

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



APLICACIÓN DEL AUTODIAGNÓSTICO COMO HERRAMIENTA GERENCIAL A  
LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEDICADAS A LA VENTA DE  
LUBRICANTES PARA INCREMENTAR LA DEMANDA, EL DESARROLLO DE  
MERCADOS Y DE SERVICIOS EN EL MUNICIPIO DE APOPA DEL  
DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

ESCOTO, EGRISelda DEL ROSARIO  
GÓMEZ GUERRERO, KARLA MARIANELA  
MURCIA GARCÍA, YESENIA BEATRIZ

PARA OPTAR AL GRADO DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOVIEMBRE 2005

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rectora: Dra. María Isabel Rodríguez

Secretaria General: Licda. Alicia Margarita Rivas de Recinos

Decano Facultad  
de Ciencias Económicas: Lic. Emilio Recinos Fuentes

Secretaria Facultad  
de Ciencias Económicas: Licda. Vilma Yolanda V. de Del Cid

Docente Director: Lic. Ricardo Ernesto López Navas

Tribunal Examinador:  
Coordinador del Seminario: Lic. Rafael Arístides Campos  
Docente Director: Lic. Ricardo Ernesto López Navas  
Docente Observador: Lic. Alfonso López Ortiz

Noviembre 2005

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios todopoderoso, nuestro padre y a nuestra madre, la Virgen María, por su infinito amor, iluminar y proteger el camino de cada una de nosotras. Al Lic. Rafael Antonio Gómez Zelaya, propietario de la empresa Lubri Modelo, por la confianza y apoyo para realizar el estudio. Al Lic. Ricardo Ernesto López Navas, por su tiempo y preocupación de nuestra preparación académica. Al Lic. Campos y Lic. López, por el tiempo que han dedicado a nuestro trabajo.

**Egriselda, Karla y Yesenia**

A mi madre Elba Escoto, por su sencillez y humildad de madre para con sus hijos, te quiero. A mis hermanos, por su apoyo incondicional. A mi novio Roberto Melara, por la comprensión y apoyo mutuo que nos damos para lograr nuestras metas. Gracias a mis amigas Karlita y Yesi, por su amistad y comprensión.

**Egriselda del Rosario Escoto**

A mi padre Rafael Gómez y mi madre Leticia Guerrero, por estar siempre a mi lado con su amor, sacrificio y apoyo incondicional, los amo. A mi hermano por su cariño. A mi amor Mario Rodríguez, por darle sentido a mi vida, por su amor, comprensión y apoyo constante. A mis compañeras y amigas, Egriselda y Yesenia, por su esmero y comprensión.

**Karla Marianela Gómez Guerrero**

A mis padres, por su constante esmero y sacrificio en procurar que lograra culminar mi carrera. A mis primos y tíos, por siempre estar pendientes de mí, ofreciéndome su amor y ayuda. Gracias a mis compañeras porque juntas hemos culminado nuestra carrera.

**Yesenia Beatriz Murcia García**

## **DEDICATORIA**

Dedicamos el fruto de nuestro esfuerzo a la memoria del mejor compañero que siempre estuvo cuando lo necesitamos, nuestro amigo Héctor Alejandro Pineda Rodríguez (Q.D.D.G.), te queremos y extrañamos.

## ÍNDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iv
CAPÍTULO I	1
Generalidades de la pequeña y mediana empresa dedicada a la venta de lubricantes y marco teórico del autodiagnóstico y la mercadotecnia	
A. Generalidades de la pequeña y mediana empresa	1
1. Conceptos	1
a. Pequeñas empresas	1
b. Medianas empresas	2
2. Presencia de las pequeñas y medianas empresas en la economía salvadoreña	2
3. Generalidades de las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la venta de lubricantes	5
4. Herramientas fundamentales en el manejo de las pequeñas y medianas empresas	6
a. Herramientas básicas	6
1) Costos y gastos	6
2) Flujo de ingresos y egresos	7
3) Punto de equilibrio	8
4) Plan maestro de ventas	8
b. Dirección empresarial	9
1) Proceso de planificación	9
2) Proceso de organización	10
3) Proceso de dirección	10
4) Proceso de control	12
5) Proceso de retroalimentación	13

B. Marco teórico del autodiagnóstico	14
1. Definición	14
2. Importancia estratégica	14
3. Objetivos	17
4. Historia	17
5. Características	19
6. Elementos a considerar	20
7. Áreas de evaluación	21
8. Sistemas	22
a. Sistema VEDA	22
b. Sistema por sección operativa	23
C. Marco teórico de mercadotecnia	25
1. Mercado	25
a. Definición	25
b. Tipos de mercado	25
c. Proceso de segmentación	27
d. Canales de distribución	28
e. Venta frente a mercadeo	28
f. Estrategias	29
1) Tipos de estrategias	29
2) Matriz de desarrollo de mercado y producto	30
g. Mezcla de mercadeo	31
h. Administración de los servicios	33
1) Características	33
2) Desarrollo de nuevos servicios	35
i. Demanda	36

1) Clasificación	37
2) Estados de la demanda	38
CAPÍTULO II	41
Autodiagnóstico de la situación actual de la pequeña y mediana empresa dedicada a la venta de lubricantes	41
A. Objetivos de la investigación	41
1. General	41
2. Específicos	41
B. Metodología de la investigación	42
1. Métodos de investigación	42
a. Análisis	42
b. Deductivo	42
2. Técnicas de investigación	43
a. Fuentes primarias	43
b. Fuentes secundarias	43
3. Determinación de universo y muestra	43
4. Procedimiento de la investigación	44
a. Diseño de instrumentos y recolección de información	44
1) Entrevista	45
2) Encuesta	45
b. Tabulación e interpretación de resultados	45
C. Resultados de la aplicación del autodiagnóstico en la pequeña y mediana empresa dedicada a la venta de lubricantes en el municipio de Apopa	46
1. Ventajas	47
a. De comercialización	47
b. De servicio	48

c. De finanzas	48
d. Administrativas	49
2. Expectativas	50
a. De comercialización	50
b. De servicio	50
c. De finanzas	51
d. Administrativas	51
3. Desventajas	51
a. De comercialización	51
b. De servicio	52
c. De finanzas	52
d. Administrativas	52
4. Amenazas	53
a. De comercialización	53
b. De servicio	54
c. De finanzas	54
d. Administrativas	54
D. Matriz del sistema veda de las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la venta de lubricantes en el municipio de Apopa	55
E. Conclusiones y recomendaciones	58
1. Conclusiones	58
2. Recomendaciones	62

CAPÍTULO III	66
Plan preventivo y correctivo para incrementar la demanda, el desarrollo de mercados y de servicios en las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la venta de lubricantes (caso ilustrativo lubri modelo).	66
A. Objetivos	66
1. General	66
2. Específicos	66
B. Proceso de aplicación del plan preventivo y correctivo para incrementar la demanda, el desarrollo de mercados y de servicios a la empresa lubri modelo.	67
1. Aplicación en el área de comercialización	67
a. Contenido del programa de capacitación	67
b. Presentación de resultados de la investigación de mercados	70
1) Objetivos de la investigación	70
2) Plan de investigación	71
3) Presentación de los resultados	73
2. Aplicación en el área de finanzas	76
a. Contenido del programa de capacitación	76
b. Plan presupuestario	78
1) Cuantificación de costos y gastos	79
2) Elaboración del flujo de ingresos y egresos	82
3) Construcción del punto de equilibrio	83
4) Plan maestro de ventas	87
3. Aplicación en el área administrativa	92
a. Contenido del programa de capacitación	92
b. Dirección empresarial	94



1) Motivación y liderazgo	94
2) El proceso de planificación	100
3) El proceso de organización	105
4) Proceso de control	108
5) Proceso de retroalimentación	110
Bibliografía	116
Anexos	118
Anexo No.1	
Listado de empresas legalmente establecidas a nivel nacional 2003	
Anexo No.2	
Guía de entrevista para el propietario de la empresa Lubri modelo, dedicada a la venta de lubricantes	
Anexo No.3	
Auto-cuestionario por área de la empresa	
Anexo No. 4	
Tabulación del auto-cuestionario por área de la empresa	
Anexo No. 5	
Proceso de aplicación del plan preventivo y correctivo	
Anexo No. 6	
Manual de capacitación para el área de comercialización	
Anexo No.7	
Autodiagnóstico en la empresa lubri modelo	
Anexo No.8	
Prueba cualitativa	
Anexo No. 9	
Tabulación de prueba cualitativa	

Anexo No. 10

Manual de capacitación del área de finanzas

Anexo No. 11

Datos estadísticos de las ventas mensuales

Anexo No. 12

Manual de capacitación del área administrativa

Anexo No. 13

Test de medición del nivel motivacional

Anexo No. 14

Test de medición de capacidad de liderazgo

Anexo No. 15

Test de medición del nivel de toma de decisiones

Anexo No. 16

Test de medición del nivel de mentalidad gerencial

Anexo No. 17

Test de evaluación de la disposición para delegar

Anexo No. 18

Test de evaluación de la medición del control

Anexo No. 19

Test de evaluación para medir la satisfacción del cliente  
(retroalimentación)

## **RESUMEN**

El sector de la pequeña y mediana empresa es muy importante para el desarrollo de la economía nacional, genera un significativo número de empleos, así como un fuerte nivel de contribución al producto interno bruto del país. Específicamente, el presente trabajo de investigación se desarrolló en el sector de la pequeña y mediana empresa dedicada a la venta de lubricantes del municipio de Apopa en el departamento de San Salvador, el cual está conformado por diez empresas.

Este sector no posee una herramienta que contribuya de manera práctica, económica y funcional al análisis de sus puntos fuertes o débiles, lo que es esencial para saber como se encuentra y así, poder diseñar estrategias adecuadas para incrementar la demanda de sus productos. Dicha herramienta es el autodiagnóstico, en la cual se analizan todas las áreas de la empresa en estudio, en forma práctica y sencilla.

La investigación realizada es novedosa, ya que consiste en un enfoque que rompe los esquemas tradicionales. Trata de una auto evaluación llevada a cabo por el mismo propietario de la empresa, pues se basa en el supuesto de que nadie conoce mejor un negocio que su propio dueño. Dando resultados más certeros y acordes a la realidad que vive la empresa en su operatividad diaria.

En la presente investigación, se realizó una indagación bibliográfica de los aspectos básicos del sector de las pequeñas y medianas empresas, el autodiagnóstico y mercadeo.

También, se llevó a cabo una investigación de campo, a través de un cuestionario especialmente diseñado para el sector objeto de estudio, conforme a sus principales secciones operativas. Obteniendo de dicha investigación las ventajas, expectativas, desventajas y amenazas de las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la venta de lubricantes del municipio de Apopa, logrando así, determinar la situación actual del sector.

En el área de comercialización, se encontraron muchas ventajas y expectativas que fortalecen al sector. Sin embargo, se hallaron las siguientes desventajas: falta de cuantificación de su mercado actual y potencial; y ausencia de campañas promocionales. Del mismo modo, en el área de servicio, se detectaron las siguientes desventajas: falta de un plan maestro de ventas e insuficiente variedad en los productos para satisfacer las demandas de sus clientes.

En el área de finanzas, se encontraron desventajas, tales como: ausencia de cuantificación de sus flujos de ingresos y egresos y desconocimiento de un factor tan importante, como lo es su punto de equilibrio. Por último, en el área administrativa se detectó

la desventaja administrativa de supervisar constantemente a sus empleados generando incomodidad en ellos, por la falta de confianza.

Por lo anterior, es decir, hasta eliminar cada una de las desventajas descritas antes, se hizo necesario, el diseño de las herramientas de comercialización, finanzas y administrativas, básicas y adecuadas a la pequeña y mediana empresa dedicada a la venta de lubricantes, Lubri Modelo.

Este proceso se llevo a cabo de manera conjunta con el empresario, desarrollando primero, un periodo de capacitación sobre los aspectos básicos a manejar del área de comercialización, finanzas y administrativa. De igual forma, se le enseñó a elaborar las herramientas básicas de cada una de las áreas mencionadas para el mes de agosto del presente año, a las cuales tendrá que darles un seguimiento mensual.

## INTRODUCCIÓN

En la economía Salvadoreña, el sector de la pequeña y mediana empresa juega un papel muy importante, ya que es un agente dinamizador de la misma, por ser un fuerte generador de empleos y aportar un porcentaje muy significativo al Producto Interno Bruto.

Actualmente, las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la venta de lubricantes se enfrentan a un ambiente competitivo, el cual las obliga a buscar alternativas para sobrevivir y desarrollarse. Para ello, no cuentan con una herramienta gerencial que les ayude a detectar su situación actual y así, buscar estrategias adecuadas que les permitan incrementar la demanda, desarrollar su mercado y sus servicios.

Por lo anterior, el presente informe busca dar una propuesta de solución a dicha problemática, a través del desarrollo de los siguientes apartados:

El primer capítulo, contiene los elementos teóricos básicos que fundamentan la elaboración del presente estudio, divididos en tres ejes principales: aspectos generales de las pequeñas y medianas empresas, generalidades del autodiagnóstico y de mercadotecnia.

El segundo capítulo, incluye la investigación de campo; la cual, comprendió la obtención de información primaria, así como su análisis. Este análisis se realizó aplicando el sistema VEDA al sector de la pequeña y mediana empresa dedicada a la venta de lubricantes en el Municipio de Apopa. Además, se elaboraron las conclusiones y recomendaciones de la interpretación de los resultados obtenidos.

En el tercer capítulo, se diseñó un plan preventivo y correctivo para incrementar la demanda, el desarrollo de mercados y de servicios para la empresa LUBRI MODELO, en el municipio de Apopa del departamento de San Salvador. Para ello, se llevo a cabo todo un proceso de manera conjunta con el empresario, desarrollando primero, un periodo de capacitación sobre aspectos básicos a manejar del área de comercialización, finanzas y administrativa. Asimismo, se le enseñó a elaborar las herramientas básicas de cada una de las áreas mencionadas a las cuales tendrá que darles un seguimiento continuo.

## **CAPÍTULO I**

### **GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE LUBRICANTES Y MARCO TEÓRICO DEL AUTODIAGNÓSTICO Y LA MERCADOTECNIA**

#### **A.GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

##### **1.CONCEPTOS**

En El Salvador, aún no se tiene una definición específica de la pequeña y mediana empresa. Es así, que cada institución utiliza una clasificación diferente para las empresas. Dentro de los criterios más utilizados para diferenciarlas, se encuentran el número de empleos que genera la empresa, el volumen de sus ventas anuales, el valor de sus activos, entre otros.

Para efectos del presente estudio, se utilizarán sólo los criterios anteriormente mencionados, para clasificar las empresas, de la siguiente forma:

##### **a. PEQUEÑAS EMPRESAS**

Se define a este tipo de empresa, como aquella unidad económica que cuenta con un máximo de 49 trabajadores y un mínimo de 5, así mismo sus ventas anuales deben equivaler a un monto máximo de 4,762 salarios mínimos



urbanos y un monto mínimo de 476 salarios mínimos urbanos, lo cual representa en ventas desde \$68,571.54 hasta \$685,714.29. Además, el valor de sus activos debe variar entre \$2,857.26 y \$22,857.14.<sup>1</sup>

#### **b. MEDIANAS EMPRESAS**

Se define como una unidad económica que cuenta con un mínimo de 50 trabajadores y con un máximo de 99. Además, sus ventas anuales deben equivaler a un monto no más alto de 31,746 salarios mínimos urbanos lo cual representa en ventas desde \$685,714.29 hasta \$4,571,428.57. El valor de sus activos puede oscilar entre \$22,857.14 y \$228,571.00.<sup>2</sup>

### **2. PRESENCIA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LA ECONOMÍA SALVADOREÑA**

La presencia del sector de las pequeñas y medianas empresas en El Salvador, se puede observar en los datos relativos al número de empresas que existen y al nivel de empleo que generan.

Alrededor de 52,925 establecimientos de pequeñas y medianas empresas, emplearon alrededor de 496,417

---

<sup>1</sup>Ministerio de Economía de El Salvador (2004). *Oportunidades de las MIPYMES en el TLC*. Documento de trabajo 0013. San Salvador. El Salvador, P.16

<sup>2</sup> *Ibíd.*

trabajadores. Estas cifras, corresponden a un 34.20% dentro de la estructura empresarial del país, con un aporte del 65.10% del total de la ocupación a nivel nacional.

**Cuadro No. 1. Contribución al Producto Interno Bruto (PIB) del sector de pequeñas y medianas empresas**

<b>APORTE AL PIB SEGÚN EL TAMAÑO DE LA EMPRESA (EN DÓLARES)</b>						
Clasificación	4 y menos	PYME			100 y más	Total
		5 a 9	10 a 49	50 a 99		
Industria	\$ 569,561.48	\$ 85,832.11	\$ 355,148.68	\$175,147.65	\$368,233.48	<b>\$1,553,923.00</b>
Comercio	\$ 748,989.48	\$245,000.45	\$ 341,333.71	\$ 81,679.77	\$ 96,188.34	<b>\$1,513,191.75</b>
Servicios	\$ 520,908.22	\$116,651.77	\$ 553,982.97	\$ 92,789.26	\$170,130.05	<b>\$1,454,462.27</b>
Total	\$1,839,459.20	\$447,484.34	\$1,250,465.30	\$349,616.68	\$634,551.88	<b>\$4,521,577.40</b>
Aporte sobre el total del PIB	<b>40.70%</b>	<b>9.90%</b>	<b>27.70%</b>	<b>7.70%</b>	<b>14.00%</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en información de DIGESTYC, Encuesta Económica Anual 1999.<sup>3</sup>

El cuadro anterior, refleja el aporte al Producto Interno Bruto (PIB), según el tamaño de las empresas. Sus datos evidencian la importancia según el sector económico dentro de cada una de las tres categorías que se presentan. Se destaca el aporte del sector servicios, el cual aporta el 32.17% del Producto Interno Bruto (PIB). Los

<sup>3</sup>Ministerio de Economía, DIGESTYC (1999). *Encuesta Económica Anual*. Sector industria, comercio y servicios. San Salvador. El Salvador. Pág. 83, 116 Y 135.

establecimientos del sector comercio, aportan con el 33.47% al PIB total; el aporte de los establecimientos del sector de industria, es de %34.36.

En el cuadro No.2, de La Encuesta Económica del Ministerio de Economía correspondiente al año 2002, se observa por clasificación de números de empleados, los establecimientos existentes en ese período, y debe de indicarse que la cobertura fue a nivel nacional.

