto debe generar una prueba o muestra de campo del producto a ofrecer. El vendedor debe ser capacitado técnicamente en el producto.

- Relaciones: Se Establece un plan de seguimiento de visitas a los principales proyectos constructivos desarrollándose en la ciudad capital, el seguimiento también debe hacerse vía telefónica una vez que se hayan utilizado los productos.
- Imagen: Elaborar página web institucional de la empresa, publicidad en revistas especializadas de construcción, participación en ferias de construcción, utilizar redes sociales para publicidad.



Figura 12. La Perspectiva de Valor para el Cliente

Fuente: (Peña Cabús, 2009)

Perspectivas de Procesos Internos

La perspectiva de los procesos internos contiene los aspectos relacionados con la identificación de los procesos que lleva a cabo la organización o cada unidad de negocio que deben tenerse en cuenta para la construcción del Cuadro de Mando Integral. Se refiere los procesos internos

críticos que impactan en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización. (Peña Cabús, 2009)

Los procesos internos que forman la cadena de valor son:

- Proceso de Innovación
- Proceso de Gestión del Cliente
- Proceso Operativo
- Proceso regulador y del medio ambiente

Tabla 16. Procesos Internos para INSTALE

PROCESO DE INNOVACIÓN	PROCESO DE GESTIÓN DEL CLIENTE	PROCESO OPERATIVO	PROCESO REGULADOR Y DEL MEDIO AMBIENTE
Se introducirá en el mercado un nuevo sistema de autonivelantes para nivelar pisos de losas defectuosos desarrollado por el proveedor debido a exigencias del mismo en el mercado.	<p>Capacitación técnica a ingenieros, técnicos y obreros en distribución de productos.</p> <p>Prueba en campo del producto a ofrecer.</p> <p>Capacitación técnica vendedores</p> <p>Retroalimentación de experiencia obtenida de aplicación de productos.</p> <p>Seguimiento de clientes.</p>	<p>Control de abastecimiento</p> <p>Apoyo con equipo para distribución</p> <p>Control Bodega</p>	Brindar el equipo de seguridad para las actividades de descarga, almacenamiento y aplicación de pruebas.



Figura 13. Perspectiva de los Procesos Internos

Fuente (Peña Cabús, 2009)

Perspectiva de Formación y Crecimiento

La perspectiva de formación y crecimiento contiene los objetivos que una organización o unidad de negocio se debe plantear en consecuencia de crear una infraestructura que afecte a las personas, los sistemas y los procedimientos y que posibilite la mejora y el crecimiento a largo plazo. Se refieren a la disponibilidad en tiempo real de información fiable y útil, la retención de los conocimientos de los cursos de formación, las habilidades desarrolladas por los empleados y su aplicación en su respectivo puesto de trabajo, el aumento de la productividad por empleado, la coherencia de los incentivos a los empleados con los factores de éxito y tasas de mejora o el perfil competencial de cada individuo y la necesidad de potenciar al personal para el nuevo entorno competitivo.

Son tres áreas las que toca esta perspectiva de análisis

- Capital Humano.
- Capital de Información.
- Cultura Organizacional.

Perspectiva del aprendizaje y el conocimiento Define los Recursos no Tangibles		
Un recurso humano preparado, motivado e informado		
Capital Humano	Capital de información	Capital organizacional
Conocimientos	Sistemas	Cultura
Habilidades	Base de datos	Liderazgo
Actitudes	Redes	Alineación
		Trabajo en equipo

Figura 14. Perspectiva del Aprendizaje y el Conocimiento

Fuente: (Peña Cabús, 2009)