**Cuadro No. 2. Las MIPYMES en El Salvador y su importancia relativa en número de establecimientos y empleos generados.**

TAMAÑO DE ESTABLECIMIENTOS SEGÚN NÚMERO DE EMPLEADOS	NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS	%	EMPLEO	%	EMPLEO PROMEDIO POR ESTABLECIMIENTO
Menos de 4	101,555	65.62	148,069	19.42	1.46
5 – 9	35,533	22.96	183,244	24.03	5.16
10 – 49	17,055	11.02	291,663	38.25	17.10
50 – 99	337	0.22	21,510	2.82	63.83
100 y más	271	0.18	118,081	15.48	435.72
<b>Total</b>	<b>154,751</b>	<b>100.00</b>	<b>762,567</b>	<b>100.00</b>	

Fuente: Encuesta Económica del Ministerio de Economía correspondiente al año de 2002.<sup>4</sup>

<sup>4</sup>Ministerio de Economía, DIGESTYC (2002). *Encuesta Económica Anual*. Sector industria, comercio y servicios. Cuadro No.4. San Salvador. El Salvador. Pág. 15, 63, 88 y 89.

Como se observa, la presencia del sector es muy importante en números de establecimientos, como en la generación de empleos. De allí, que las pequeñas y medianas empresas son necesarias para que se dé un desarrollo económico en El Salvador.

### **3. GENERALIDADES DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEDICADAS A LA VENTA DE LUBRICANTES**

El mercado de lubricantes en El Salvador es muy importante en materia de generación de empleos y rentabilidad económica, en cuyo portafolio de productos hay renglones tan importantes como los combustibles. Pero, la tendencia en su consumo viene cayendo, lo cual ha obligado a las empresas a desarrollar estrategias para frenar el impacto de esta situación.<sup>5</sup>

La caída en la economía, la inseguridad que provoca el mercado internacional del petróleo y sus derivados, la modernización del transporte colectivo, entre otros factores, han contribuido al decrecimiento del sector. La caída del negocio ha llevado a las empresas a generar mayor valor agregado, a partir de servicio y desarrollos tecnológicos, conocer mejor las expectativas de los

---

<sup>5</sup> ITCA/FEPADE (1997). *Información sobre la micro y pequeña empresa*. San Salvador. El Salvador.

consumidores y descubrir una nueva dinámica en los canales de comercialización.

En general, para que las empresas logren competir se enfocan en 3 variables fundamentales: valor agregado (tecnología, servicio y red de distribución), posicionamiento de marca y precio. En el mercado, el sector de lubricantes tiene 8 segmentos, de los cuales los más dinámicos son la gasolina, diesel, industria, grasas y aceites para vehículos.

#### **4. HERRAMIENTAS FUNDAMENTALES EN EL MANEJO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

##### **a. HERRAMIENTAS BÁSICAS**

En las pequeñas y medianas empresas se deben considerar las áreas más importantes y utilizar las herramientas precisas que contribuyan a facilitar la realización de sus operaciones. Para Frixione (2003), las herramientas básicas que los empresarios deben conocer son las siguientes:

##### **1) COSTOS Y GASTOS**

Toda actividad que se emprende, forzosamente conlleva costos y gastos. En el ámbito empresarial, diariamente se utilizan ambos conceptos, por tanto, es muy

importante hacer conciencia de la utilidad del dominio de los mismos.

El término costo es utilizado en las empresas industriales, ya que en este sector se debe cuantificar el costo de fabricar un producto. En cambio, en las empresas comerciales se usa el término gastos, ya que no se fabrica ningún bien, pues sólo existe un intercambio y los gastos en que se incurre para llevarlo a cabo.

Para el caso de una empresa comercial, se consideran dos tipos de gastos: primero, los fijos, que no son más que aquellos gastos que el empresario tiene que desembolsar mensualmente, ya sea que el negocio tenga o no ingresos, los más comunes son los salarios, pago de arrendamiento, luz, teléfono, agua, entre otros; Segundo, el costo de adquisición de los productos, que se obtiene de relacionar el margen-precio de venta.

## **2) FLUJO DE INGRESOS Y EGRESOS**

Consiste en un listado de datos numéricos, reales o proyectados, que representan básicamente: las entradas de efectivo, que son las sumas que recibe un negocio como producto de la venta de bienes y servicios; Así

como, las salidas de efectivo, que es el desembolso de dinero que una empresa debe efectuar para poder ejecutar su actividad comercial. Finalmente al restar ambos grupos se obtiene la capacidad de pago real.

### **3) PUNTO DE EQUILIBRIO**

Existen varias definiciones importantes a considerar, tales como:

- Cantidad, en unidades de producto o dólares de venta, que determina adecuadamente, en qué momento una empresa empieza a ganar o perder dinero.
- Relación numérica entre los gastos fijos y la contribución unitaria (por línea de producto) que permite conocer con bastante exactitud si se gana o pierde en la actividad desarrollada por la empresa.
- Resultado de una división de gastos fijos entre los costos variables totales y las ventas totales, que presentará el volumen de ventas en dólares (mínimo) necesario para no ganar ni perder en un negocio.

### **4) PLAN MAESTRO DE VENTAS**

Consiste en la presentación ordenada de los volúmenes de ventas, por mes, que el empresario espera lograr. Además, constituye una guía importante para el

negociante, permitiéndole cuantificar las ventas esperadas por mes.

## **b. DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

### **1) PROCESO DE PLANIFICACIÓN**

Ante todo se debe explicar que administrar es la labor evaluativa que consiste en la asignación adecuada de los recursos necesarios para la ejecución de los planes y/o metas de un negocio.

Entonces, puede verse que trata de todo un proceso sistemático que tiene cuatro elementos importantes e interrelacionados, que deben ir de la mano para la consecución exitosa de los objetivos de la empresa.

El primero de ellos es la planificación, que para Frixione, D. (2003), consiste en diseñar una serie de etapas en el desenvolvimiento de la empresa, tendientes a la consecución de logros cualitativos y/o cuantitativos.

Este concepto es fundamental para las empresas, pues implica la formulación de planes, compuestos por un conjunto de actividades que se deben ejecutar para garantizar el éxito de lo que se emprende.



## **2) PROCESO DE ORGANIZACIÓN**

El segundo elemento, es la organización, que se define como la asignación de responsabilidades específicas a un determinado personal, para mejorar la utilización del tiempo (horas-hombre), maximizando el grado de atención del propietario en su proyecto.

Algunas actividades que tienen que seguir un determinado ordenamiento son: el tiempo, mano de obra, producción, compras, pagos, ventas, controles, visitas a clientes, promociones, entregas, entre otras.

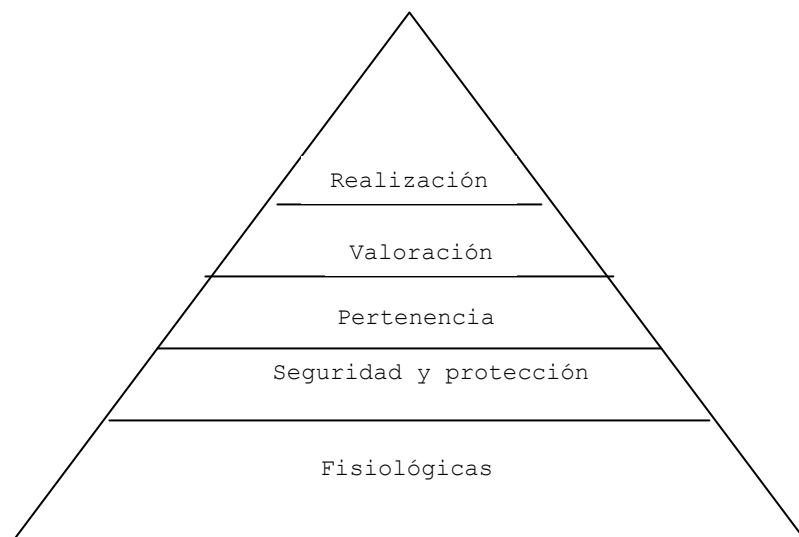
## **3) PROCESO DE DIRECCIÓN**

El tercer elemento está conformado por la dirección, definida por Stoner, J. (1996), como el proceso para influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.

Dentro de esta etapa hay dos elementos claves para las empresas: la motivación, que es la razón por la cual se decide efectuar una determinada acción; y por otro lado, el liderazgo, consistente en la capacidad o estilo del individuo para dirigir y/o coordinar a otros seres humanos, por convicción o subordinación.

La motivación se centra en la satisfacción de las necesidades del ser humano, éstas se detallan en la pirámide elaborada por Abraham Maslow, la cual se presenta a continuación:

**Figura No. 1. Pirámide de las necesidades de Maslow:**



Fuente: Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (1996). *Administración*. (6a. Ed.). México: Prentice Hall. Pág. 491.

Finalmente, el estilo de liderazgo que se emplee dependerá del empresario, este se puede orientar con base a las teorías de Douglas McGregor, que son las siguientes:

- La teoría X, que sostiene que las personas tienen una aversión inherente al trabajo. Aunque los trabajadores lo consideren una necesidad, lo evitarán siempre que puedan. Según esta posición la

mayor parte de las personas prefieren ser dirigidas y evitar las responsabilidades. En consecuencia, el trabajo es de importancia secundaria y los gerentes deben empujar a los empleados para que trabajen.

- La teoría Y es más optimista, presupone que el trabajo es algo tan natural como el descanso o el juego. Es decir, las personas sí quieren trabajar y pueden derivar mucha satisfacción de su trabajo, tienen la capacidad para aceptar responsabilidad (incluso la buscan) y aplican su imaginación, ingenio y creatividad a los problemas de la organización. Entonces, los gerentes deben propiciar un clima que conceda a los empleados una perspectiva de superación personal.

#### **4) PROCESO DE CONTROL**

Esta etapa consiste en estructurar mecanismos de revisión de las diferentes operaciones de una explotación (producción o servicio) con miras a establecer medidas correctivas (de inmediato) si fuese necesario.

En una empresa se debe controlar:

**Cuadro No. 3. Aspectos a controlar en una empresa.**

ELEMENTO	MECANISMO DE CONTROL
Mano de obra: Horas-hombre	Reloj de tiempo
Producción: Cantidad y calidad	Plan de producción, programado frente a lo real, calidad y supervisión directa
Costos	Presupuesto mensual
Inventarios: Producto terminado, materia prima	Utilizar una hoja de control
Gastos	Presupuesto
Ventas: Entregas a tiempo	Atención al cliente: contacto personal
Pagos	Presupuesto
Precios	Visitar a la competencia y a los canales de distribución

Fuente: Elaboración propia con datos de Frixione, D. (2003). *Autodiagnóstico de pequeñas y medianas empresas*. (1ª. Ed.). México: Editorial Limusa.

## 5) PROCESO DE RETROALIMENTACIÓN

Finalmente, se tiene la etapa de evaluación, que se origina en los resultados obtenidos después de un período continuo de trabajo en un proyecto específico. Esta etapa es básica para el mejoramiento continuo de las operaciones que realiza la empresa, es donde se capitalizan las experiencias.

## **B.MARCO TEÓRICO DEL AUTODIAGNÓSTICO**

### **1.DEFINICIÓN**

Básicamente, el autodiagnóstico es una herramienta gerencial en la cual, el empresario identifica su problemática mediante procesos de análisis y síntesis sobre la totalidad de las dimensiones de su negocio para incrementar su competitividad.

En otras palabras, es la sumatoria de una serie de variables positivas y negativas que permitirán establecer la realidad de una empresa, en un momento determinado o el desarrollo de una cantidad de preguntas y respuestas acerca del funcionamiento de la misma, de cuyos resultados se obtendrán las ventajas y desventajas que lo conforman.

### **2.IMPORTANCIA ESTRATÉGICA**

Si bien es cierto que existen herramientas para efectuar un diagnóstico externo, éstas tienen una serie de limitaciones tales como la falta de involucramiento del empresario y, en consecuencia, éste no es consciente de su problemática. El diagnosticador identifica problemas de acuerdo con su especialidad y a menudo suele confundir síntomas con problemas, por lo que el empresario generalmente no acepta los resultados de un diagnóstico externo.

Es por esto, que las limitaciones de las técnicas de diagnóstico externo que a veces son cuestionarios de opción múltiple aplicados de manera mecánica y no tienen una profundidad suficiente en su aplicación.

En los últimos diez años han surgido diferentes herramientas de autodiagnóstico. El propósito de las técnicas de autodiagnóstico es que el empresario tenga un pretexto de reflexión para ser conscientes de la problemática de su empresa. Es así, que a través de la autoconciencia de la problemática de su empresa el empresario puede visualizar algunas de las acciones de mejora que se deban tomar de inmediato, las cuales deben también ser propuestas por él.

Para las grandes empresas es relativamente sencillo contratar a expertos consultores que elaboren el diagnóstico de su organización, definan las áreas de mejora y oriente en la formulación de los planes y programas correspondientes; sin embargo, los pequeños y medianos empresarios, generalmente no tienen los recursos necesarios para pagar a los especialistas con capacidad para evaluar su empresa.

Por otra parte, un gran número de pequeños y medianos empresarios tienen la firme convicción de que la mejor forma de hacer las cosas es exactamente como las están haciendo. En

efecto, nadie conoce mejor a su propia empresa que el dueño o director general, nadie conoce mejor su mercado que aquél que lucha todos los días por conservarlo.

Es en este sentido, el Sistema de Autodiagnóstico Empresarial, busca conjugar estos elementos: por un lado, permite que sea el propio empresario el que determine y describa la forma en que su empresa enfrenta los retos cotidianos.

Por otra parte, el sistema agrupa preguntas de acuerdo a las áreas específicas dependiendo del tipo de empresa, que para el presente estudio es el sector de las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la venta de lubricantes. Dichas preguntas buscan determinar las ventajas, expectativas, desventajas y amenazas de las empresas.

Finalmente, a partir de la evaluación que el empresario realiza de su propia organización, sugiere las posibles áreas de mejora y emite recomendaciones específicas acerca de cómo ejecutarlas.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Revista contaduría y administración. No. 200. Enero-Marzo 2001. *El sistema de autodiagnóstico empresarial: una herramienta para mejorar la competitividad*. México, D.F. Pág. 79-95.

### 3. OBJETIVOS

En los negocios, como en el campo de batalla, el objetivo de una estrategia consiste en aproximarse a las condiciones más favorables para la empresa, juzgando con precisión el momento oportuno para atacar o retirarse y evaluar los límites con un compromiso; además de analizar, quién diseñe la estrategia a seguir, deberá ser lo suficientemente flexible para encontrar respuestas realistas a situaciones cambiantes.

Entonces, el objetivo del autodiagnóstico es detectar, a través de un conjunto de cuestionarios, las áreas que pueden mejorarse para incrementar la productividad y competitividad de la empresa en un momento determinado.<sup>7</sup>

### 4. HISTORIA

El Sistema de Autodiagnóstico surge como una respuesta a las necesidades y a la realidad que enfrentan día a día las empresas, sobre todo las pequeñas y medianas, que además de representar el 34.20%<sup>8</sup> del total de las empresas en el país, adolecen de una problemática significativa, pues en su mayoría prevalece una falta de cultura empresarial, que implica ausencia de planeación y resistencia al cambio.

---

<sup>7</sup>Ibíd.

<sup>8</sup>Ministerio de Economía, DIGESTYC (2002). *Encuesta Económica Anual*. Sector industria, comercio y servicios. Cuadro No.4. San Salvador. El Salvador. Pág. 15, 63, 88 y 89.



Muchas de ellas, no tienen áreas diferenciadas y carecen de una tecnología de punta, entre otras agravantes.

Esta situación causa deterioro en la competitividad de las empresas en virtud de que los precios de sus productos o servicios son altos, la calidad es insuficiente, sus productos o servicios tienden a ser copia de otros, es decir, sin diseño propio y por tanto, los consumidores no perciben alguna ventaja distintiva en ellos que las caracterice. Así, si una empresa no es competitiva no logrará fácilmente incrementar la demanda de sus productos y servicios.

En los últimos años, cada vez resulta más claro que la competitividad de las empresas depende no sólo de la calidad o del precio de sus productos, sino también de su capacidad para mejorar constantemente y adaptarse a las condiciones cambiantes de los mercados. Saber qué mejorar y cómo mejorarlo se ha convertido en un elemento clave para la supervivencia y desarrollo de las empresas.

Entonces, para las empresas pequeñas y medianas es indispensable satisfacer de mejor manera las necesidades de sus clientes y adaptarse a las nuevas tecnologías o procesos que aparecen en el mercado.

De acuerdo con el pensamiento estratégico, lo primero que un empresario nunca debe perder de vista son los factores clave de la operación del negocio del que es responsable. Con una constante conciencia de ello, le dará forma a una estrategia, que le permitirá lograr el éxito. La búsqueda de estos factores clave es lo que producirá utilidades. Para buscar e identificar esos factores clave de éxito es necesario aplicar la herramienta del Autodiagnóstico.

Entender y desarrollar el Autodiagnóstico, le permitirá al empresario evaluar las prácticas dentro de su empresa y le ayudará a identificar áreas de mejora, convirtiéndose entonces, en un objetivo central si se busca apoyar el desarrollo empresarial e incrementar la competitividad.

## **5. CARACTERÍSTICAS**

El autodiagnóstico posee las siguientes características:

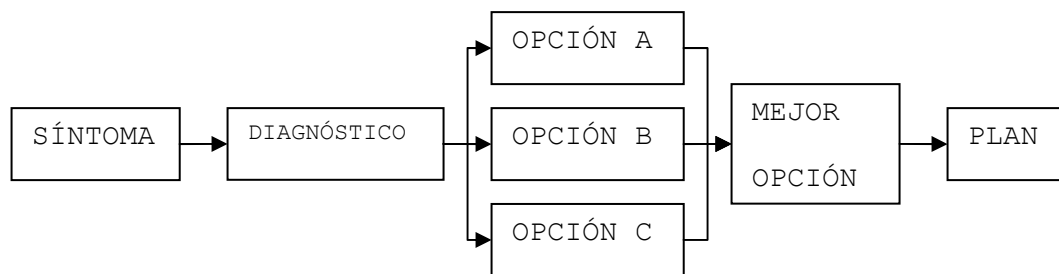
- Involucramiento total del empresario, facilitando la toma de decisiones.
- Autoconciencia de la problemática.
- Visualización de acciones de mejora.
- Utilización de procesos de análisis y síntesis sobre la totalidad de las dimensiones de la empresa.
- Herramienta gerencial práctica y sencilla para el empresario.