6.3.4 LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL BSC APLICADAS A INSTALE

Tabla 17. Las Cuatro perspectivas del BSC aplicadas a INSTALE

EMPRESA RENTABLE RESPONSABLEMENTE (Mejorar Valor para los Accionistas)			
Financiero	Crecimiento en los Ingresos (Nuevos Clientes y mayor Margen)		Excelencia Operativa (Reducir Costos y Capital de Trabajo)
	Incremento de Ingresos Incremento de Margenes de Ganancia		Control administrativo Disponer de Capital de Trabajo
Clientes	Conquistar Nuevos Clientes Crear y Fortalecer el Posicionamiento de os Clientes Lograr Fidelización con nuestros Clientes Lograr Top Mind en los Clientes		
PROCESOS INTERNOS	INNOVACIÓN	GESTIÓN AL CLIENTE	OPERATIVO (CADENA DE VALOR)
	Explotar los nuevos productos desarrollados por el distribuidor para nivelación de piso Colocar productos en ferreterías y Centros de Distribución Negociaciones con Proveedores EEUU y Costa Rica para ampliar la gama de productos Investigación de Productos Nuevos y Proveedores Estudio de Otros Mercados. Lograr Exclusividad de distribución de los Repellos Instantaneos	Capacitaciones a Ingenieros y Técnicos por parte de los Vendedores y el técnico de Instalación. Elaboración de pruebas de producto en cada visita con pequeña capacitaciones a los jefes o contratistas de la cuadrilla de obreros. Reuniones semanales para retroalimentar experiencias obtenidas del equipo tecnico y de ventas Fortalecer las Visitas en Proyectos Presencia en Ferias de Construcción y efectivas acciones de mercadeo y publicidad Generar Lista de Precios de Mano de Obra para ofrecer dicho servicio. Encuesta de Satisfacción del Cliente y seguimiento del Mismo.	Mejorar Continuamente los Procesos (Suministro e Inventario) Contar con un sistema de control de Gestión para asegurar eficacia operativa (Informes Administrativos de diferentes Áreas)
RECURSOS	CAPITAL HUMANO	CAPITAL DE INFORMACIÓN	CAPITAL ORGANIZACIONAL
	Contratación de Vendedor de Proyecto Contratación de Vendedor para ubicar productos centros de distribución local y alrededores Contratación de Tecnico dedicado a ejecución de Pruebas de aplicación del producto. Plan de Capacitación en Técnicas de Ventas Capacitación Técnica de Productos a Vendedores	Elaboración de Página Web Empresarial Publicidad en Redes Sociales Programa Informativo que amarre ventas e inventario Implementación de Software de Balance ScoreCard para seguimiento de objetivos estratégicos	Trabajo en Equipo, Crear un sentido de Pertenencia que conduzca a la sinergia. Alineación : Reuniones quincenales para retroalimentar experiencias y dirreccionar las actividades a la visión de la empresa Plan de Bonificación por metas Alcanzadas del trabajo del equipo

6.3.5 MAPA ESTRATEGICO INSTALE

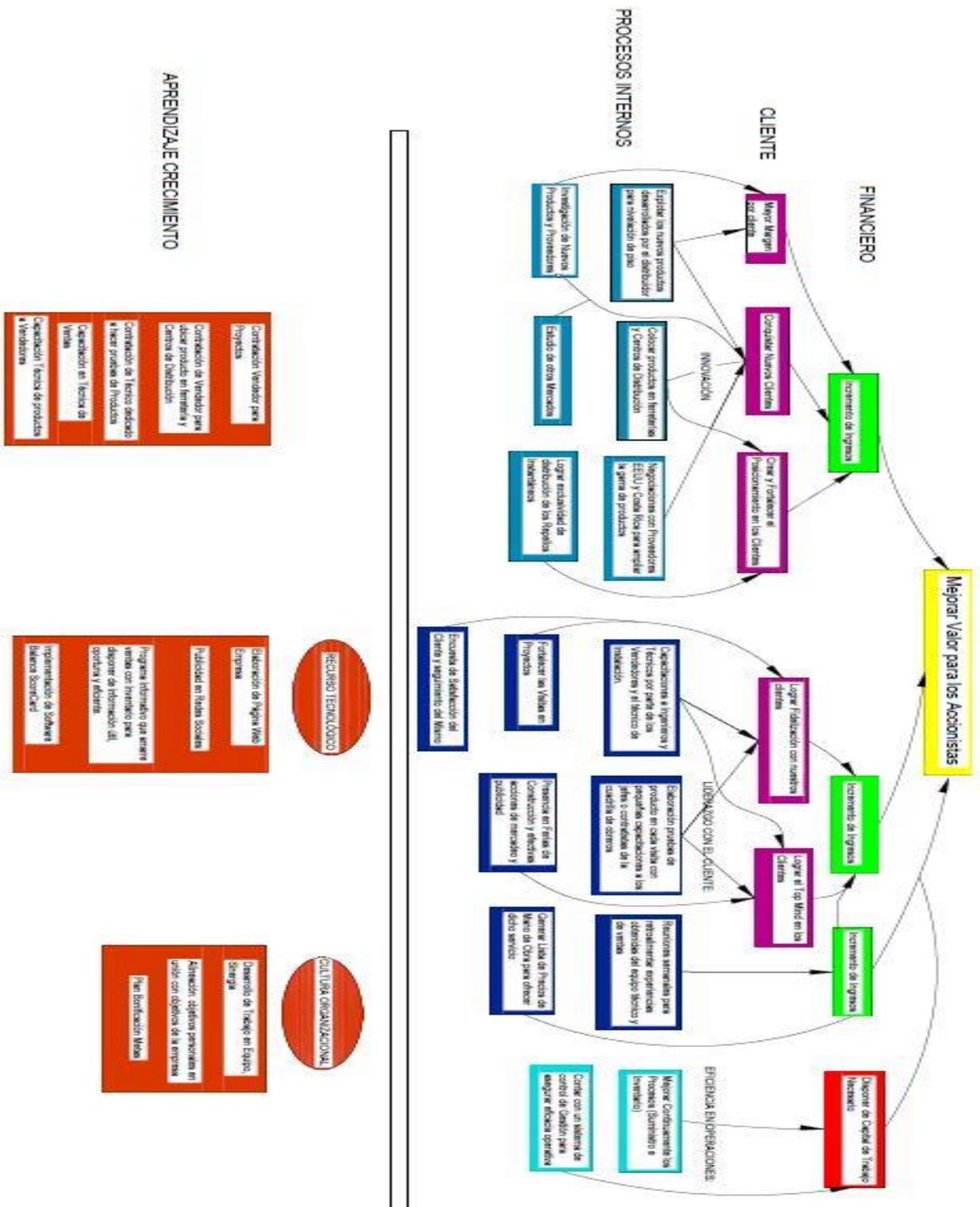


Figura 15. Mapa Estratégico de la Empresa INSTALE

6.4 ANÁLISIS DE COSTOS PARA SERVICIO DE MANO DE OBRA

Tabla 18. Análisis de costo para ofrecer servicio de Mano de Obra.