- Cubre la mayoría de los aspectos de la empresa.
- Conocimiento total de las áreas y actividades de la empresa.
- Utiliza un cuestionamiento auto-aplicable.
- Identifica posibles problemas y áreas potenciales de mejora y desarrollo.
- No se centra en efectos sobre parámetros cuantitativos, sino en sus posibles orígenes o causas.
- Procura interesar a los usuarios en el ser de la empresa, más que en su hacer o en sus resultados.

## 6.ELEMENTOS A CONSIDERAR

Según Frixione (2003), los elementos a considerar en el proceso de aplicación del autodiagnóstico son los siguientes:

**Figura No. 2. Proceso de aplicación del autodiagnóstico:**



Fuente: Frixione, D. (2003). Autodiagnóstico de pequeñas y medianas empresas. (1ª. Ed.). México: Editorial Limusa. Pág. 15.

Describiendo cada componente se tiene:

- **Síntomas:** Son los hechos que detectan las "fallas" en una empresa.
- **Diagnóstico:** Es el proceso de obtener los síntomas y la calificación que se le da a los mismos, definiendo así la situación real con que se cuenta a un momento determinado.
- **Opciones:** Comprenden las soluciones concretas, específicas y profesionales a la problemática.
- **Plan de trabajo:** Es el planteamiento ordenado de actividades, basadas en las opciones escogidas, tendientes a superar los aspectos negativos existentes en una empresa.
- **Ejecución:** Consiste en la puesta en marcha del plan de trabajo.
- **Evaluación:** Es la medición de resultados, esperados frente a la realidad, en la consecución de los objetivos.

## 7.ÁREAS DE EVALUACIÓN

El autodiagnóstico permite la evaluación en las siguientes áreas

- **Comercialización:** ¿En qué medida la empresa ensancha sus mercados y multiplica su capacidad de penetración a través acciones de promoción e instancias de distribución?

- **Producción:** ¿Cómo se administran los costos y gastos en que incurre la empresa?
- **Administración:** ¿Cómo se armonizan todos los recursos de la empresa para conducirla a la realización plena y creciente de sus propósitos?
- **Finanzas:** ¿Cómo se consiguen, cuánto cuestan y cómo se aprovechan los recursos financieros invertidos en la empresa?

## **8. SISTEMAS**

### **a. SISTEMA VEDA**

Es una metodología de análisis que consiste en elaborar un listado de ventajas (V), expectativas (E), desventajas (D) y amenazas (A) que conforman el entorno de una empresa.

Consiste en una serie de factores (internos y externos) que rodean el negocio y que representan la situación balanceada (positiva o negativa) del mismo. El sistema es desarrollado mediante una matriz que responde a un cuestionario pre-elaborado.

Las partes que componen el sistema VEDA son:

- **Ventajas:** Son las características positivas, internas y externas, que diferencian a un negocio de los demás y brindan una posición en el mercado.
- **Expectativas:** Son las oportunidades que se espera lograr para mejorar los resultados de la administración.
- **Desventajas:** Son los factores negativos que limitan temporalmente el desarrollo de una empresa, que si no se ajustan, pueden llegar a convertirse en la causa de un estancamiento total o en la clausura del proyecto.
- **Amenazas:** Son las acciones de la competencia o situaciones exógenas (del medio), que pueden incidir desfavorablemente en el desenvolvimiento del negocio.

#### **b. SISTEMA POR SECCIÓN OPERATIVA**

Consiste en otra metodología de auto-análisis, en la cual se desarrolla un mecanismo de preguntas y respuestas afirmativas o negativas para cada área de la empresa en estudio.

La ejecución de este sistema considera una serie de elementos para su aplicación adecuada, tales como:

- Tener conocimiento de un listado de actividades administrativas básicas a realizar para el adecuado desenvolvimiento del negocio, es decir, registros, cuantificaciones de costos y gastos, mercado, capacidad de producción, entre otros.
- Contar con una estructuración mínima, esto es, secciones de producción, comercialización, contabilidad y organización, y además de ello, existe un responsable específico para cada una de estas áreas (propietario, vendedor, contador y administrador respectivamente).
- Realizar una clasificación de actividades específicas para cada sección.
- Tener disponibilidad de desarrollar un análisis crítico-objetivo de cada negocio en estudio.
- Obtenidas las respuestas a cada interrogante planteada, realizar una evaluación de las mismas y diseñar un plan.

## **C.MARCO TEÓRICO DE MERCADOTECNIA**

### **1.MERCADO**

#### **a. DEFINICIÓN**

Según Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2000) el mercado se compone de personas y organismos que tengan necesidades por satisfacer, dinero para gastar y la disposición de gastarlo.

Por otra parte, Kotler, P. (2000), define el término mercado como un lugar donde se reúnen compradores (clientes) y vendedores (suplidores) para realizar una labor de intercambio, que consiste en cambiar bienes y servicios por dinero.

Con base a las definiciones anteriores se puede determinar que el mercado esta constituido por personas u organizaciones que demandan bienes y servicios. Además de ello, que tengan capacidad económica y voluntad de realizar un intercambio.

#### **b. TIPOS DE MERCADO**

Según Frixione, D. (2003), los mercados se pueden clasificar por: producto, ubicación geográfica, tipo de comprador y forma de abastecedor.



Por producto, existen: los mercados de bienes de consumo que es donde compramos artículos de alta rotación, bajos precios, que constituyen una necesidad básica y son adquiridos por impulso; los mercados de bienes de compra, son aquellos donde encontramos productos de baja rotación, que se identifican como un lujo, no forman una necesidad primaria y se razona su posesión.

Por ubicación geográfica, se puede identificar dos tipos: el interno, desarrollado dentro de los límites de un país; el externo, que se extiende más allá de dichos límites.

Por tipo de comprador, se tienen: el particular, que lo conforman personas que demandan y adquieren bienes y servicios; el institucional, empresas que contratan la producción de otra.

Finalmente, tenemos por forma de abastecedor: el abierto, en la cual se supe a los consumidores en un medio competitivo; el cautivo, cuando la empresa posee un contrato con el comprador y todo lo que se elabora esta vendido de antemano.

### **c. PROCESO DE SEGMENTACIÓN**

Segmentar es subdividir un todo en partes, con determinados criterios. Cuando se aplica al mercado del negocio que se tiene o se piensa instaurar, se dirá: que son las secciones de consumidores potenciales que podrá preferir los productos o servicios que ofrece un determinado negocio.

Este proceso se lleva a cabo en las siguientes etapas:

- Etapa del estudio: a través de entrevistas informales se busca conocer cuales son las motivaciones, actitudes y conducta del consumidor. Con estos descubrimientos el investigador elabora el cuestionario formal que se administra en una muestra de consumidores para recabar la información: Conciencia y clasificaciones de marca, patrones de uso del producto y características demográficas, psicológicas y mediográficas de los encuestados.
- Etapa de análisis: El investigador agrupa en diferentes segmentos a los consumidores.

- Etapa de perfil: El investigador determina el perfil de cada grupo de acuerdo a sus conductas, hábitos demográficos (edad, sexo, ingresos).<sup>9</sup>

#### **d. CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

Conforman las rutas que siguen los bienes y/o servicios, desde la empresa hasta el consumidor final. Los canales más utilizados, se dividen en:

- productores-consumidores
- productores-minoristas-consumidores
- productores-mayoristas-minoristas-consumidores
- productores-intermediarios-mayoristas-minoristas-consumidores

#### **e. VENTA FRENTE A MERCADEO**

Los términos venta y mercadeo no deben utilizarse como sinónimos. Por un lado, la venta es la acción de colocar un producto (bien o servicio) en el mercado. Mientras que mercadeo, es la actividad planificada de conjugar adecuadamente, un producto o servicio en una plaza definida e identificada, a un precio determinado y utilizando una promoción (campaña divulgativa y

---

<sup>9</sup> Kotler, P. (2000) *Dirección de marketing*. (10<sup>a</sup> Ed.). México: Prentice hall. Pág. 262.

relaciones públicas) que lo sitúe en la mente del consumidor.

## **f. ESTRATEGIAS**

Para Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2000), una estrategia es un plan general de acción mediante el cual una organización busca alcanzar sus objetivos.

### **1) TIPOS DE ESTRATEGIAS**

Entre las estrategias más conocidas se pueden mencionar:

- **Diferenciación del producto:** ésta consiste en desarrollar una característica distinta de la línea de productos que logre una imagen en la mente de los consumidores.
- **Marca:** Es la identificación de aquellos bienes y/o servicios a través de un nombre sugestivo.
- **Segmentación:** Es la ubicación de los bienes y/o servicios en grupos de personas aglutinadas por criterios de decisión de compras afines.
- **Empuje:** Es el posicionamiento de los productos (bienes y/o servicios) utilizando una fuerza de ventas o asignando un porcentaje de dinero (margen) a los canales de distribución, para que decidan

comercializar línea de una empresa en particular y no la de la competencia.

- **Hale:** Consiste en el cambio de los hábitos de consumo del consumidor provocado por métodos persuasivos utilizados por ciertos medios de comunicación.

## 2) MATRIZ DE DESARROLLO DE MERCADO Y PRODUCTO

Es aquella que muestra las opciones que posee una empresa cuando desea aumentar sus ingresos y lograr con seguridad un crecimiento de su negocio.

Cuando un negocio busca el crecimiento, debe tener en cuenta tanto su mercado como sus productos y/o servicios. Después deberá decidir si continua haciendo lo que realiza en el momento actual, sólo que en forma más eficiente o si se arriesga a experimentar nuevas opciones.

Las opciones que plantea la matriz son las siguientes:

- **Penetración en el mercado:** Una compañía trata de vender una mayor cantidad de sus productos en sus mercados actuales.
- **Desarrollo del mercado:** una empresa sigue vendiendo sus productos actuales pero en un nuevo mercado.

- **Desarrollo de productos:** Esta estrategia exige crear productos nuevos para venderlos en mercados actuales.
- **Diversificación:** Una compañía desarrolla nuevos productos para venderlos en mercados también nuevos.

#### **g. MEZCLA DE MERCADEO**

Para Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2000) la mezcla de mercadotecnia es la combinación de un producto, la manera en que se distribuirá y se promoverá, y su precio. Estos cuatro elementos están diseñados para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado objetivo.

Por otra parte, estos elementos de la mercadotecnia están interrelacionados; las decisiones tomadas en un área inciden a menudo en otra, es decir, en el diseño de una mezcla de mercadotecnia sin duda influye el hecho de que la empresa opte por competir en uno o más de estos elementos.

Estos cuatro elementos son:

- **PRODUCTO/SERVICIO:** Según Hiebing, R., y Cooper, S. (1992) el producto es un objeto tangible que se vende

a los clientes en el cual se ven materializados las necesidades y gustos del consumidor debido a que gracias a estas necesidades es que se ha elaborado el producto con el fin de que las satisfaga.

No obstante, en una empresa de servicios el producto es ofrecido de manera intangible. Así, todos los productos son ofertas para el cliente, aunque se da una diferencia entre lo que vende una empresa de servicios (intangible) y lo que vende un fabricante (Tangible).

- **PRECIOS:** Debe ser lo bastante grande para cubrir los costos y además proporcionar un margen de utilidad a la empresa pero también debe ser suficientemente baja para maximizar la demanda y las ventas. Por otra parte, el precio del producto afecta a su posicionamiento, dejando claro que es importantísimo establecerlo adecuadamente sin excesos.
- **DISTRIBUCIÓN:** A través de ella, es como se transmitirán los bienes y servicios del productor o vendedor hacia el usuario y hay que decidir de qué manera se hará.

- **PROMOCIÓN:** Para desarrollar un plan promocional se requiere de pensamiento estratégico y además, de mucha creatividad. En muchas ocasiones los encargados de mercadotecnia comienzan con la etapa de ejecución y examinan al azar idea tras idea, sin pensar en los fines que pretenden alcanzar.

Es por ello, que se considera que la clave para la promoción consiste en establecer objetivos y estrategias promocionales primero y luego desarrollar ejecuciones innovadoras o bien orientadas.

No obstante, la promoción es la que ofrece un incentivo adicional y estimula al mercado meta para que realice algún comportamiento complementario, esta conducta origina un incremento en las ventas o una asociación con el producto, en un corto período de tiempo. Es decir, la promoción tiene un enfoque de corto plazo.

## **h. ADMINISTRACIÓN DE LOS SERVICIOS**

### **1) CARACTERÍSTICAS**

Para Frixione, D. (2003) Los servicios son actividades o beneficios que una parte puede ofrecer a otra y que no dan origen a la propiedad de nada. La



administración de los servicios encuentra formas para elevar la productividad de los proveedores, ya que son inseparables del servicio, es decir, la persona que presta el servicio determina su calidad.

Además, busca estandarizar esta calidad ante la variabilidad de los servicios y así, influir en los movimientos de la demanda y capacidades de la oferta frente al carácter perecedero del servicio. Es así, como los servicios tienen cuatro características importantes que afectan en gran medida el diseño de los programas de mercadotecnia:

- **Intangibilidad:** Los servicios, a diferencia de los bienes físicos, no se pueden ver, probar, sentir, escuchar u oler, antes de adquirirlos. Para reducir la incertidumbre, los compradores buscan signos o evidencia de la calidad del servicio.
- **Inseparabilidad:** Por lo general, los servicios se producen y consumen al mismo tiempo. Si una persona proporciona el servicio, entonces el proveedor es parte del mismo. Como el cliente también está presente mientras se produce el servicio, la interacción entre cliente y proveedor es una característica especial de la mercadotecnia de

servicio. Tanto el proveedor como el cliente afectan el resultado del servicio.

- **Variabilidad:** Los servicios son muy variables, ya que dependen de quién los proporciona, cuándo y dónde se proporcionan. Los compradores de servicios están conscientes de esta alta variabilidad y con frecuencia hablan con otras personas antes de elegir al proveedor de servicios.
- **Imperdurabilidad:** Los servicios no pueden almacenarse, el valor del servicio existe sólo en el momento en el que el cliente lo está tomando.

## 2) DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS

Las organizaciones deben desarrollar nuevos servicios, ya que los servicios actuales se enfrentan a lapsos de vida limitados y se deben reemplazar con nuevos servicios.

La clave para una innovación exitosa radica en un esfuerzo total de la compañía, una planificación intensa y un proceso sistemático de desarrollo del nuevo servicio.

El proceso de desarrollo del nuevo servicio consta de ocho etapas: Generación de ideas, selección de una idea, desarrollo y prueba del concepto, desarrollo de la estrategia de mercadotecnia, análisis de negocios, desarrollo del servicio, mercadotecnia de prueba y comercialización.

En cada etapa, se debe tomar una decisión acerca de si se debe seguir adelante con la idea o si debe descartarse. La compañía quiere reducir al mínimo las probabilidades de seguir adelante con las malas ideas o de rechazar las buenas.

#### **i. DEMANDA**

Kotler, P. (2000) dice que la demanda "consiste en desear productos específicos que están respaldados por la capacidad y la voluntad de adquirirlos".

Es por esta razón, que la demanda es considerada como un factor necesario para que el proceso de la mercadotecnia se desarrolle, ya que en cierta forma refleja la respuesta de las personas a los diferentes esfuerzos que los mercadólogos realizan.

Esto no quiere decir que los especialistas en mercadotecnia crean la demanda, porque ésta surge cuando el ser humano busca satisfacer sus necesidades que forman parte de la misma condición humana.

Así bien, es importante señalar que no todas las personas son iguales, ni tienen todos los mismos recursos, por lo tanto la forma de satisfacer sus necesidades será diferente a la del resto.

## 1) CLASIFICACIÓN

Algunos autores clasifican la demanda en:

- **Demanda primaria:** se da en la etapa de introducción o al inicio del ciclo de vida del producto. Cuando se analiza se conoce por qué y cómo compran un producto y quiénes son los compradores.

Este análisis es importante porque se identifican las oportunidades de crecimiento del producto. Las estrategias que se formulen deben ser orientadas a incrementar la demanda de los productos, explicando los beneficios y características que éstos tienen.

- **Demanda selectiva:** se da cuando el producto avanza en su ciclo de vida y ya no es necesario explicar sus características.

Las estrategias que se formulen en este tipo de demanda deben ser diseñadas para promover una marca o proveedor específico y así mejorar la posición competitiva de un producto o negocio.

## 2) ESTADOS DE LA DEMANDA

Es necesario que las empresas puedan distinguir cuál es el estado de la demanda que tienen sus productos en el mercado para que sus acciones sean orientadas al mejor tratamiento de ésta. En ocasiones es necesario crearla, aumentarla, mantenerla y hay situaciones en las que se debe disminuir.

Kotler, P. (2000), menciona ocho estados de la demanda, que se desarrollan a continuación:

- **Demanda Negativa:** Cuando a la mayor parte del mercado le desagrada el producto, y hasta puede pagar para evitarlo. La tarea de la mercadotecnia es analizar por qué no agrada el producto al mercado y buscar las formas para cambiar las creencias y actitudes del mercado.
- **Ausencia de Demanda:** El mercado meta puede no estar interesado o sentir indiferencia por el producto.

Le corresponde a la mercadotecnia encontrar las formas de relacionar los beneficios del producto con las necesidades de las personas para así motivar el interés por el producto.

- **Demanda Latente:** Se da cuando existen grupos de consumidores que comparten una fuerte necesidad no satisfecha por ningún producto existente. Cuando la empresa enfrente esta situación, sus acciones mercadotécnicas deben de orientarse primero en la evaluación del tamaño de este mercado potencial para después desarrollar productos y/o servicios efectivos que puedan satisfacer la demanda.
- **Demanda Decadente:** Las empresas tarde o temprano deben enfrentar la caída de la demanda de uno o más de sus productos. El mercadólogo debe buscar las formas de revertir la declinación de la demanda a través de una mercadotecnia creativa del producto.
- **Demanda Irregular:** Se da cuando la demanda varía en el mercado por temporadas, diariamente y aún por horas, ocasionando problemas de capacidad ociosa o saturada para la empresa. La función de la mercadotecnia es encontrar las formas de alterar

los mismos patrones de la demanda mediante precios flexibles, promociones, etc.

- **Demanda Total:** La empresa está satisfecha con el volumen de sus negocios, por lo que debe de mantener el estado de satisfacción del consumidor para conservar el nivel de demanda.
- **Demanda Rebosante:** Ocurre si la demanda de los productos que la empresa ofrece es superior a la que quiere o puede manejar. Los mercadólogos deben realizar una desmercadotecnia, es decir encontrar formas de reducir temporal o permanentemente la demanda teniendo cuidado de no destruirla.
- **Demanda Insalubre:** Es cuando los productos y/o servicios que ofrece atraen esfuerzos organizados para desalentar su consumo. Ejemplos son las campañas contra la venta de cigarrillos. En este caso la función de mercadotecnia es lograr que la gente renuncie a algo que le gusta.

## **CAPÍTULO II**

### **AUTODIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE LUBRICANTES**

#### **A.OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **1.GENERAL**

Aplicar el autodiagnóstico, como herramienta gerencial, para evaluar a las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la venta de lubricantes.

##### **2.ESPECÍFICOS**

- a. Obtener información sobre los puntos fuertes, así como de los síntomas del mal funcionamiento, de los negocios dedicados a la venta de lubricantes en el municipio de Apopa, para conocer la problemática generalizada de la pequeña y mediana empresa.
  
- b. Utilizar la herramienta del autodiagnóstico para analizar los factores internos y externos que representan la situación balanceada (positiva o negativa) y así, poder determinar el entorno de las empresas dedicadas a la venta de lubricantes.



c. Obtener información de los negocios que sirva de base para mejorar su desempeño, a través del diseño de un plan preventivo y correctivo con la finalidad de eliminar gradualmente las deficiencias y obstáculos encontrados.

## **B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

La evaluación objetiva del autodiagnóstico lleva al empresario a identificar su problemática mediante procesos de análisis y deducción sobre la totalidad de las dimensiones de la empresa, por lo cual, en la investigación se han utilizado los siguientes métodos.

#### **a. ANÁLISIS**

Se utilizó el método del análisis, para descomponer los datos con el fin de analizarlos e identificar las relaciones que tenían entre sí, y de esa forma, se detectaron aquellos elementos significativos para el autodiagnóstico.

#### **b. DEDUCTIVO**

Consistió en el procedimiento en el cual, mediante el uso de procesos lógicos adecuados se partió de lo general para llegar a conclusiones particulares. Permitted desagregar todos aquellos elementos analizados del

autodiagnóstico, y de esta manera, contribuyó a tener una visión clara de los mismos.

## **2.TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

### **a. FUENTES PRIMARIAS**

Conocida también como fuente directa, ya que proporcionó datos de primera mano que se obtuvieron de la población en estudio, por medio de entrevistas personales, telefónicas, entre otras. Para recolectar la información en la presente investigación se utilizó la entrevista y encuesta.

### **b. FUENTES SECUNDARIAS**

Para el desarrollo de la investigación se hizo uso de las siguientes fuentes secundarias: Libros, tesis, monografías, revistas, guía telefónica, entre otros. Los cuales, son datos ya existentes que aportan a la investigación importante información.

## **3.DETERMINACIÓN DE UNIVERSO Y MUESTRA**

Para el desarrollo del estudio, el universo estuvo constituido por el número de pequeñas y medianas empresas dedicadas a la venta de lubricantes del municipio de Apopa, el cual es de 10, esto según información proporcionada por la Dirección General de Estadísticas y Censos. (Ver anexo No.1)

Para desarrollar la investigación se analizó todo el universo de pequeñas y medianas empresas dedicadas a la venta de lubricantes, por lo que para su estudio no fue necesaria la determinación de una muestra. En cambio, se realizó un censo entre las 10 empresas registradas, detalladas en el siguiente cuadro:

**Cuadro No. 4. Listado de empresas dedicadas a la venta de lubricantes, legalmente establecidas en el Municipio de Apopa Año 2005.**

No.	Nombre del establecimiento
1	LUBRI MODELO
2	DISTRIBUIDORA DE LUBRICANTES DEL NORTE
3	LUBRICENTRO LOVO
4	LUBRISERVICIOS SUPER CARD
5	LUBRICANTES, REPUESTOS Y ACCESORIOS PALCO S.A.
6	LUBRICENTRO R Y M
7	AUTO SERVICIO DURAN S.A. DE C.V.
8	REPUESTOS Y LUBRICANTES AMERAS
9	SERVIESTACIÓN FULL
10	SHELL APOPA

#### **4. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **a. DISEÑO DE INSTRUMENTOS Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Tomando en cuenta las fuentes de recolección de información expuestas anteriormente, se utilizaron los siguientes instrumentos:

## **1) ENTREVISTA**

Para esta técnica se utilizó un formato previamente elaborado que permitió conocer las operaciones que realizan las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la venta de lubricantes, lo cual constituyó la base para elaborar la encuesta del autodiagnóstico. (Ver anexo No.2)

## **2) ENCUESTA**

Estuvo dirigida a los propietarios de las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la venta de lubricantes, en forma de cuestionario, con un conjunto de preguntas por áreas de operación, las cuales fueron: comercialización, de servicio, finanzas y administrativas. (Ver anexo No.3)

## **b. TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Finalizada la recolección de toda la información necesaria para la investigación, por medio del auto-cuestionario por área de la empresa, diseñado para el presente estudio, se realizó el procesamiento de los datos obtenidos, a través del programa computacional Microsoft Excel, por contar éste con hojas de cálculo adecuadas para efectuar los cálculos correspondientes.

Igualmente, en la tabulación de los datos se mostró cada una de las preguntas del auto-cuestionario, seguidas de los cuadros estadísticos con su frecuencia absoluta y porcentual, finalizando con el hallazgo respectivo. (Ver anexo No.4)

Finalmente, se elaboraron las conclusiones y recomendaciones obtenidas de la situación actual por áreas de trabajo, de las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la venta de lubricantes en el Municipio de Apopa del departamento de San Salvador.

### **C.RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL AUTODIAGNÓSTICO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE LUBRICANTES EN EL MUNICIPIO DE APOPA**

Al haber efectuado un autodiagnóstico en el sector de la pequeña y mediana empresa dedicada a la venta de lubricantes en el Municipio de Apopa, se obtuvo el análisis de ventajas, expectativas, desventajas y amenazas (VEDA), de sus áreas de comercialización, de servicio, de finanzas y administrativa.

Los resultados encontrados se detallan a continuación:

## **1. VENTAJAS**

El sector de la pequeña y mediana empresa dedicada a la venta de lubricantes en el Municipio de Apopa, cuenta con las siguientes ventajas, en sus respectivas áreas de trabajo.

### **a. DE COMERCIALIZACIÓN**

En el área de comercialización, las empresas del sector poseen las siguientes fortalezas, que se transforman en sus ventajas:

- 1) Han Logrado fijar la imagen de la empresa en su clientela.
- 2) Cuentan con precios altamente competitivos.
- 3) Poseen canales de distribución adecuados, que les permiten brindar un servicio rápido a sus clientes.
- 4) Manejan políticas de distribución adecuadas.
- 5) Dominan su participación en el mercado de la venta de lubricantes.
- 6) Tienen conocimiento de las empresas que conforman su competencia y saben enfrentarla adecuadamente.
- 7) Escuchan todas las sugerencias hechas por sus clientes.

**b. DE SERVICIO**

Además, en el área de servicio, los empresarios de las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la venta de lubricantes, poseen las siguientes ventajas:

- 1) Prestan un servicio de alta calidad a su clientela.
- 2) Cuentan con un servicio de calidad y con precios competitivos.
- 3) El esmero, atención y calidad en el servicio son las características que diferencian su negocio.
- 4) Cumplen con los pedidos a tiempo.
- 5) Conocen los costos en los que incurren.
- 6) Poseen un plan de mantenimiento y reparación posible de sus equipos.
- 7) Analizan regularmente la eficiencia de sus equipos de trabajo.
- 8) Cuentan con personal técnico calificado.

**c. DE FINANZAS**

En el área de finanzas, las empresas del sector poseen las ventajas listadas a continuación:

- 1) Llevan al día sus registros contables.
- 2) No confrontan problemas de liquidez inmediata.
- 3) No tienen problemas con las cuentas por cobrar.

- 4) Cuentan con suficiente liquidez para suplir pedidos sorpresivos.
- 5) Conocen el costo del manejo del volumen de su inventario.
- 6) Tienen mecanismos de control de salida de sus productos.

**d. ADMINISTRATIVAS**

Con respecto al área administrativa, las empresas dedicadas a la venta de lubricantes, poseen las siguientes ventajas:

- 1) Analizan planes motivacionales para sus empleados.
- 2) Mantienen un ambiente cordial en su negocio.
- 3) Escuchan ideas, sugerencias y/o recomendaciones de su personal.
- 4) Mantienen una comunicación constante con su personal.
- 5) Delegan un poco de autoridad a sus empleados.
- 6) Cuentan con misión, visión y objetivos.
- 7) Controlan los resultados obtenidos.
- 8) Evalúan las operaciones realizadas, para llevar a cabo mejoras.
- 9) Poseen una estructura de puesto de trabajo definida.



- 10) Cuentan con suficiente personal para satisfacer su demanda.

## **2. EXPECTATIVAS**

Siguiendo con la descripción de los resultados del autodiagnóstico, se encontró en las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la venta de lubricantes en el Municipio de Apopa, las expectativas descritas a continuación:

### **a. DE COMERCIALIZACIÓN**

En el de comercialización, las empresas del sector, visualizan las siguientes expectativas:

- 1) Diversificar la línea de productos con que cuentan.
- 2) Evaluar el impacto de las acciones de los competidores en su empresa.

### **b. DE SERVICIO**

Con respecto al área de servicio, las empresas dedicadas a la venta de lubricantes, poseen las siguientes expectativas:

- 1) Carecer de problemas en el abastecimiento de sus productos.
- 2) Carecer de devoluciones por productos dañados.

**c. DE FINANZAS**

Las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la venta de lubricantes en el Municipio de Apopa, afirmaron no tener expectativas en esta área.

**d. ADMINISTRATIVAS**

Además, en el área administrativa, las empresas dedicadas a la venta de lubricantes, tienen presente la siguiente expectativa:

- 1) Tomar en cuenta los incrementos en el salario mínimo legal en la empresa privada, para establecer el salario de sus empleados.

**3. DESVENTAJAS**

El sector de la pequeña y mediana empresa dedicada a la venta de lubricantes en el Municipio de Apopa, posee las siguientes debilidades, que se convierten en sus desventajas con respecto a la competencia:

**a. DE COMERCIALIZACIÓN**

En el área de comercialización, las empresas del sector, poseen las siguientes desventajas:

- 1) No tienen cuantificado su mercado actual y potencial.

- 2) Carecen de una campaña promocional, no muy costosa, que les permita, recordarle a su clientela el negocio.

**b. DE SERVICIO**

Con respecto al área de servicio, las empresas dedicadas a la venta de lubricantes, poseen las siguientes desventajas:

- 1) No han diseñado un plan maestro de ventas.
- 2) Falta de variedad en los productos para satisfacer la exigencia de sus clientes.

**c. DE FINANZAS**

Asimismo, en el área financiera, los empresarios dedicados a la venta de lubricantes, poseen las siguientes desventajas:

- 1) No cuentan con una cuantificación de sus flujos de ingresos y egresos.
- 2) No tienen conocimiento de su punto de equilibrio.

**d. ADMINISTRATIVAS**

De igual manera, el área administrativa en las empresas dedicadas a la venta de lubricantes, posee la siguiente desventaja:

- 1) Supervisan constantemente a sus empleados para que ejecuten adecuadamente su trabajo.

#### **4. AMENAZAS**

Las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la venta de lubricantes en el Municipio de Apopa, están expuestas a un ambiente externo que presenta las amenazas detalladas a continuación:

##### **a. DE COMERCIALIZACIÓN**

En el área de comercialización, las empresas del sector, están expuestas a las siguientes amenazas:

- 1) Existe dependencia de las variaciones en los precios del petróleo, al establecer los precios de sus productos.
- 2) Dificultad para mejorar su posición en el mercado durante el presente año.
- 3) Falta de diseño de planes estratégicos con respecto a la competencia.
- 4) Falta de visión para reorientar su campaña promocional.
- 5) Existen actitudes negativas de parte de la competencia.
- 6) No están supliendo realmente su demanda actual, originando una brecha para la creación de nuevas empresas.

**b. DE SERVICIO**

Las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la venta de lubricantes en el Municipio de Apopa, afirmaron no tener amenazas en esta área.

**c. DE FINANZAS**

Con respecto al área financiera, las empresas dedicadas a la venta de lubricantes, enfrentan la siguiente amenaza:

- 1) Ausencia de políticas de incentivos gubernamentales para el desarrollo de su línea de servicio.

**d. ADMINISTRATIVAS**

Finalmente, en el área administrativa, los empresarios dedicados a la venta de lubricantes, están expuestos a la amenaza detallada a continuación:

- 1) Desconocimiento de la posibilidad de incrementos futuros en el salario mínimo legal de la empresa privada o prestaciones de su personal por parte del gobierno.

**D.MATRIZ DEL SISTEMA VEDA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEDICADAS A LA VENTA DE LUBRICANTES EN EL MUNICIPIO DE APOPA**

<b>COMERCIALIZACIÓN</b>			
<b>VENTAJAS</b>	<b>EXPECTATIVAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>-Hemos Logrado fijar la imagen de la empresa en nuestra clientela.</p> <p>-Contamos con precios altamente competitivos.</p> <p>-Poseemos canales de distribución adecuados.</p> <p>-Manejamos políticas de distribución adecuadas.</p> <p>-Dominamos nuestra participación en el mercado de la venta de lubricantes.</p> <p>-Tenemos conocimiento de nuestra competencia y sabemos enfrentarla.</p> <p>-Escuchamos todas las sugerencias hechas por nuestros clientes.</p>	<p>-Diversificar la línea de nuestros productos.</p> <p>-Evaluar el impacto de las acciones de nuestros competidores en la empresa.</p>	<p>-No tenemos cuantificado nuestro mercado actual y potencial.</p> <p>-Carecemos de una campaña promocional, no muy costosa, que nos permita, recordarle a nuestra clientela el negocio.</p>	<p>-Existe dependencia de las variaciones en los precios del petróleo, al establecer los precios de los productos.</p> <p>-Dificultad para mejorar nuestra posición en el mercado durante el presente año.</p> <p>-Falta de diseño de planes estratégicos con respecto a la competencia.</p> <p>-Falta de visión para reorientar nuestra campaña promocional.</p> <p>-Existen actitudes negativas de parte de la competencia.</p> <p>-No estamos supliendo realmente nuestra demanda actual, originando una brecha para la creación de nuevas empresas.</p>

<b>SERVICIO</b>			
<b>VENTAJAS</b>	<b>EXPECTATIVAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>-Prestamos un servicio de alta calidad a nuestra clientela.</p> <p>-Contamos con un servicio de calidad y con precios competitivos.</p> <p>-El esmero, atención y calidad en el servicio son las características que nos diferencian.</p> <p>-Cumplimos con los pedidos a tiempo.</p> <p>-Conocemos los costos en los que incurrimos.</p> <p>-Poseemos un plan de mantenimiento y reparación posible de nuestros equipos.</p> <p>-Analizamos regularmente la eficiencia de nuestros equipos de trabajo.</p> <p>-Contamos con personal técnico calificado.</p>	<p>-Carecer de problemas en el abastecimiento de nuestros productos.</p> <p>-Carecer de devoluciones de productos dañados.</p>	<p>-No hemos diseñado un plan maestro de ventas.</p> <p>-Falta de variedad en los productos para satisfacer la exigencia de nuestros clientes.</p>	
<b>FINANZAS</b>			
<b>VENTAJAS</b>	<b>EXPECTATIVAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>-Llevamos al día nuestros registros contables.</p> <p>-No confrontamos problemas de liquidez inmediata.</p> <p>-No tenemos problemas con las</p>		<p>-No contamos con una cuantificación de nuestros flujos de ingresos y egresos.</p> <p>-No tenemos conocimiento de nuestro punto de equilibrio.</p>	<p>-Ausencia de políticas de incentivos gubernamentales para el desarrollo de nuestra línea de servicio.</p>

<p>cuentas por cobrar.</p> <p>-Contamos con suficiente liquidez para suplir pedidos sorpresivos.</p> <p>-Conocemos el costo del manejo del volumen de nuestro inventario.</p> <p>-Tenemos mecanismos de control de salida de los productos.</p>			
<b>ADMINISTRATIVA</b>			
<b>VENTAJAS</b>	<b>EXPECTATIVAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>-Analizamos planes motivacionales para nuestros empleados.</p> <p>-Mantenemos un ambiente cordial en nuestro negocio.</p> <p>-Escuchamos ideas, sugerencias y/o recomendaciones de nuestro personal.</p> <p>-Mantenemos una comunicación constante con nuestro personal.</p> <p>-Delegamos un poco de autoridad a nuestros empleados.</p> <p>-Contamos con misión, visión y objetivos.</p> <p>-Controlamos los resultados obtenidos.</p> <p>-Evaluamos las operaciones realizadas, para llevar a cabo mejoras.</p> <p>-Poseemos una estructura de puesto de trabajo definida.</p> <p>-Contamos con suficiente personal para satisfacer nuestra demanda.</p>	<p>-Tomar en cuenta los incrementos en el salario mínimo legal en la empresa privada, para establecer el salario de sus empleados.</p>	<p>-Supervisamos constantemente a nuestros empleados para que ejecuten adecuadamente su trabajo.</p>	<p>-Desconocimiento de la posibilidad de incrementos futuros en el salario mínimo legal de la empresa privada o prestaciones de su personal por parte del gobierno.</p>



## **E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **1. CONCLUSIONES**

- a. De la investigación efectuada a las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la venta de lubricantes en el Municipio de Apopa, se encontró una serie de ventajas en el área de comercialización, en aspectos tales como: la imagen de la empresa, competitividad de precios, adecuados canales de distribución, participación en el mercado, conocimiento de sus clientes y su competencia. Ello genera fidelidad en su clientela, provocando un mayor nivel de ventas.
  
- b. Asimismo, se determinaron expectativas de comercialización en el sentido de diversificar la línea de productos actuales y evaluar el impacto de las acciones de sus competidores, lo cual, permitirá la posibilidad de mantener e incluso, incrementar su cobertura en el mercado.
  