MANO DE OBRA											
ITEM	Equipo	Rendimiento	Precio por Día	Total mano de obra por m2	Pasivo Laboral 40%	IHSS	Herramientas Menores 5%	Supervisión asume 2000 m2/mes Intalacion	Gasto Administrativo Transporte, seguridad	TOTAL COSTO POR M2	PRECIO PROPUESTO
INSTALACIÓN DE PORCELANATO	Albañil	0.0667	L. 300.00	L. 20.01	L. 8.00	L. 1.40	L. 1.00	L. 4.50	L. 5.00	L. 39.92	
FORMATO MAYOR 30X30	Ayudante	0.0667	L. 200.00	L. 13.34	L. 5.34	L. 0.93	L. 0.67	L. 4.50	L. 5.00	L. 29.78	
PISO										L. 69.69	L. 90.00
INSTALACIÓN DE CERÁMICA	Albañil	0.0667	L. 300.00	L. 20.01	L. 8.00	L. 1.40	L. 1.00	L. 4.50	L. 5.00	L. 39.92	
FORMATO MAYOR 30X30	Ayudante	0.0667	L. 200.00	L. 13.34	L. 5.34	L. 0.93	L. 0.67	L. 4.50	L. 5.00	L. 29.78	
PISO										L. 69.69	L. 90.00
INSTALACIÓN DE CERÁMICA O QUARRY TILE PISO	Albañil	0.10	L. 300.00	L. 30.00	L. 12.00	L. 2.10	L. 1.50	L. 4.50	L. 5.00	L. 55.10	
FORMATO DEBAJO DE 30X30	Ayudante	0.10	L. 200.00	L. 20.00	L. 8.00	L. 1.40	L. 1.00	L. 4.50	L. 5.00	L. 39.90	
										L. 95.00	L. 130.00
ENCHAPE PORCELANATO PAREDES	Albañil	0.083	L. 300.00	L. 24.90	L. 9.96	L. 1.74	L. 1.25	L. 4.50	L. 5.00	L. 47.35	
ALTURA 3.00 MTS SIN ANCLAJE	Ayudante	0.083	L. 200.00	L. 16.60	L. 6.64	L. 1.16	L. 0.83	L. 4.50	L. 5.00	L. 34.73	
FORMATO MAYOR 30X30										L. 82.08	L. 130.00
ENCHAPE CERÁMICA PAREDES	Albañil	0.083	L. 300.00	L. 24.90	L. 9.96	L. 1.74	L. 1.25	L. 4.50	L. 5.00	L. 47.35	
ALTURA 3 MTS SIN ANCLAJE	Ayudante	0.083	L. 200.00	L. 16.60	L. 6.64	L. 1.16	L. 0.83	L. 4.50	L. 5.00	L. 34.73	
FORMATO MAYOR 30X30										L. 82.08	L. 130.00
ENCHAPE CERÁMICA O AZULEJO	Albañil	0.100	L. 300.00	L. 30.00	L. 12.00	L. 2.10	L. 1.50	L. 4.50	L. 5.00	L. 55.10	
ALTURA 3 MTS SIN ANCLAJE	Ayudante	0.100	L. 200.00	L. 20.00	L. 8.00	L. 1.40	L. 1.00	L. 4.50	L. 5.00	L. 39.90	
FORMATO MENOR 30X30										L. 95.00	L. 145.00
ENCHAPE PIEDRA PAREDES	Albañil	0.083	L. 300.00	L. 24.90	L. 9.96	L. 1.74	L. 1.25	L. 4.50	L. 5.00	L. 47.35	
ALTURA 3 MTS SIN ANCLAJE	Ayudante	0.083	L. 200.00	L. 16.60	L. 6.64	L. 1.16	L. 0.83	L. 4.50	L. 5.00	L. 34.73	
FORMATO MAYOR 30X30										L. 82.08	L. 130.00
ENCHAPE PIEDRA ESPACATO	Albañil	0.250	L. 300.00	L. 75.00	L. 30.00	L. 5.25	L. 3.75	L. 4.50	L. 5.00	L. 123.50	
ALTURA 3 MTS SIN ANCLAJE	Ayudante	0.250	L. 200.00	L. 50.00	L. 20.00	L. 3.50	L. 2.50	L. 4.50	L. 5.00	L. 85.50	
FORMATOS PEQUEÑOS										L. 209.00	L. 380.00
ENCHAPE PIEDRA FACHADA	Albañil	0.083	L. 300.00	L. 24.90	L. 9.96	L. 1.74	L. 1.25	L. 4.50	L. 17.50	L. 59.85	
ALTURA MAYOR 3 MTS	Ayudante	0.083	L. 200.00	L. 16.60	L. 6.64	L. 1.16	L. 0.83	L. 4.50	L. 17.50	L. 47.23	
CON ANDAMIOS, SIN ANCLAJE										L. 107.08	L. 250.00
ENCHAPE PIEDRA FACHADA	Albañil	0.170	L. 300.00	L. 51.00	L. 20.40	L. 3.57	L. 2.55	L. 4.50	L. 30.00	L. 112.02	
ALTURA MAYOR 3 MTS	Ayudante	0.170	L. 200.00	L. 34.00	L. 13.60	L. 2.38	L. 1.70	L. 4.50	L. 30.00	L. 86.18	
CON ANDAMIOS, CON ANCLAJE										L. 198.20	L. 300.00
ZOCALO DE PORCELANATO O CERAMICA 10 CM ALTURA	Albañil	0.025	L. 300.00	L. 7.50	L. 3.00	L. 0.53	L. 0.38			L. 11.40	
	Ayudante	0.025	L. 200.00	L. 5.00	L. 2.00	L. 0.35	L. 0.25			L. 7.60	
										L. 19.00	L. 35.00
ZOCALO QUARRY TILE 10 CM ALTURA	Albañil	0.040	L. 300.00	L. 12.00	L. 4.80	L. 0.84	L. 0.60			L. 18.24	
	Ayudante	0.040	L. 200.00	L. 8.00	L. 3.20	L. 0.56	L. 0.40			L. 12.16	
										L. 30.40	L. 45.00
PORCELANATO O CERAMICA EN HUELLAS Y CONTRAHUELLAS	Albañil	0.125	L. 300.00	L. 37.50	L. 15.00	L. 2.63	L. 1.88	L. 2.25	L. 2.50	L. 61.75	
	Ayudante	0.125	L. 200.00	L. 25.00	L. 10.00	L. 1.75	L. 1.25	L. 2.25	L. 2.50	L. 42.75	
METRO LINEAL										L. 104.50	L. 130.00
ESTOS PRECIOS NO INCLUYEN ISV											
SE PUEDEN DAR DESCUENTOS DE 5% HASTA 100 M2											
SE PUEDEN DAR DESCUENTOS DE 10% Y 15% DEPENDIENDO MAGNITUD PROYECTO											

Continuación Tabla 18. Análisis de costo para ofrecer servicio de Mano de Obra.