- c. Por otro lado, se detectaron ciertas desventajas de comercialización, a saber: falta de cuantificación de su mercado actual y potencial; así como, ausencia de campañas promocionales. Esta situación impide cubrir

adecuadamente el mercado meta debido a la falta de incentivos que incrementen las ventas.

d. Por otra parte, se descubrieron algunas amenazas de comercialización como lo son: dependencia de los precios de los productos con respecto a las variaciones en los precios del petróleo, dificultad para mejorar su posición en el mercado, falta de visión para reorientar su campaña promocional, actitudes negativas de la competencia y falta de capacidad para suplir la demanda actual. Todo lo anterior forma barreras que impiden el desarrollo y crecimiento de las empresas en estudio.

e. Del mismo modo se analizó el área de servicio, obteniendo las siguientes ventajas: servicio de calidad, precios competitivos, diferenciación del servicio prestado, entregas oportunas, conocimiento de sus costos, planes de mantenimiento de sus equipos para mantener su eficiencia y personal técnico calificado. Estas ventajas permiten mantener una posición importante en su mercado actual, ya que generan un valor agregado en el servicio que prestan.

f. En cuanto a las expectativas de servicio, se encontró que las empresas en estudio buscan carecer de problemas de abastecimiento y eliminar devoluciones de productos

dañados. Lo cual permitirá satisfacer las necesidades y exigencias de sus clientes oportunamente, por contar con los productos de calidad en el momento adecuado.

- g. Sin embargo, se determinaron algunas desventajas de servicio, como falta de un plan maestro de ventas e insuficiente variedad en los productos para satisfacer las demandas de sus clientes. Lo cual provoca una desorientación por no contar con una guía que les indique los niveles de ventas necesarios; Además, disconformidad en los clientes al no encontrar los productos que buscan.
- h. En cuanto al análisis del área de finanzas, se detectaron ventajas de un buen control en sus registros contables, solvencia financiera, manejo adecuado de sus inventarios y mecanismos de control de salida de sus productos. Ello da fortaleza monetaria a las empresas, permitiendo disponer de fondos para suplir pedidos urgentes.
- i. Asimismo, dentro del área financiera se detectaron desventajas en cuanto a la cuantificación de sus flujos de ingresos y egresos; también, la falta de conocimiento de un factor tan importante, como lo es su punto de equilibrio. Provocando con ello, no conocer hasta que cantidad deben vender para no perder, así mismo,

difícilmente tendrán conocimiento de su liquidez por la falta de control de sus ingresos y egresos.

j. Por último, se determinó la amenaza financiera de una ausencia de políticas gubernamentales que apoyen el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la venta de lubricantes. Esto provoca que los empresarios se encuentren vulnerables a las decisiones que se implementen en los productos derivados del petróleo por la falta de apoyo del Estado.

k. Con respecto al área administrativa, se encontraron ventajas de planes motivacionales para su personal, buen ambiente laboral, comunicación bilateral con sus empleados, delegación de autoridad, planeación estratégica, mecanismos de control y retroalimentación, estructura orgánica, suficiente personal. Todo lo anterior constituye un adecuado clima organizacional, motivando al personal para la buena ejecución de sus labores.

l. Por otro lado, se determinó la expectativa administrativa de tomar en cuenta los incrementos en el salario mínimo legal de la empresa privada, permitiendo de esta manera

incentivar a sus empleados a través del reconocimiento monetario por su buen desempeño.

m. Además, se detectó la desventaja administrativa de supervisar constantemente a sus empleados generando incomodidad en sus trabajadores, por la falta de confianza.

n. Finalmente, existe una amenaza administrativa, generada por el desconocimiento de futuros incrementos en el salario mínimo legal de la empresa privada, de parte del gobierno, dando como resultado salarios no competitivos, pudiendo perder personal calificado y valioso.

## **2. RECOMENDACIONES**

a. La pequeña y mediana empresa dedicada a la venta de lubricantes debe mantener los canales de distribución actuales, así como la calidad de sus productos y servicios de acuerdo al precio competitivo que hasta el momento manejan, logrando con ello cuidar la imagen que tiene su clientela.

b. Los empresarios debe incursionar en la comercialización de nuevos productos para poder satisfacer todas las necesidades de sus clientes, tomando en cuenta las

acciones que ejecutan sus competidores para mantener su competitividad en el mercado de lubricantes.

- c. Diseñar un plan preventivo y correctivo que contenga un programa de capacitación sobre aspectos generales de comercialización y las herramientas básicas del área, adecuadas a la pequeña y mediana empresa dedicada a la venta de lubricantes, lo que ayudará a incrementar la demanda y apoyará el desarrollo de mercados y de servicios.
- d. Mantener un monitoreo constante de las fluctuaciones en los precios del petróleo para evitar tener pérdidas. Además, para mejorar su posición en el mercado se debe considerar el buscar alianzas estratégicas como una forma de diversificar sus servicios para lograr satisfacer la demanda.
- e. Conservar la diferenciación en el servicio que prestan a sus clientes, por medio de capacitaciones al personal bajo un enfoque de calidad total. Asimismo, es necesario utilizar los métodos más apropiados para la medición de costos y mantenimiento de los equipos de trabajo.

- f. Los empresarios deben sostener una excelente relación con sus proveedores para contar con su apoyo incondicional y compromiso de proporcionar productos de calidad.
- g. Diseñar un plan preventivo y correctivo que contenga un programa de capacitación sobre aspectos generales de finanzas y las herramientas básicas del área, tales como, un plan maestro de ventas que les permita conocer cuánto esperan vender a futuro y así, poder abastecerse de los productos necesarios para satisfacer la demanda de sus clientes.
- h. Continuar fomentando el control de los datos que resulta de las operaciones realizadas en la empresa, para contar con información completa y oportuna.
- i. Elaborar un plan presupuestario que incluya el flujo de ingresos y egresos proyectado, tomando en cuenta datos históricos. Además, se debe realizar el cálculo del punto de equilibrio del negocio.
- j. Buscar apoyo financiero y técnico en otras entidades ajenas al Gobierno, dispuestas a brindar ayuda al sector de las pequeñas y medianas empresas.

- k. Conservar el buen clima organizacional, identificando al personal con los objetivos que persigue la empresa, haciéndolos sentir parte de ella.
  
- l. Diseñar un plan preventivo y correctivo que contenga un programa de capacitación sobre aspectos generales del área administrativa y las herramientas básicas de dirección empresarial, para realizar evaluaciones de desempeño del personal, de manera periódica, para reconocer con base a los cambios en el salario mínimo legal de la empresa privada, los buenos resultados y el alto desempeño.
  
- m. No supervisar constantemente al personal, para demostrar una mayor confianza en él.
  
- n. Investigar la posibilidad de futuros incrementos en el salario mínimo legal de la empresa privada, de parte del gobierno, para ofrecer así, salarios competitivos y acordes al sector y la realidad económica nacional.



### **CAPÍTULO III**

**PLAN PREVENTIVO Y CORRECTIVO PARA INCREMENTAR LA DEMANDA, EL DESARROLLO DE MERCADOS Y DE SERVICIOS EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEDICADAS A LA VENTA DE LUBRICANTES (CASO ILUSTRATIVO LUBRI MODELO).**

#### **A.OBJETIVOS**

##### **1.GENERAL**

Desarrollar un plan preventivo y correctivo para incrementar la demanda, el desarrollo de mercados y de servicios en las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la venta de lubricantes en el Municipio de Apopa. (Caso ilustrativo Lubri Modelo)

##### **2.ESPECÍFICOS**

- a. Diseñar un programa de capacitación que contenga aspectos generales en las áreas de comercialización, finanzas y administración con el fin de brindar los conocimientos básicos que debe conocer el empresario.
- b. Implementar las herramientas básicas en Lubri Modelo, para las áreas de comercialización, finanzas y administración para corregir las deficiencias detectadas en el autodiagnóstico y prevenir que en un futuro ocurran.

c. Lograr que el empresario utilice las herramientas básicas adecuadamente, con el fin de que aplique el autodiagnóstico como una medida de evaluación periódica.

**B.PROCESO DE APLICACIÓN DEL PLAN PREVENTIVO Y CORRECTIVO PARA INCREMENTAR LA DEMANDA, EL DESARROLLO DE MERCADOS Y DE SERVICIOS A LA EMPRESA LUBRI MODELO.**

**1.APLICACIÓN EN EL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN**

Para el área de comercialización se desarrolló el plan preventivo y correctivo en dos etapas: En la primera se capacitó al empresario proporcionándole la información básica sobre comercialización, la segunda etapa, consistió en la presentación de los resultados de la investigación de mercados, realizada de forma conjunta con el propietario de la empresa Lubri Modelo. (Ver anexo No.5)

**ETAPA 1: CAPACITAR AL EMPRESARIO**

**a. CONTENIDO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

El programa de capacitación a desarrollar en el área de comercialización es el siguiente:

**LUBRI MODELO  
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE AUTODIAGNÓSTICO**

<b>Nombre del programa:</b> El autodiagnóstico como herramienta gerencial para la pequeña y mediana empresa dedicadas a la venta de lubricantes		<b>Elaboración:</b> Septiembre/2005	<b>Duración:</b> 3 semanas
<b>Dirigido a:</b> Propietario de la empresa Lubri Modelo		<b>Responsable:</b> Equipo de trabajo	
<b>Objetivo:</b> Garantizar que el empresario estará en condiciones de aplicar el autodiagnóstico para determinar la situación actual de la empresa en sus áreas de trabajo, con el fin de que pueda ejecutar un plan preventivo y correctivo para incrementar la demanda, el desarrollo de mercados y de servicios.			
<b>Política:</b> El programa estuvo dirigido únicamente para el propietario de la empresa.		<b>Estrategia:</b> Se utilizó el método activo-participativo para que el empresario aprenda haciendo.	
Contenido del programa	Lugar	Duración	Apoyo didáctico
1. Seminario-Taller del área de comercialización	-Instalaciones de la empresa -Municipio de Apopa	1 semana	-Folletos con información teórica -test de medición -Proyector de cañón -Láminas -Computadora personal -Carteles -Calculadora
2. Seminario-Taller del área de finanzas		1 semana	
3. Seminario-Taller del área administrativa		1 semana	

**LUBRI MODELO**  
**PROGRAMA DEL SEMINARIO-TALLER DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN**

<b>Nombre del seminario-taller:</b> Seminario-taller del área de comercialización		<b>Elaboración:</b> Septiembre/2005	<b>Duración:</b> 1 semana
<b>Sub tema:</b> Aspectos generales de comercialización e investigación de mercados		<b>Dirigido a:</b> Propietario de la empresa Lubri Modelo	
<b>Objetivo:</b> Comprender los conceptos básicos de comercialización, para ser capaz de realizar investigaciones de mercado, como una herramienta para incrementar la demanda, el desarrollo de mercados y de servicios.			
Contenido del programa	Lugar	Duración	Apoyo didáctico
1. Temario a. Mercado b. Tipos de mercado c. Proceso de segmentación d. Canales de distribución e. Estrategias f. Mezcla de mercadeo	-Instalaciones de la empresa	8 Horas	-Folletos con información teórica (Ver Anexo No. 6) -Proyector de cañón -Láminas -Computadora personal -Carteles -Calculadora
2. Aplicación de la herramienta a. Presentación de resultados de la investigación de mercados	-Municipio de Apopa	32 Horas	-Cuestionario

**ETAPA 2: APLICAR LAS HERRAMIENTAS BÁSICAS****b. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

El análisis de las ventajas, expectativas, desventajas y amenazas, efectuado a la empresa Lubri Modelo reflejó un manejo adecuado de su área de servicio y comercialización (Ver Anexo No. 7). No obstante, se determinó que no tiene definido el perfil de su consumidor objetivo, además, necesita una mezcla de mercadeo que le brinde mayor fuerza al elemento de promoción.

Para corregir lo descrito anteriormente, se hizo necesaria la realización de una investigación de mercados, tanto de escritorio como formal, las cuales se detallan a continuación:

**1) OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación de mercados realizada persiguió los siguientes objetivos:

- a) Determinar el perfil del consumidor objetivo de la empresa Lubri Modelo, para conocer su mercado meta.
- b) Contar con información que permita determinar la mezcla de mercado óptima de la empresa, que le permitirá aplicar las estrategias adecuadas.

## **2) PLAN DE INVESTIGACIÓN**

La investigación realizada a la empresa incluyó los elementos detallados a continuación:

### **a) FUENTES DE INFORMACIÓN**

Las fuentes de información utilizadas en la investigación de escritorio fueron las secundarias, tales como, informes de población del municipio de Apopa, encuestas demográficas y sociales de la Dirección General de Estadísticas y censos (DIGESTYC), artículos de Internet, entre otros. En cuanto a la investigación formal, se utilizaron las fuentes primarias, por medio de una encuesta.

### **b) INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

El único instrumento utilizado para la realización de la investigación, fue una encuesta, diseñada especialmente para recabar información específica. (Ver Anexo No. 8)

### **c) MUESTREO**

Para desarrollar la investigación de mercados el universo con que se cuenta es la población del municipio de Apopa, la cual se detalla en la siguiente tabla:

**POBLACIÓN DEL MUNICIPIO DE APOPA  
DE SAN SALVADOR AÑO 2004<sup>10</sup>**

Hombres	Mujeres	Total
90,783	94,488	185,271

Fuente: Proyecciones de Población de El Salvador 1995 - 2025.

Para determinar el perfil del consumidor objetivo se utilizó una muestra no probabilística de sujetos-tipo, por ser un estudio exploratorio y de tipo cualitativo, donde el objetivo fue la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni estandarización. Se realizó la prueba cualitativa a 10 consumidores, elegidos con base a las características que demanda el sector (Ver Anexo No.9), y se obtuvo que las personas que consumen lubricantes son:

- Personas que poseen vehículo automotor particular de transporte público, microbuses, entre otros.
- Personas que oscilan entre los 18 y 60 años de edad.
- Del sexo masculino, en su mayoría.
- Residentes del área urbana y rural del municipio de Apopa.

---

<sup>10</sup> <http://www.digestyc.gob.sv>

- En su mayoría de estudios secundarios y técnicos.
- Con ingresos aproximados superiores a los \$ 500.00.
- Personas que en su mayoría son empleados, estudiantes y microempresarios.
- Personas que son consumidores finales o usuarios de lubricantes para consumo propio.

### **3) PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Como resultado de la investigación de mercados realizada, se determinó que el mercado meta de la empresa Lubri Modelo está compuesto en su mayoría por hombres, con edades que oscilan entre 18 y 60 años, personas con un nivel de estudios secundarios y técnicos, con ingresos superiores a los \$ 500.00, los cuales son residentes del municipio de Apopa.

Además, las personas son empleados, estudiantes o microempresarios. Los cuales poseen vehículo propio, por lo que son compradores de lubricantes para su consumo.

Por otra parte, al haber analizado la información obtenida mediante la prueba cualitativa realizada, se



determinó que la mezcla óptima de mercado debe considerar las siguientes estrategias:

**a) Estrategias de producto/servicio**

Las estrategias de producto/servicio que se han desarrollado para la empresa Lubri Modelo son:

- Mayor explotación de los recursos disponibles para aumentar la demanda de los lubricantes.
- Buscar alternativas para incrementar la demanda, con base a los recursos disponibles, como puede ser la implementación del servicio de cambio de aceite.
- Dar a conocer a los clientes la extensa variedad de los productos con que cuenta la empresa.
- Seguir brindando un excelente servicio al cliente para aumentar la penetración del mercado.

**b) Estrategias de precio**

Las estrategias de precio que se desarrollaron para la empresa son:

- Mantener los precios y brindar de forma adicional el servicio de cambio de aceite.

- Mantener informados a los clientes de las fluctuaciones en los precios del petróleo para evitar molestias a los consumidores.

#### **c) Estrategias de plaza**

Las estrategias de plaza que se diseñaron para la empresa son:

- Mantener excelentes relaciones con los proveedores actuales.
- Aprovechamiento de los canales de distribución para obtener un excelente servicio al cliente.
- Aprovechar la ubicación estratégica de los canales de distribución a través del incremento de la fuerza de ventas.
- Contratar personal necesario para que haga uso de los medios adecuados para la distribución de los lubricantes.

#### **d) Estrategias de promoción**

Las estrategias de promoción que se elaboraron para la empresa son:

- Diseñar un programa de promoción para la variedad de lubricantes que la empresa vende.

- Informar a los clientes a través de los medios publicitarios sobre variaciones en los precios.
- Utilizar los medios de comunicación disponibles, para dar a conocer los descuentos y bonificaciones a sus clientes fieles.
- Dar a conocer a los clientes la diversidad de marcas, precios y calidad de los lubricantes para que el cliente no compre aceite trasegado.
- Negociar con los proveedores, para que ellos promocionen sus productos en la empresa.
- Utilizar una viñeta que contenga el logotipo, nombre, dirección y teléfono de la empresa.
- Elaborar un presupuesto de gastos de publicidad.
- Capacitar a la fuerza de ventas para promocionar más los lubricantes.

## **2.APLICACIÓN EN EL ÁREA DE FINANZAS**

### **ETAPA 1: CAPACITAR AL EMPRESARIO**

#### **a. CONTENIDO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

El programa de capacitación para el área de finanzas es el siguiente:

**LUBRI MODELO**  
**PROGRAMA DEL SEMINARIO-TALLER DEL ÁREA DE FINANZAS**

<b>Nombre del seminario-taller:</b> Seminario-taller del área de finanzas		<b>Elaboración:</b> Septiembre/2005	<b>Duración:</b> 1 semana
<b>Sub tema:</b> Aspectos generales de finanzas y plan presupuestario		<b>Dirigido a:</b> Propietario de la empresa Lubri Modelo	
<b>Objetivo:</b> Comprender los conceptos básicos de finanzas, para elaborar un plan presupuestario adecuado a la empresa, con el fin de contribuir al buen manejo de los recursos financieros con que cuenta.			
Contenido del programa	Lugar	Duración	Apoyo didáctico
1. Temario a. Costos y gastos b. Flujo de ingresos y egresos c. Punto de equilibrio d. Presupuesto de ventas	-Instalaciones de la empresa	8 Horas	-Folletos con información teórica (Ver Anexo No. 10) -Proyector de cañón -Láminas -Computadora personal -Carteles
2. Aplicación de la herramienta a. Plan presupuestario		32 Horas	-Calculadora

## **ETAPA 2: APLICAR LAS HERRAMIENTAS BÁSICAS**

### **b. PLAN PRESUPUESTARIO**

Tomando en cuenta los resultados del análisis VEDA efectuado a la empresa Lubri Modelo, se determinó que llevan registros de sus costos y gastos, así como el flujo de ingresos y egresos. Sin embargo, no cuentan con herramientas para cuantificarlos adecuadamente. Además, no tienen conocimiento de su punto de equilibrio, ni poseen un plan maestro de ventas.

Para llevar a cabo la implementación de un plan presupuestario bien estructurado, se han elaborado las siguientes herramientas para el mes de agosto del 2005. El empresario deberá darle seguimiento al plan en los meses siguientes, utilizando la misma metodología, llevando así un mejor control.

Para efectuar todos los cálculos siguientes se trabajó con el valor total en dólares, ya que la empresa maneja varias líneas de productos, por lo que es el método más recomendable para este tipo de empresa.

## 1) CUANTIFICACIÓN DE COSTOS Y GASTOS

Para cuantificar los costos y gastos en que se incurrió en el mes de agosto del 2005, se deben seguir los siguientes pasos:

### Paso 1

Extraer el dato de la venta total del mes:

<b>LUBRI MODELO</b>		
<b>VENTAS (Cuadro 1)</b>		
<b>Del 01 al 31 de agosto de 2005</b>		
Ventas <sup>11</sup>	Al contado	\$ 5,795.70
	Al crédito	\$ 2,483.87
<b>Total</b>		<b>\$ 8,279.57</b>

### Paso 2

Extraer el dato de las compras efectuadas en el mes:

<b>LUBRI MODELO</b>		
<b>COMPRAS (Cuadro 2)</b>		
<b>Del 01 al 31 de agosto de 2005</b>		
Compras <sup>12</sup>	Al contado	\$ 392.66
	Al crédito	\$ 2,879.54
<b>Total</b>		<b>\$ 3,272.20</b>

<sup>11</sup> Datos obtenidos los libros auxiliares (Cobros) de uso interno en la empresa Lubri Modelo, correspondientes al mes de agosto de 2005.

<sup>12</sup> Datos obtenidos de los libros auxiliares (Pagos) de uso interno en la empresa Lubri Modelo, correspondientes al mes de agosto de 2005.

**Paso 3**

Extraer el dato de los gastos operativos efectuados en el mes:

**LUBRI MODELO**  
**GASTOS OPERATIVOS (Cuadro 3)**  
**Del 01 al 31 de agosto de 2005**

<b>Gastos de Ventas<sup>13</sup></b>		
Gasolina	\$ 100.00	
Teléfono	\$ 33.00	
Salario	\$ 160.00	
Total		<b>\$ 293.00</b>
<b>Gastos administrativos<sup>14</sup></b>		
Salarios	\$ 435.00	
Cargas Sociales	\$ 17.00	
Teléfono	\$ 10.00	
Impuestos Alcaldía	\$ 15.00	
Papelería y suministros de oficina	\$ 5.00	
Electricidad	\$ 35.00	
Total		<b>\$ 517.00</b>
<b>Total de Gastos operativos</b>		<b>\$ 810.00</b>

**Nota:** para el presente caso no se tomaron en cuenta los gastos financieros, ya que la empresa no los posee. En caso contrario se deben incluir los tres tipos de gastos.

<sup>13</sup> Datos obtenidos de facturas de compras, recibos y planilla, correspondientes al mes de agosto de 2005.

<sup>14</sup> *Ibíd.*

**Paso 4**

Elaborar el estado de resultados para el presente mes y así determinar el costo de ventas en el que se incurrió y la utilidad obtenida:

**LUBRI MODELO**  
**ESTADO DE RESULTADOS (Cuadro 4)**  
**Del 01 al 31 de agosto de 2005**

Ingresos por ventas <sup>15</sup>		\$ 8,279.57
(-) Costo de artículos vendidos <sup>16</sup>		\$ 3,272.20
Utilidad bruta		\$ 5,007.37
(-) Gastos de operación <sup>17</sup>		
Gastos de administración	\$ 517.00	
Gastos de venta	\$ 293.00	
Total Gastos de operación		\$ 810.00
Utilidad Bruta		\$ 4,197.37
(-) Impuestos		\$ 774.19
<b>Utilidad Neta</b>		<b>\$ 3,423.18</b>

**Paso 5:**

Finalmente, se deben analizar los resultados obtenidos y verificar si fueron o no rentables las operaciones del mes. Para así aplicar medidas correctivas y preventivas para el siguiente período.

---

<sup>15</sup> Ver Cuadro 1, Pág. 86

<sup>16</sup> Ver Cuadro 2, Pág. 86

<sup>17</sup> Ver Cuadro 3, Pág. 87



## 2) ELABORACIÓN DEL FLUJO DE INGRESOS Y EGRESOS

Continuando con el análisis, para elaborar el flujo de ingresos y egresos del mes de agosto del 2005, se deben seguir los siguientes pasos:

### Paso 1

Obtener el dato de los cobros efectuados en el mes:

<b>LUBRI MODELO</b>	
<b>COBROS (Cuadro 5)</b>	
<b>Del 01 al 31 de agosto de 2005</b>	
Cobros <sup>18</sup>	\$ 3,011.45
<b>Total</b>	<b>\$ 3,011.45</b>

### Paso 2

Obtener el dato de los pagos a proveedores efectuados en el mes:

<b>LUBRI MODELO</b>	
<b>COMPRAS (Cuadro 6)</b>	
<b>Del 01 al 31 de agosto de 2005</b>	
Pagos <sup>19</sup>	\$ 2,321.83
<b>Total</b>	<b>\$ 2,321.83</b>

<sup>18</sup> Datos obtenidos de los libros auxiliares (cobros) de uso interno en la empresa Lubri Modelo, correspondientes a las ventas al crédito del mes de julio 2005.

<sup>19</sup> Datos obtenidos de los libros auxiliares (Pagos) de uso interno en la empresa Lubri Modelo, correspondientes a las compras al crédito del mes de julio 2005.

**Paso 3**

Elaborar el flujo de ingresos y egresos para el mes de agosto de 2005:

**LUBRI MODELO**  
**ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO (Cuadro 7)**  
**Del 01 al 31 de agosto de 2005**

<b>INGRESOS</b>		
Saldo inicial <sup>20</sup>	\$	1,425.45
Ventas al contado <sup>21</sup>	\$	5,795.70
Cuentas por cobrar <sup>22</sup>	\$	3,011.45
Disponibilidad		\$ 10,232.60
<b>DESEMBOLSOS</b>		
Salarios <sup>23</sup>	\$	595.00
Cuentas por pagar <sup>24</sup>	\$	2,321.83
Otros gastos	\$	215.00
Total desembolsos		\$ 3,131.83
Exceso		\$ 7,100.77
<b>Saldo final de efectivo</b>		<b>\$ 7,100.77</b>

**3) CONSTRUCCIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO**

El plan presupuestario continúa con una de sus herramientas más importantes. El punto de equilibrio es un elemento necesario para servir de guía en la toma de decisiones, ya que se tiene una visión del

<sup>20</sup> Dato obtenido de estado de cuenta del Banco Salvadoreño, correspondiente al mes de Julio.

<sup>21</sup> Ver Cuadro 1, Pág. 86

<sup>22</sup> Ver Cuadro 5, Pág. 89

<sup>23</sup> Ver Cuadro 3, Pág. 87

<sup>24</sup> Ver Cuadro 6, Pág. 89

nivel de ingresos necesario para recuperar los costos fijos y variables.

Para construir el punto de equilibrio para Lubri Modelo, correspondiente al mes de agosto de 2005, se deben seguir los pasos detallados a continuación:

**Paso 1:**

Separar los costos totales de la empresa, en su porción fija y variable:

**LUBRI MODELO**  
**COSTOS TOTALES (Cuadro 8)**  
**Del 01 al 31 de agosto de 2005**

<b>Costos y Gastos</b>	<b>Fijos</b>	<b>Variables</b>
<b>Compras</b>		
Compra de mercadería		\$ 3,272.20
<b>Gastos de Ventas<sup>25</sup></b>		
Gasolina		\$ 100.00
Teléfono		\$ 33.00
Salario	\$ 160.00	
<b>Gastos administrativos<sup>26</sup></b>		
Salario	\$ 435.00	
Cargas Sociales	\$ 17.00	
Teléfono		\$ 10.00
Impuestos Alcaldía	\$ 15.00	
Papelería y suministros de oficina	\$ 5.00	
Electricidad		\$ 35.00
<b>Total costos</b>	<b>\$ 632.00</b>	<b>\$ 3,450.20</b>

<sup>25</sup> Ver Cuadro 3, Pág. 87

<sup>26</sup> *Ibíd.*

**Paso 2:**

Calcular el punto de equilibrio en dólares, con la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Gastos fijos totales}}{1 - \frac{\text{Costos variables totales}}{\text{Ventas totales}}}$$

en dólares de ventas

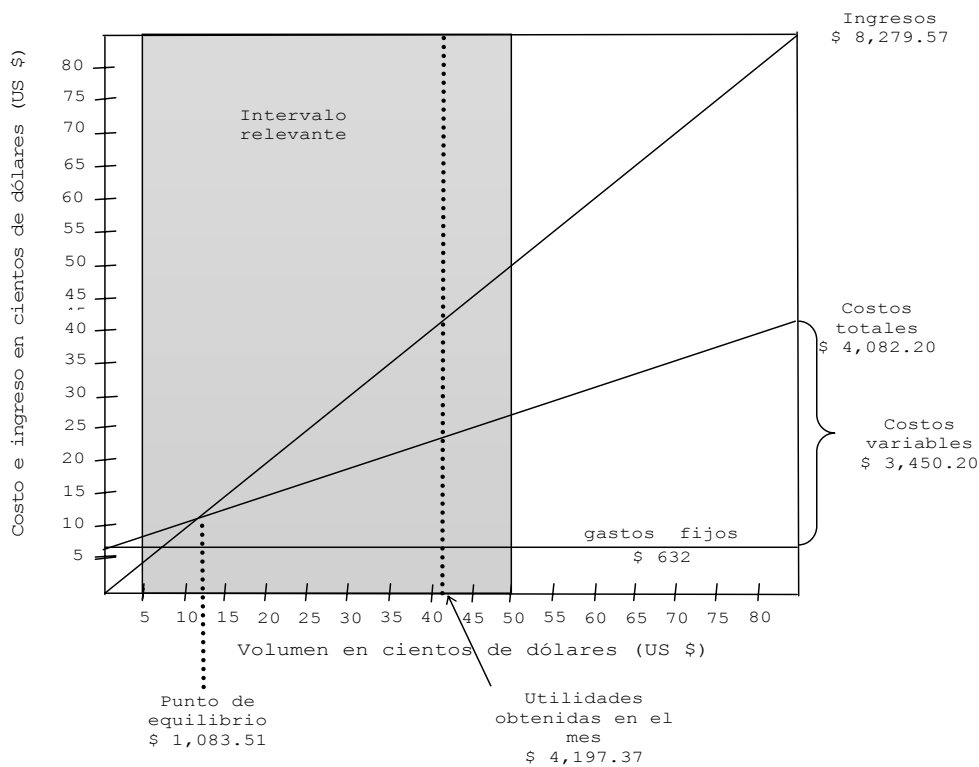
$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\$ 632.00}{1 - \frac{\$ 3,450.20}{\$ 8,279.57}} = \underline{\underline{\$ 1,083.51}}$$

en dólares de ventas

**Paso 3:**

Graficar el punto de equilibrio:

**LUBRI MODELO**  
**Gráfica del punto de equilibrio**  
**Mes de agosto de 2005**



**Paso 4:**

Analizar la gráfica del punto de equilibrio:

Observando el intervalo relevante de la gráfica, que es el área que se debe analizar por contener los elementos importantes, se tiene:

- El nivel de ingresos que cubre los costos fijos y variables para el mes de agosto fue de \$ 1,083.51.
- Toda el área comprendida entre la línea de los ingresos y la línea de los costos totales, después del punto de equilibrio son las utilidades, que en el mes de agosto fueron de \$ 4,197.37
- Entonces, se deduce que existen buenas políticas que racionalizan los costos totales, el nivel de ventas es muy satisfactorio, y por ello, se debe procurar que para el mes de septiembre, continúe el adecuado manejo de los costos y un nivel de ingresos por ventas elevado.

Un aspecto importante es, que se debe realizar el mismo análisis cada mes, ya que los costos e ingresos varían constantemente, por lo que se hace necesaria una evaluación periódica, para no perder

de vista el adecuado manejo de los costos con respecto al nivel de ingresos y así, evitar obtener pérdidas.

#### **4) PLAN MAESTRO DE VENTAS**

Finalmente, la última herramienta que comprende el plan presupuestario es el plan maestro de ventas, el cual contiene la elaboración de un presupuesto de ventas y uno de egresos para el mes proyectado, para el caso, el mes de septiembre.

Para la elaboración del plan maestro de ventas para Lubri Modelo, correspondiente al mes de septiembre del año 2005, se deben seguir los siguientes pasos:

##### **Paso 1:**

Obtener los datos estadísticos de las ventas mensuales de los últimos cinco años (Ver Anexo No. 11).

##### **Paso 2:**

Realizar la proyección de ventas para el mes de septiembre del año 2005, a través del método de mínimos cuadrados, que es el más adecuado por su base estadística, brindando proyecciones más acertadas:

- Colocar valores de Y (Ventas de años anteriores) y valores de X (Años), calcular XY y X<sup>2</sup>:

**SEPTIEMBRE**

Años	Ventas (Y)	X	XY	X <sup>2</sup>
2000	\$ 8,327.05	1	\$ 8,327.05	1
2001	\$ 4,437.74	2	\$ 8,875.48	4
2002	\$ 6,190.04	3	\$ 18,570.12	9
2003	\$ 10,538.09	4	\$ 42,152.36	16
2004	\$ 4,489.47	5	\$ 22,447.35	25
	\$ 33,982.39	15	\$ 100,372.36	55

- Sustituir valores en las ecuaciones normales:

$$1) \Sigma Y = n a + b \Sigma X$$

$$2) \Sigma XY = a \Sigma X + b \Sigma X^2$$

Entonces se tiene:

$$1) 33,982.39 = 5 a + 15 b$$

$$2) 100,372.36 = 15 a + 55 b$$

- Resolver las ecuaciones por el método de sustitución:

$$1) 33,982.39 = 5 a + 15 b \quad (-3)$$

$$2) 100,372.36 = 15 a + 55 b$$

$$-101,947.17 = -15 a - 45 b$$

$$100,372.36 = 15 a + 55 b$$

$$-1,574.81 = 10b$$

$$\mathbf{b = -157.48}$$

Despejando en a la ecuación 1:

$$33,982.39 = 5 a + 15(-157.48)$$

$$33,982.39 = 5 a - 2,362.22$$

$$5 a = 33,982.39 + 2,362.22$$

$$a = 36,344.61/5$$

$$\mathbf{a = 7,268.92}$$

- Sustituir a y b en la ecuación de la línea recta:

$$Y = a + bX$$

$$Y = 7,268.92 + (-157.48)(6)$$

$$Y = 7,268.92 - 944.88$$

$$Y = \$6,324.04$$

**Ventas proyectadas para septiembre/2005**

**Paso 3:**

Elaborar el presupuesto de ventas, con la proyección calculada para la empresa Lubri Modelo, correspondiente al mes de septiembre del año 2005, dejando el espacio destinado a las ventas reales que se obtengan al final del mes:

**LUBRI MODELO**

**PRESUPUESTO DE VENTAS (Cuadro 9)**

**Del 1 al 30 de septiembre de 2005**

Período	Planeado US (\$)	Real <sup>27</sup> US (\$)
Septiembre	6,324.04	

**Paso 4:**

Analizar las cifras planeadas, con respecto a las reales de cada período. Esto se lleva a cabo, evaluando los resultados que se vayan obteniendo cada mes.

---

<sup>27</sup> Datos a obtener de libros contables de la empresa Lubri Modelo, correspondientes a las ventas de septiembre del año 2005.



Para el caso de la empresa Lubri Modelo, se han proyectado las ventas para septiembre del año 2005. Al terminar el mes, el empresario debe colocar la cifra real obtenida y analizar la variación que se haya dado.

Para efecto de servir de ejemplo, si la venta proyectada fuera mayor a la real, se debe analizar por qué se dio esa variación negativa, con el fin de aplicar medidas preventivas para el siguiente mes.

Por otra parte, si las ventas reales resultaran mayores a las proyectadas, se debe analizar por qué se dio esa variación positiva, con el fin de aprovecharla.

Así, el empresario debe utilizar, adecuadamente el presupuesto de ventas y darle continuidad para los siguientes períodos.

**Paso 5:**

Elaborar el presupuesto de egresos, con la cantidad que el propietario espera gastar en el mes de septiembre, para lograr las ventas planeadas correspondientes:

**LUBRI MODELO**  
**PRESUPUESTO DE EGRESOS (Cuadro 10)**  
**Del 1 al 30 de septiembre de 2005**

<b>Costos y Gastos</b>	<b>Planeado US (\$)</b>	<b>Real US (\$)</b>
<b>Compras<sup>28</sup></b>		
Compra de mercadería	\$ 2,529.62	
<b>Gastos de Ventas<sup>29</sup></b>		
Gasolina	\$ 100.00	
Teléfono	\$ 33.00	
Salario	\$ 160.00	
<b>Gastos administrativos<sup>30</sup></b>		
Salarios	\$ 435.00	
Cargas Sociales	\$ 26.10	
Teléfono	\$ 10.00	
Impuestos Alcaldía	\$ 15.00	
Papelería y suministros de oficina	\$ 5.00	
Electricidad	\$ 35.00	
<b>Total costos</b>	<b>\$ 3,348.72</b>	

**Paso 6:**

Analizar los costos y gastos planeados, con respecto a los reales de cada periodo. Esto se lleva a cabo, evaluando los resultados que se vayan obteniendo cada mes.

Para el caso, se han proyectado los costos y gastos para septiembre del año 2005. Al terminar el mes,

---

<sup>28</sup> Dato proporcionado por el propietario, con base a la tendencia de las compras de los meses anteriores.

<sup>29</sup> Datos proporcionados por el propietario, con base a la tendencia de los gastos de los meses anteriores.

<sup>30</sup> *Ibíd.*

el empresario debe colocar la cifra real obtenida, comparando lo planeado con los egresos reales.

Por ejemplo, si los costos y gastos planeados fueran mayores a los reales, se debe analizar por qué se dio esa variación positiva, con el fin de mantener la racionalización de costos y gastos en los meses subsecuentes.

De otra forma, si los costos y gastos reales resultaran mayores a los proyectados, se debe analizar por qué se dio esa variación negativa, con el fin de aplicar medidas para disminuirlos.

Así, el empresario debe utilizar, adecuadamente el presupuesto de egresos y darle continuidad para los siguientes períodos.