ADHESIVO				JUNTAS DILATACIÓN			
BOLSA	Rendimiento	Precio por Bolsa	Total precio por m2	Juntas Dilatación PVC	Rendimiento	Precio por Junta	Total precio por m2
PremiunBond	0.667	L. 187.00	L. 124.73	Juntas de Dilatación	0.17	L. 225.00	L. 38.25
PowerMix	0.667	L. 95.00	L. 63.37	Juntas de Dilatación	0.17	L. 225.00	L. 38.25
PowerMix	0.667	L. 95.00	L. 63.37	Juntas de Dilatación	0.17	L. 225.00	L. 38.25
PremiunBond	0.667	L. 187.00	L. 124.73	Juntas de Dilatación	0.17	L. 225.00	L. 38.25
PowerMix	0.667	L. 95.00	L. 63.37	Juntas de Dilatación	0.17	L. 225.00	L. 38.25
PowerMix	0.667	L. 95.00	L. 63.37	Juntas de Dilatación	0.17	L. 225.00	L. 38.25
PremiunBond	0.667	L. 187.00	L. 124.73	Juntas de Dilatación	0.17	L. 225.00	L. 38.25
PremiunBond	0.667	L. 187.00	L. 124.73	Juntas de Dilatación	0.17	L. 225.00	L. 38.25
PremiunBond	0.667	L. 187.00	L. 124.73	Juntas de Dilatación	0.17	L. 225.00	L. 38.25
PremiunBond	0.667	L. 187.00	L. 124.73	Juntas de Dilatación	0.17	L. 225.00	L. 38.25
PremiunBond	0.0667	L. 187.00	L. 12.47				
PowerMix	0.0667	L. 95.00	L. 6.34				
PremiunBond	0.2	L. 187.00	L. 37.40				

Continuación Tabla 18. Análisis de costo para ofrecer servicio de Mano de Obra.

FRAGUADOR				SELLADOR			
FRAGUADOR ANCHO JUNTA 3 MM	Rendimiento	Precio por Bolsa	Total precio por m2	SELLADO PIEDRA	Rendimiento	Precio por Galón	Total precio por m2
Keracolor S	0.05	L. 295.00	L. 14.75				
Keracolor S	0.05	L. 295.00	L. 14.75				
Keracolor S	0.1	L. 295.00	L. 29.50				
Keracolor S	0.05	L. 295.00	L. 14.75				
Keracolor S	0.05	L. 295.00	L. 14.75				
Keracolor S	0.1	L. 295.00	L. 29.50				
Keracolor S	0.0833	L. 295.00	L. 24.57	Sellador Piedra	0.0833	L. 510.00	L. 42.48
				Sellador Piedra	0.0833	L. 510.00	L. 42.48
Keracolor S	0.0833	L. 295.00	L. 24.57	Sellador Piedra	0.0833	L. 510.00	L. 42.48
Keracolor S	0.0833	L. 295.00	L. 24.57	Sellador Piedra	0.0833	L. 510.00	L. 42.48
Keracolor S	0.0833	L. 295.00	L. 24.57				