### **3.APLICACIÓN EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA**

#### **ETAPA 1: CAPACITAR AL EMPRESARIO**

##### **a. CONTENIDO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

El programa de capacitación para el área administrativa es el siguiente:

**LUBRI MODELO**  
**PROGRAMA DEL SEMINARIO-TALLER DEL ÁREA ADMINISTRATIVA**

<b>Nombre del seminario-taller:</b> Seminario-taller del área administrativa		<b>Elaboración:</b> Septiembre/2005	<b>Duración:</b> 1 semana
<b>Sub tema:</b> Aspectos generales sobre administración y dirección empresarial		<b>Dirigido a:</b> Propietario de la empresa Lubri Modelo	
<b>Objetivo:</b> Comprender los conceptos básicos de administración para efectuar una medición de los principales aspectos de dirección empresarial en el recurso humano de la empresa.			
Contenido del programa	Lugar	Duración	Apoyo didáctico
1. Temario a. Motivación y liderazgo b. El proceso de planificación c. El proceso de organización d. Proceso de control e. Proceso de retroalimentación	-Instalaciones de la empresa	8 Horas	-Folletos con información teórica (Ver Anexo No. 12) -Proyector de cañón -Láminas -Computadora personal -Carteles -Calculadora -Test de medición
2. Aplicación de la herramienta a. Dirección empresarial		32 Horas	

## **ETAPA 2: APLICAR LAS HERRAMIENTAS BÁSICAS**

### **b. DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

Considerando los resultados obtenidos del análisis VEDA, a juicio del propietario el área administrativa está funcionando adecuadamente. Sin embargo, no cuenta con herramientas técnicas que midan la funcionalidad real de sus elementos.

Para tener una medición precisa y verdadera de dichos elementos, se recolectaron test especialmente diseñados para cuantificar el grado actual en que se encuentran cada uno de ellos. Con base a los resultados que se obtuvieron de los test el empresario debe tomar las medidas pertinentes.

#### **1) MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO**

##### **a) MOTIVACIÓN**

Un aspecto muy importante en las empresas es la motivación de sus trabajadores. Este elemento es el motor de la realización adecuada de las operaciones, ya que denota el grado en el cual están satisfechas todas las necesidades de los trabajadores.

El procedimiento para llevar a cabo la medición del nivel de motivación de los trabajadores de la empresa Lubri Modelo, es el siguiente:

**Paso 1:**

Efectuar una reunión con el personal, para informar sobre la evaluación que se realizará y sus objetivos.

**Paso 2:**

Seleccionar un día y horario, dentro de la jornada laboral e instalaciones de la empresa, para pasar la evaluación.

**Paso 3:**

Aplicar el test de medición del nivel de motivación a los trabajadores.

**Paso 4:**

Analizar los resultados obtenidos.

Para el caso de Lubri Modelo el test que se aplicó a los 4 trabajadores de la empresa, con el objeto de medir su grado de motivación (Ver Anexo No. 13)<sup>31</sup>, proporcionó los siguientes resultados:

---

<sup>31</sup> <http://www.gestiopolis.com>

- Trabajador 1 y 3: su puntuación fue, para el trabajador 1 de 46 y para el trabajador 3 de 42, lo que indica que tienen un nivel de motivación medio. Esto revela que, aunque se sienten llenos de ánimo por momentos, también tienen períodos frustrantes. Es importante que se sientan bien haciendo lo que hacen, solo así se verán los resultados.

*Consejos al trabajador, para mejorar su nivel de motivación:*

- 1) Enfocarse en lo que quiere y piense en el largo plazo, pero teniendo presente que éste se construye a través del día a día;
- 2) Ser un poco egoísta, piense en usted y revise los sueños que tenía hace cinco o diez años, ¿cuántos de ellos ha logrado traer a la realidad?, luche por hacerlos ciertos;
- 3) Interésese por lo que hace, siempre hay cosas interesantes en cualquier actividad y ciertamente se puede aprender algo nuevo todos los días;

4) Llénese de energía cada mañana, todos los días sale el sol para todos.

- Trabajador 2 y 4: su puntuación fue de 50 para ambos, lo que indica que tienen un nivel de motivación alto. Esto revela que, Realmente disfrutan lo que hacen, sienten plenitud, tienen claro el camino y saben a dónde quieren llegar. Los resultados de sus actividades son brillantes y el éxito es su compañero.

**Paso 5:**

Dar a conocer los resultados, a los trabajadores.

En caso de que los resultados no sean tan satisfactorios, se deberá tomar medidas de control para mejorar el grado de motivación de los trabajadores.

Por otro lado, en el caso de que los resultados sean positivos, se debe seguir fomentando las medidas motivacionales existentes y siempre buscar incrementarlas.



**b) LIDERAZGO**

Para el éxito de toda empresa, es necesario que exista un líder que dirija las acciones de sus subalternos, de tal manera que ellos lleven a cabo sus labores inspirándose por el ejemplo.

El procedimiento para llevar a cabo la medición del nivel de liderazgo del propietario de la empresa Lubri Modelo, es el siguiente:

**Paso 1:**

Llevar a cabo una reunión con el propietario de la empresa, para informarle sobre la evaluación que se realizará y los objetivos que persigue.

**Paso 2:**

Seleccionar un día y horario, dentro de la jornada laboral e instalaciones de la empresa, para pasar la evaluación.

**Paso 3:**

Aplicar el test de medición del nivel de liderazgo al propietario de la empresa.

**Paso 4:**

Analizar los resultados obtenidos.

Para el caso de Lubri Modelo el test que se aplicó al propietario de la empresa, con el objeto de medir su grado de liderazgo (Ver Anexo No. 14)<sup>32</sup>, proporcionó los siguientes resultados:

El puntaje obtenido por el propietario de la empresa Lubri Modelo fue de 8 respuestas afirmativas, lo que indica que tiene un alto nivel de liderazgo. Sus respuestas son la evidencia de unas claras capacidades de liderazgo eficaz. Maneja aspectos importantes tales como, la capacidad de motivar, la integridad y rectitud, la visión y el compromiso.

*Consejos al propietario, para mejorar su capacidad de liderazgo:*

- 1) Inspirar el cambio de actitudes del personal por medio del ejemplo. En otras palabras, trabajar al lado de los trabajadores.
- 2) Construir relaciones de confianza con sus subalternos de manera que se creen lazos de sinceridad y comunicación constante.

---

<sup>32</sup> <http://www.gestiopolis.com>  
<http://www.mundogar.com>

3) Mostrar confianza en sí mismos, para convencer a sus trabajadores de los que es correcto.

**Paso 5:**

Dar a conocer los resultados, al propietario de la empresa Lubri Modelo.

En caso de que los resultados no sean tan satisfactorios, se deberá tomar medidas correctivas para mejorar el grado de liderazgo del empresario.

Por el contrario, si los resultados son positivos, se debe seguir fomentando las capacidades actuales y buscar desarrollar nuevas y efectivas actitudes.

## **2) EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN**

El proceso administrativo inicia con la planificación, elemento que contiene lo que se hará, quién lo llevará a cabo, dónde y cuándo lo hará. Comprende aspectos tan básicos como los objetivos que se persiguen, las metas para alcanzarlos, entre otros.

Para evaluar el proceso de planificación que se lleva a cabo en la empresa Lubri Modelo, por parte del propietario de la misma, se debe seguir el procedimiento detallado a continuación:

**Paso 1:**

Llevar a cabo una reunión con el propietario de la empresa, para informarle sobre la evaluación que se realizará y los objetivos que persigue.

**Paso 2:**

Seleccionar un día y horario, dentro de la jornada laboral e instalaciones de la empresa, para pasar la evaluación.

**Paso 3:**

Aplicar el test de medición de toma de decisiones y el test de mentalidad gerencial para evaluar el nivel de planificación adecuada del propietario de la empresa.

**Paso 4:**

Analizar los resultados obtenidos.

a) Test de medición de nivel de toma de decisiones:

Para el caso de Lubri Modelo el test que se aplicó al propietario de la empresa, con el objeto de medir su nivel de toma de decisiones (Ver Anexo No. 15)<sup>33</sup>, proporcionó los siguientes resultados:

---

<sup>33</sup> <http://www.gestiopolis.com>

El puntaje obtenido por el propietario de la empresa Lubri Modelo fue de 42, lo que indica que tiene una alta capacidad para tomar decisiones racionalmente. Ello denota, que busca soluciones creativas, sabe que no es dueño absoluto de toda la verdad y que dar participación a los demás hace parte del éxito empresarial, pero no depende de ellos. Le gusta el riesgo pero lo sabe medir.

*Consejos al propietario, para mejorar su capacidad de toma de decisiones:*

Para tomar decisiones se necesita carácter, firmeza, ser directo y frontal pero también mesura, prudencia y análisis, quienes mejores decisiones toman son muy equilibrados, no se van por ningún extremo y cuentan con información suficiente.

1) No se deje llevar por las presiones ni por las voces de otros cada decisión afecta positiva o negativamente a terceros, pero alguien debe tomar la responsabilidad y decidir.

2) No es bueno andarse por las ramas e ir preguntando a todo mundo qué debe hacer, por lo

general quien más conoce un problema es quien decide cuál será la solución para éste.

3) Estudie causas, consecuencias y posibles resultados y mantenga siempre abierta la carpeta de soluciones.

4) Ante la duda y la incertidumbre es aconsejable acudir a otras personas que puedan poseer mayor información.

5) La creatividad es una de las mejores armas para formular soluciones, explótela.

b) Test de medición del nivel de mentalidad gerencial:

Para el propietario de Lubri Modelo el test que se le aplicó, con el objeto de medir su nivel de mentalidad gerencial (Ver Anexo No. 16)<sup>34</sup>, proporcionó los siguientes resultados:

El puntaje obtenido por el propietario de la empresa Lubri Modelo fue de 5 respuestas afirmativas, lo que indica que tiene un nivel de mentalidad gerencial medio. Ello denota que, aunque no tenga mentalidad de presidente ejecutivo, sí

---

<sup>34</sup> <http://www.gestiopolis.com>  
<http://www.degerencia.com>

posee actitudes gerenciales que lo pueden llevar al éxito con un poco más de esfuerzo.

*Consejos al propietario, para mejorar su nivel de mentalidad gerencial:*

- 1) Tratar como compañeros a los subalternos, ello influirá en sus actitudes para el trabajo.
- 2) Asumir sus responsabilidades siempre, el poder conlleva responsabilidad. La falta de un subalterno siempre es responsabilidad conjunta de su jefe.
- 3) Entablar una buena relación de confianza con su personal, para conocerlos mejor.

**Paso 5:**

Dar a conocer los resultados, al propietario de la empresa Lubri Modelo.

En caso de que los resultados no sean tan satisfactorios, se deberá tomar medidas para mejorar su capacidad de toma de decisiones y su nivel de mentalidad gerencial.

Por el contrario, si los resultados son positivos, se debe seguir fomentando y desarrollando nuevas

actitudes que contribuyan a mejorar la capacidad de toma de decisiones y su nivel de mentalidad gerencial.

### **3) EL PROCESO DE ORGANIZACIÓN**

Esta etapa es muy importante, ya que es el elemento que da fluidez y eficiencia a la estructura administrativa de una empresa. En ella se establecen las responsabilidades de cada área de trabajo en la organización. Dentro de este aspecto lo más importante es delegar, lo que hace más productiva a la empresa.

Para evaluar el proceso de organización que se lleva a cabo en la empresa Lubri Modelo, por parte del propietario de la misma, se debe seguir el procedimiento detallado a continuación:

#### **Paso 1:**

Llevar a cabo una reunión con el propietario de la empresa, para informarle sobre la evaluación que se realizará y los objetivos que persigue.

#### **Paso 2:**

Seleccionar un día y horario, dentro de la jornada laboral e instalaciones de la empresa, para pasar la evaluación.



**Paso 3:**

Aplicar el test de evaluación de la disposición para delegar del propietario, para evaluar su capacidad de hacerlo.

**Paso 4:**

Analizar los resultados obtenidos.

Para el caso de Lubri Modelo el test que se aplicó al propietario de la empresa, con el objeto de medir su nivel de disposición para delegar (Ver Anexo No. 17)<sup>35</sup>, proporcionó los siguientes resultados:

El puntaje obtenido por el propietario de la empresa Lubri Modelo fue de 85 para "Y" y de 15 para "X", lo que indica que tiene una alta disposición para delegar. Ello denota, que está más inclinado a la teoría Y, la cual supone que las personas buscan responsabilidades adicionales y que las tareas delegadas serán aceptadas por ellos.

---

<sup>35</sup> Fuente: Robbins, S., Coulter, M. (1996). Administración (5a. Ed.). Editorial Prentice hall: México. Pág.366.

*Consejos al propietario, para mejorar su disposición a delegar:*

- 1) Entablar una buena relación de confianza con su personal, para conocer mejor sus capacidades.
- 2) Tener una mayor confianza en las habilidades de sus subordinados.
- 3) Proporcionar toda la información necesaria a los trabajadores para que desempeñen mejor sus labores asignadas.
- 4) Dar mayor autoridad o poder al trabajador en su puesto de trabajo, para que este sienta un mayor compromiso.

**Paso 5:**

Dar a conocer los resultados, al propietario de la empresa Lubri Modelo.

En caso de que los resultados no sean tan satisfactorios, se deberá tomar medidas para mejorar su disposición a delegar.

Por el contrario, si los resultados son positivos, se debe seguir fomentando y desarrollando nuevas

actitudes que contribuyan a mejorar su disposición a delegar.

#### **4) PROCESO DE CONTROL**

Esta etapa es el punto medular en el mundo empresarial, ya que está íntimamente ligado al proceso de planificación. Es donde se debe verificar que lo realizado corresponda a lo planeado, pues de lo contrario habrá que aplicar medidas correctivas.

Para evaluar el proceso de control que se lleva a cabo en la empresa Lubri Modelo, por parte del propietario de la misma, se debe seguir el procedimiento detallado a continuación:

##### **Paso 1:**

Llevar a cabo una reunión con el propietario de la empresa, para informarle sobre la evaluación que se realizará y los objetivos que persigue.

##### **Paso 2:**

Seleccionar un día y horario, dentro de la jornada laboral e instalaciones de la empresa, para pasar la evaluación.

**Paso 3:**

Aplicar el test de evaluación de la medición del control, para evaluar la capacidad de controlar del propietario.

**Paso 4:**

Analizar los resultados obtenidos.

Para el caso de Lubri Modelo el test que se aplicó al propietario de la empresa, con el objeto de medir su capacidad de control (Ver Anexo No. 18)<sup>36</sup>, proporcionó los siguientes resultados:

El puntaje obtenido por el propietario de la empresa Lubri Modelo fue de 10, lo que indica que tiene un alto locus de control interno. Ello denota, que es él quien controla su propio destino y sus acciones y habilidades lo llevarán al éxito.

*Consejos al propietario, para mejorar su locus de control:*

- 1) Nunca basarse en supersticiones ni al azar, usted construye su propio destino, el éxito depende únicamente de usted.

---

<sup>36</sup> Fuente: Robbins, S., Coulter, M. (1996). Administración. (5a. Ed.). Editorial Prentice hall: México. Pág.678.

2) Tener una mayor confianza en sus propias habilidades.

**Paso 5:**

Dar a conocer los resultados, al propietario de la empresa Lubri Modelo.

En caso de que los resultados no sean tan satisfactorios, se deberá tomar medidas para mejorar su locus de control.

Por el contrario, si los resultados son positivos, se debe seguir fomentando y desarrollando nuevas actitudes que contribuyan a mejorar su capacidad de controlar.

**5) PROCESO DE RETROALIMENTACIÓN**

Esta etapa es tan indispensable e inmediata como las demás, se origina de los resultados obtenidos después de un período de trabajo. La mejor manera de medir los resultados es consultando a los clientes su satisfacción, para obtener de ellos si existieron fallas en el proceso de prestación del servicio. Buscando después las causas y el responsable, para tomar las medidas pertinentes.

Para evaluar el proceso de retroalimentación que se lleva a cabo en la empresa Lubri Modelo, por parte del propietario de la misma, se debe seguir el procedimiento detallado a continuación:

**Paso 1:**

Llevar a cabo una reunión con el propietario de la empresa, para informarle sobre la evaluación que se realizará y los objetivos que persigue.

**Paso 2:**

Seleccionar un día y horario, dentro de la jornada laboral e instalaciones de la empresa, para pasar la evaluación.

**Paso 3:**

Aplicar el test de evaluación de la medición de la satisfacción del cliente, para evaluar la capacidad de satisfacción de sus necesidades por parte de la empresa.

**Paso 4:**

Analizar los resultados obtenidos.

Para el caso de Lubri Modelo el test que se aplicó a algunos clientes de la empresa, con el objeto de medir

su grado de satisfacción (Ver Anexo No. 19)<sup>37</sup>, proporcionó los siguientes resultados:

El puntaje obtenido por los clientes encuestados fue, en promedio de 23, lo que indica que tienen un alto grado de satisfacción. Ello denota, que la empresa brinda un servicio de calidad, logrando una gran satisfacción en sus clientes.

*Consejos al propietario, para mejorar la satisfacción de sus clientes:*

- 1) Conozca a su cliente. Averigüe que es lo que sus clientes quieren. Nunca se olvide que son los clientes los que pagan su salario.
- 2) Escuche con atención. Invierta tiempo para identificar las necesidades de sus clientes, haciendo preguntas y concentrándose en sus respuestas.
- 3) Identifique las necesidades y anticipelas. Los clientes compran soluciones a sus problemas.

---

<sup>37</sup> <http://www.gestiopolis.com>

- 4) Haga que sus clientes se sientan importantes y queridos. Trátelos como personas. Siempre trátelos por el nombre.
- 5) Ayude a sus clientes a entender sus sistemas. Explíqueles cómo funcionan sus sistemas, y simplifique las transacciones todo lo que pueda.
- 6) Busque siempre formas de ayudar a sus clientes. Siempre que le pidan algo (dentro de lo razonable) dígales que usted lo puede hacer.
- 7) Sepa pedir disculpas. Cuando algo sale mal, pida disculpas. Es fácil de hacer, y a los clientes les agrada. El cliente no siempre tiene razón, pero siempre debe quedar satisfecho.
- 8) Dé a los clientes más de lo que esperan. Piense en formas de sobresalir frente a sus competidores.
- 9) Pida la opinión de sus clientes de manera regular. Pida sugerencias sobre aquellas cosas en las que podría mejorar.
- 10) Trate bien a los empleados. Los empleados son sus clientes internos y necesitan una dosis frecuente de reconocimiento.



**Paso 5:**

Dar a conocer los resultados, al propietario de la empresa Lubri Modelo.

En caso de que los resultados no sean tan satisfactorios, se deberá tomar medidas para mejorar su proceso de retroalimentación.

De otro modo, si los resultados son positivos, se debe seguir fomentando y desarrollando nuevas maneras de retroalimentación.