6.5 CUADRO DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y PRESUPUESTO

Tabla 19. Cuadro Estratégico y presupuesto

	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR CLAVE	META	RESPONSABLE	INICIATIVA	PRESUPUESTO
FINANCIERO	Ingresos Nuevos	Incremento de Cartera	30%			
	Crecimiento de Ingresos	Satisfacción del Cliente	90%			
	Lograr Top Mind en los Clientes	Uso Producto	60%			
GESTIÓN AL CLIENTE	Incremento de la Cartera del Cliente	Incremento de Cartera	30%			
	Satisfacción del Cliente	Satisfacción del Cliente	90%		Investigación de Satisfacción del Cliente	
	Lograr Top Mind en los Clientes	Uso Producto	60%		Revisar Rotación del Producto	
PROCESOS INTERNOS INNOVACIÓN	Explotar los nuevos productos desarrollados por el distribuidor para nivelación de piso	Incremento % Venta	15%	Equipo de Ventas	Visita de Proyectos, Ferias de Construcción, Aplicación de Pruebas , Publicidad	LPS 15,000
	Colocar productos en ferreterías y Centros de Distribución	Bolsas/mes	50	Equipo de Ventas	Visita de Ferretería, Aplicación de Pruebas, desarrollo de Publicidad	LPS 20,000/ anual
	Negociaciones con Proveedores EEUU y Costa Rica para ampliar la gama de productos	Proveedores nuevos/semestre	2	Gerencia General y Administración	Ronda de Reuniones	
	Investigación de Productos Nuevos, Proveedores y Nuevos Mercados	Propuesta/mes	1	Gerente General, Ingeniero de Proyectos, Equipo de Ventas	Reuniones una vez al mes para discutir las tendencias del mercado por lo observado en campo de vededores, Ingeniero, Gerencia	
	Lograr Exclusividad de distribución de los Repellos Instantaneos	Global	100%	Gerencia General e Ingeniero de Proyectos	Proteger Distribución de Productos con Proveedor	LPS 5,000
PROCESOS INTERNOS GESTIÓN AL CLIENTE	Capitaciones a Ingenieros y Técnicos por parte de los Vendedores y el técnico de Instalación.	Capitaciones/mes	5	Equipo de Ventas Técnico de Muestras Ingeniero de Proyectos	Visita de Proyectos, Publicidad	LPS 10,000/MES
	Elaboración de pruebas de producto en cada visita con pequeña capacitaciones a los jefes o contratistas de la cuadrilla de obreros.	Cantidad/mes	15	Ingeniero de Campo y Tecnico Instalador	Visita de Proyecto Publicidad	LPS 7,500/MES
	Reuniones semanales para retroalimentar experiencias obtenidas del equipo tecnico y de ventas	Reuniones/Semana	1	Administración, Ventas, Tecnicos Instalación.	Reunion Semanal	
	Fortalecer las Visitas en Proyectos	visita/semana	15	Equipo de Ventas	Visitas a proyectos comerciales, residenciales, gubernamentales.	
	Presencia en Ferias de Construcción y efectivas acciones de mercadeo y publicidad	Incremento Publicidad	15%	Equipo de Ventas	Acciones de publicidad, boletines propaganda etc	LPS 30,000/ anual
	Generar Lista de Precios de Mano de Obra para ofrecer dicho servicio.	Global	100%	Ingeniero de Proyectos	Lista de Precios para ofrecer servicios de mano de obra	
	Encuesta de Satisfacción del Cliente y seguimiento del Mismo.	Satisfacción al cliente	90%	Jefe de Ventas	Satisfacción Cliente	LPS 5,000/ anual

Continuación de Tabla 19. Cuadro Estratégico y presupuesto

PROCESOS INTERNOS EXCELENCIA OPERATIVA	Mejorar Continuamente los Procesos (Suministro e Inventario)	errores/mes	1	Administración Inventario y Bdega	Control de procesos	
	Contar con un sistema de control de Gestión para asegurar eficacia operativa (Informes Administrativos de diferentes Áreas)	Global	1	Administrador	Visita de Ferretería, Aplicación de Pruebas, desarrollo de Publicidad	LPS 15,000
RECURSOS	Vendedor de Proyectos y Vendedor Ubicación en Ferretería	Capital Humano Preparado	100%	Recursos Humanos y Administrador	Entrevistas y contratación de Personal con experiencia ventas productos de construcción	LPS 24,000/MES
	Contratación de Técnico para elaboración de Pruebas de Campo	Capital Humano Preparado	100%	Recursos Humanos y Administrador	Entrevistas y contratación de Personal con perfil Técnico en Obra Civil	LPS 8,000/MES
	Plan de Capacitación en Técnicas de Ventas	Capital Humano Preparado	100%	Recursos Humanos	Diplomado de Ventas Efectivas	LPS 10,000/anual
	Capacitación Técnica de Productos a Vendedores	Capital Humano Preparado	100%	Ingeniero de Proyectos	Se realiza con Personal de la empresa INSTALE	LPS 2,000/anual
	Elaboración Pagina Web Empresarial	Global	100%	Gerencia General	Se realiza con Personal Sub Contratado	LPS 35,000
	Implementación de Programa Informativo Ventas-Inventario	Global	100%	Gerencia General e Informatica	Se realiza con Personal Sub Contratado	LPS 45,000
	Trabajo en Equipo y Alineación a Objetivos Estrategicos	Capital Humano Preparado	100%	Recursos Humanos	Capacitación a mandos medios y alta gerencia	LPS 20,000/anual
	Elaboración de Plan de Bonificación de Metas	Metas ligadas al BSC	100%	Gerencia General y Administración	Compensación ligada a objetivos de desempeño	analizar

Costo de Inversión Inicial: LPS 115,000

Costo Anual de Implementación de Plan Estratégico: LPS 681,000

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Alvarenga, F. (6 de Mayo de 2014). *Mercados y Tendencias*. Obtenido de <http://revistamyt.com/2014/05/construccion-2014-sector-sonrie-de-nuevo/>

Andreu Abela, J., & Perez, A. (1 de Mayo de 2009). *Procesos de Investigación Interactivo sobre Sentimientos de Identidad en Andalucía*. Obtenido de Qualitative-research: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/rt/prINTERfriendly/1322/2798>

Ayala Mejía, Denny, Universidad de El Salvador. (2008). Comparación Técnico Económica de los cementantes Predosificados utilizados en Mortero Para Repello versus los Morteros Elaborados con Cemento Blanco ASTM C 150 Tipo I y Cal. [2008, Diciembre].

Banco Central de Honduras. (1 de Septiembre de 2014). *Banco Central de Honduras*. Obtenido de http://www.bch.hn/download/boletin_construccion/comportamiento_construccion_iii_trim2014.pdf

Bases de datos del CRAI-Biblioteca Virtual (UNITEC).

Bernal C.A. (2007). Metodología de Investigación. México: Pearson Education.

Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw-Hill.

EL Heraldo. (10 de Noviembre de 2014). Honduras: Casi el 80% de los hogares no tienen acceso a créditos para vivienda. *Diario El Heraldo*.

Goma, Fernando (1979). Cemento Portland y otros Aglomerantes, EI. Barcelona: Tecnicos y Asociados S.A.

Hernández Sampieri, R., P, F. C., & P., B. L. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirrección de Marketing (12 ed)*. Mexico: Pearson Educación.

Krajewski, L., L, R., & M., M. (2008). *Administración de operaciones. Procesos y cadenas de valor*. México: Pearson Educación.

ORDECCCAC. (1 de Noviembre de 2010). *Organización Regional de Cámaras de la Construcción de CentroAmerica y el caribe*. Obtenido de <http://www.ordecccac.com/index.php/estadisticas-de-la-region>

Paredes Heller, Jacob . (Enero de 2015). Manual para la preparación de tesis de postgrado. Tegucigalpa, Honduras.

Peña Cabús, F. (2009). Estrategias Empresariales. En F. Peña Cabús, *Curso Estrategias Empresariales*. Tegucigalpa: Unitec.

Rodríguez Valencia, J. (2000). *Administración con enfoque estratégico*. México: Trillas.

Rosales, Yefri Valentin Universidad de San Carlos. (2004). Ensayos para Morteros Adhesivos de Revestimientos Cerámicos: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_2492_C.pdf [2015, 2 de febrero].

Ruiz, R. (1 de Abril de 2007). *Historia y Evolución del Pensamiento Científico*. Obtenido de Enciclopedia Virtual: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/7.2.htm>

Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2006). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. México: McGraw Hill.

Schmelkes, C. (2009). *Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación*. México: Oxford University Press.

Secretaría Central de ISO . (15 de Noviembre de 2008). Norma Internacional ISO 9001. Ginebra, Suiza.

Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno Mexicano, Planteamiento Metodológico del estudio Cualitativo (2012, Marzo), [en línea]. Disponible en: http://www.2006-2012.sedesol.gob.mx/work/models/SEDESOL/Resource/3326/1/images/581_Planteamiento_Metodologico_Cualitativo.pdf [2012, Marzo].

Thompson Jr, A. A., Strickland III, A. J., & Gamble, J. E. (2008). *Administracion Estrategica*. Mexico, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.

Universidad Autónoma de Nuevo León México, Desarrollo Histórico del Cemento (2010, enero), [en línea]. Disponible en: <http://www.unl.edu.mx> [2015, 2 de febrero].

Zelaya, C. (Febrero de 2011). Guía genérica y normativas para la preparación de tesis de postgrado. Tegucigalpa, Honduras.

ANEXOS