**CONSIDERACIÓN FINAL**

El conjunto de herramientas aplicadas anteriormente, al sector de la pequeña y mediana empresa dedicada a la venta de lubricantes, ayudará a los empresarios a incrementar la demanda de sus productos. Asimismo, dichas herramientas les servirán de apoyo para desarrollar su mercado y los servicios que prestan.

Esta metodología es aplicable a cualquier sector de las pequeñas y medianas empresas, teniendo en consideración que se debe ajustar dichas herramientas a las características de cada negocio. Además, para

obtener los resultados deseados es necesario dar un seguimiento mensual a las mismas.

Finalmente, el nuevo enfoque del autodiagnóstico, resulta ser una herramienta estratégica para el sector de las pequeñas y medianas empresas, ya que es aplicada por el mismo empresario, siendo así, económica, práctica, sencilla y funcional.

**BIBLIOGRAFÍA****LIBROS**

Frixione, D. (2003). *Autodiagnóstico de pequeñas y medianas empresas*. (1<sup>a</sup>. Ed.). México: Editorial Limusa.

Hiebing, R. y Cooper, S. (1992). *Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia*. (2<sup>a</sup>. Ed.). México: Mc Graw Hill.

Jany, J. (2000). *Investigación integral de mercados: un enfoque para el siglo XXI*. (2<sup>a</sup>. Ed.). Colombia: Mc Graw Hill.

Kotler, P. (2000) *Dirección de marketing*. (10<sup>a</sup> Ed.). México: Prentice hall.

Robbins, S., Coulter, M. (1996). *Administración*. (5a. Ed.). Editorial Prentice hall: México.

Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2000). *Fundamentos de marketing*. (11<sup>a</sup>. Ed.). México: Mc Graw Hill.

Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (1996). *Administración*. (6a. Ed.). México: Prentice Hall.

**REVISTAS Y OTROS DOCUMENTOS**

ITCA/FEPADE (1997). *Información sobre la micro y pequeña empresa*. San Salvador. El Salvador.

Ministerio de Economía, DIGESTYC (2002). *Encuesta Económica Anual. Sector industria, comercio y servicios*. San Salvador. El Salvador.

Ministerio de Economía de El Salvador (2004). *Oportunidades de las MIPYMES en el TLC*. Documento de trabajo 0013. San Salvador. El Salvador.

Revista contaduría y administración. No. 200. Enero-Marzo 2001. *El sistema de autodiagnóstico empresarial: una herramienta para mejorar la competitividad*.

#### **INTERNET**

<http://www.digestyc.gob.sv>

<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.mundogar.com>

<http://www.degerencia.com>

**ANEXOS**

ANEXO NO.1

**MINISTERIO DE ECONOMÍA**  
**DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS**  
**LISTADO DE EMPRESAS LEGALMENTE ESTABLECIDAS A NIVEL NACIONAL 2003**

CIU	ESTABLECIMIENTO	PROPIETARIO	DIRECCIÓN	TELÉFONO
620701	Lubri modelo	Rafael Antonio Gómez Zelaya	C. Troncal del norte km 10.5 #17-19 Apopa	2216-6606
620701	Distribuidora de lubricantes del norte	José Ernesto López	C. Troncal del norte km 12.5 Bo. El centro Apopa	2216-5598
610202	Lubricentro Lovo	Manuel de Jesús Contreras	C. Troncal del norte km 12.5 Bo. San Sebastián # 1 Apopa	2216-2225
620701	Lubriservicios Super Card	Diaz Moises, s.a. de c.v.	Colonia San Sebastián local # 1 Apopa	2216-6914
610201	Lubricantes, repuestos y accesorios Palco S.A. de C.V.	Lubricantes, repuestos y accesorios Palco S.A. de C.V.	Carretera a Quezaltepeque km. 15 frente a pacn. El ángel. Apopa	2216-3780
620701	Lubricentro R y M	Rubén García	C. Troncal del norte km 12.5 Apopa	2215-4857
620701	Autoservicio Duran S.A de C.V.	Autoservicio Duran S.A de C.V.	C. Troncal del norte Km. 12.5 Bo. El centro Apopa	
620701	Repuestos y lubricantes Ameras	Anselmo Hernández	Bo. el centro col. San Sebastián # 24 Apopa	2216-1856
620701	Serviestación Full	Cosenza S.A de C.V.	Carret. Troncal norte Km. 10 . Apopa	2214-5973
620701	Shell Apopa	Salvador Alejandro Eva García	Carret. Troncal del norte Km.11 Apopa	22-162542

## ANEXO NO.2

### GUÍA DE ENTREVISTA PARA EL PROPIETARIO DE LA EMPRESA LUBRI MODELO, DEDICADA A LA VENTA DE LUBRICANTES

#### PREGUNTAS:

1. MENCIONE TODAS LAS OPERACIONES QUE SE REALIZAN EN SU EMPRESA:
2. DESCRIBA SU MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y POLÍTICAS:
3. PUEDE DESCRIBIRNOS SU ESTRUCTURA ORGÁNICA ACTUAL:
4. ¿QUÉ CANALES DE DISTRIBUCIÓN UTILIZA LA EMPRESA?
5. PODRÍA LISTARNOS TODOS SUS INGRESOS:
6. PODRÍA LISTARNOS TODOS SUS EGRESOS:
7. PUEDE PROPORCIONARNOS REGISTROS DE LAS VENTAS DE LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS:
8. MENCIONE EL TIPO DE LIDERAZGO QUE EJERCE:
9. DIGA QUE MEDIDAS MOTIVACIONALES APLICA EN SU EMPRESA:
10. EXPLIQUE CÓMO CONTROLA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA:

### ANEXO NO. 3

#### AUTO-CUESTIONARIO POR ÁREA DE LA EMPRESA

##### DE COMERCIALIZACIÓN

1. ¿Hemos establecido la imagen de nuestro servicio en la mente del consumidor? Si  No
2. ¿Contamos con precios altamente competitivos? Si  No
3. ¿Consideramos las variaciones del precio del petróleo al establecer el precio de nuestros productos? Si  No
4. ¿Tenemos cuantificado nuestro mercado actual y potencial? Si  No
5. ¿Contamos con una campaña promocional, no muy costosa, que nos permite recordarle a nuestros clientes nuestro negocio? Si  No
6. ¿Contamos con canales de distribución adecuados para brindarle un servicio rápido al cliente? Si  No
7. ¿Nuestras políticas de distribución son las más adecuadas? Si  No
8. ¿Estamos concientes de nuestro posicionamiento en el mercado? Si  No
9. ¿Conocemos a nuestra competencia y la manejamos adecuadamente? Si  No
10. ¿Estamos pensando en diversificar nuestra línea de productos? Si  No
11. ¿Podemos mejorar en este año nuestra posición en el mercado? Si  No
12. ¿Hemos diseñado planes estratégicos con respecto a nuestra competencia? Si  No
13. ¿Hemos pensado en reorientar nuestra campaña promocional? Si  No
14. ¿Existen actitudes negativas de parte de nuestra competencia? Si  No
15. ¿Hemos evaluado el impacto de las acciones de nuestros competidores, por ejemplo, bajando precios, desarrollando nuevas promociones, etc., en nuestra empresa? Si  No
16. ¿Escuchamos sugerencias de nuestros clientes? Si  No
17. ¿Estamos supliendo realmente nuestra demanda actual o existe una brecha que origine la creación de nuevas empresas? Si  No

##### DE SERVICIO

1. ¿Prestamos un servicio de alta calidad? Si  No
2. ¿Hemos mantenido la calidad de nuestro servicio de acuerdo con su precio? Si  No
3. ¿El esmero, la atención y calidad de nuestro servicio son las características que lo diferencian? Si  No
4. ¿Cumplimos con nuestros pedidos a tiempo? Si  No
5. ¿Cuantificamos y verificamos nuestros costos? Si  No
6. ¿Hemos diseñado un plan maestro de ventas? Si  No
7. ¿Contamos con un plan de mantenimiento y reparación posible de nuestros equipos? Si  No
8. ¿Hemos analizado la eficiencia actual de nuestro equipo de trabajo? Si  No
9. ¿Adolecemos de problemas de abastecimiento de nuestros productos? Si  No
10. ¿Contamos con suficiente variedad en nuestros productos para poder satisfacer las exigencias de nuestros clientes? Si  No



11. ¿Contamos con personal técnico calificado? Si  No
12. ¿Existen muchas devoluciones por productos dañados? Si  No

### DE FINANZAS

1. ¿Cumplo ordenadamente en llevar al día mis registros contables? Si  No
2. ¿He cuantificado mi estado de ingresos y egresos? Si  No
3. ¿Conozco exactamente mi punto de equilibrio? Si  No
4. ¿Confronto problemas de liquidez inmediata? Si  No
5. ¿He cuantificado el impacto en mi liquidez por la política de crédito desarrollada hasta el momento? Si  No
6. ¿Cuándo me hacen un pedido en forma sorpresiva, cuento con suficiente capital de trabajo para suplirlo? Si  No
7. ¿Domino adecuadamente el manejo de mi inventario de productos? Si  No
8. ¿He diseñado mecanismos de control de la salida de mis productos? Si  No
9. ¿Tomo en cuenta el incremento en los impuestos? Si  No
10. ¿Existen alguna política de incentivos gubernamentales para el desarrollo de nuestra línea de servicio? Si  No

### ADMINISTRATIVO

1. ¿Hemos estudiado algún plan motivacional para nuestros empleados? Si  No
2. ¿Procuramos mantener un ambiente cordial en nuestro negocio? Si  No
3. ¿Somos receptivos a ideas, sugerencias y/o recomendaciones de nuestro personal? Si  No
4. ¿Somos creyentes en sostener una comunicación constante con nuestro personal? Si  No
5. ¿Los empleados que contratamos son supervisados constantemente para que ejecuten su trabajo adecuadamente? Si  No
6. ¿Delegamos un poco de autoridad a nuestros empleados? Si  No
7. ¿Contamos en nuestra empresa con misión, visión y objetivos? Si  No
8. ¿Tenemos control de los resultados obtenidos? Si  No
9. ¿Hacemos una evaluación de las operaciones realizadas, para llevar a cabo mejoras? Si  No
10. ¿Contamos con una estructura de puestos de trabajo definida? Si  No
11. ¿Contamos con suficiente personal para satisfacer la demanda? Si  No
12. ¿Tomamos en cuenta los incrementos en la escala salarial, para establecer el salario de nuestros empleados? Si  No
13. ¿Hemos investigado la posibilidad de incrementos futuros en la escala salarial o prestaciones de nuestro personal, por parte del Gobierno? Si  No

#### ANEXO NO. 4

### TABULACIÓN DEL AUTO-CUESTIONARIO POR ÁREA DE LA EMPRESA

#### DE COMERCIALIZACIÓN

##### Pregunta 1

¿Hemos establecido la imagen de nuestro servicio en la mente del consumidor?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	80
No	2	20
Total	10	100

Hallazgo: la mayoría de las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la venta de lubricantes del Municipio de Apopa han establecido la imagen del servicio que prestan en la mente de los consumidores. Sólo una pequeña parte expresó no haber establecido la imagen del servicio en la mente del consumidor. Entonces, se puede decir que esta es una ventaja para dichas empresas.

##### Pregunta 2

¿Contamos con precios altamente competitivos?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	70
No	3	30
Total	10	100

Hallazgo: la mayor parte de las empresas en estudio dijo contar con precios competitivos en el mercado. Sin embargo, una parte considerable expresó que no cuenta con precios competitivos. Por lo cual, este factor se convierte en una ventaja.

### Pregunta 3

¿Consideramos las variaciones del precio del petróleo al establecer el precio de nuestros productos?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	6	60
No	4	40
Total	10	100

Hallazgo: la mayoría de los empresarios afirmó que considera las variaciones en el precio del petróleo al establecer los precios de sus productos. Mientras que una parte significativa expresó que no consideraba las variaciones en los precios del petróleo. Esto hace que la dependencia a dichas variaciones se convierta en una amenaza para las empresas.

### Pregunta 4

¿Tenemos cuantificado nuestro mercado actual y potencial?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	4	40
No	6	60
Total	10	100

Hallazgo: la mayoría de las empresas en estudio afirmó no tener cuantificado su mercado actual y potencial. Sin embargo, una parte importante expresó sí tener cuantificados sus mercados. Esta situación se convierte en una desventaja para los empresarios.

### Pregunta 5

¿Contamos con una campaña promocional, no muy costosa, que nos permite recordarles a nuestros clientes nuestro negocio?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	40
No	6	60
Total	10	100

Hallazgo: la mayor parte de las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la venta de lubricantes en el Municipio de Apopa, dijo no contar con una campaña promocional, no muy costosa, que permita recordarles a sus clientes su negocio. A pesar de ello, una parte considerable expresó contar con dicha campaña. Entonces, este factor se vuelve una desventaja para dichas empresas.

### Pregunta 6

¿Contamos con canales de distribución adecuados para brindarle un servicio rápido al cliente?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	70
No	3	30
Total	10	100

Hallazgo: la mayoría de los empresarios afirmó contar con canales de distribución adecuados que les permiten brindar un servicio rápido a sus clientes. Por otra parte, un grupo pequeño expresó que no cuenta con canales de distribución adecuados. Es así, como este factor se traduce en una ventaja para ellos.

### Pregunta 7

¿Nuestras políticas de distribución son las más adecuadas?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	9	90
No	1	10
Total	10	100

Hallazgo: la mayoría de las empresas en estudio expresó que sus políticas de distribución son las más adecuadas. Sólo una empresa dijo que sus políticas son inadecuadas. Por lo anterior, este factor se convierte en una ventaja para dichas empresas.

### Pregunta 8

¿Estamos concientes de nuestro posicionamiento en el mercado?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	7	70
No	3	30
Total	10	100

Hallazgo: la mayoría de los empresarios afirmó estar conciente de su posicionamiento en el mercado. Mientras que una pequeña parte expresó no estar conciente de su posicionamiento. Entonces, este factor se vuelve una ventaja para ellos.

### **Pregunta 9**

¿Conocemos a nuestra competencia y la manejamos adecuadamente?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	9	90
No	1	10
Total	10	100

Hallazgo: la mayoría de las empresas en estudio expresó conocer a su competencia y manejarla adecuadamente. Sólo una dijo no conocer a su competencia. Entonces, este factor se traduce en una ventaja para dichas empresas.

### **Pregunta 10**

¿Estamos pensando en diversificar nuestra línea de productos?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	9	90
No	1	10
Total	10	100

Hallazgo: la mayor parte de los empresarios expresó que está pensando en diversificar su línea de productos. Sólo uno afirmó no estar pensando en ello. Es así, como este factor se convierte en una expectativa para dichos empresarios.

### **Pregunta 11**

¿Podemos mejorar en este año nuestra posición en el mercado?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	4	40
No	6	60
Total	10	100

Hallazgo: la mayoría de las empresas expresó que no podrían mejorar en este año, su posición en el mercado. Sin embargo, una parte importante dijo que sí podría mejorar su posición en el mercado. Es decir, este factor se vuelve una amenaza.

### **Pregunta 12**

¿Hemos diseñado planes estratégicos con respecto a nuestra competencia?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	4	40
No	6	60
Total	10	100

Hallazgo: la mayor parte de los empresarios expresó no haber diseñado planes estratégicos con respecto a su competencia. Pero una parte importante dijo que sí ha diseñado planes estratégicos. Entonces, este factor se ve reflejado como una amenaza.

### Pregunta 13

¿Hemos pensado en reorientar nuestra campaña promocional?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	4	40
No	6	60
Total	10	100

Hallazgo: la mayoría de los empresarios expresó no haber pensado en reorientar su campaña promocional. No obstante, una parte importante dijo que sí ha pensado en reorientar su campaña promocional. Es por ello, que este factor se vuelve una amenaza para ellos.

### Pregunta 14

¿Existen actitudes negativas de parte de nuestra competencia?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	6	60
No	4	40
Total	10	100

Hallazgo: la mayor parte de las empresas en estudio expresó que existen actitudes negativas de parte de su competencia. Sin embargo, una parte considerable dijo que no existen actitudes negativas de parte de su competencia. Entonces, este factor se vuelve una amenaza para las empresas.



### **Pregunta 15**

¿Hemos evaluado el impacto de las acciones de nuestros competidores, por ejemplo, bajando precios, desarrollando nuevas promociones, etc., en nuestra empresa?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	7	70
No	3	30
Total	10	100

Hallazgo: la mayoría de los empresarios expresó haber evaluado el impacto de las acciones de sus competidores en su empresa. Mientras, un pequeño porcentaje dijo no haberlo hecho. Es así como este factor se vuelve una expectativa para ellos.

### **Pregunta 16**

¿Escuchamos sugerencias de nuestros clientes?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	10	100
No	0	0
Total	10	100

Hallazgo: la totalidad de pequeñas y medianas empresas dedicadas a la venta de lubricantes en el Municipio de Apopa, escucha las sugerencias de sus clientes. Entonces, dicho factor se vuelve una ventaja para las mismas.

### Pregunta 17

¿Estamos supliendo realmente nuestra demanda actual o existe una brecha que origine la creación de nuevas empresas?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	40
No	6	60
Total	10	100

Hallazgo: la mayor parte de los empresarios expresó que no está supliendo su demanda actual por lo que existe una brecha que origina la creación de nuevas empresas. No obstante, una parte importante afirmó que si está supliendo dicha demanda. Entonces, el factor se traduce en una amenaza para ellos.

### DE SERVICIO

#### Pregunta 1

¿Prestamos un servicio de alta calidad?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	100
No	0	0
Total	10	100

Hallazgo: el total de los empresarios expresó prestar un servicio de alta calidad. Esto se convierte en una ventaja para las empresas.

## Pregunta 2

¿Hemos mantenido la calidad de nuestro servicio de acuerdo con su precio?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	10	100
No	0	0
Total	10	100

Hallazgo: la totalidad de las empresas en estudio afirmó que ha mantenido la calidad del servicio de acuerdo con su precio. Es así que este factor se vuelve una ventaja para las mismas.

## Pregunta 3

¿El esmero, la atención y la calidad de nuestro servicio son las características que lo diferencian?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	10	100
No	0	0
Total	10	100

Hallazgo: todas las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la venta de lubricantes en el Municipio de Apopa, expresaron que el esmero, la atención y la calidad de su servicio son las características que los diferencian. Entonces, el factor se convierte en una ventaja para ellas.

#### **Pregunta 4**

¿Cumplimos con nuestros pedidos a tiempo?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	10	100
No	0	0
Total	10	100

Hallazgo: la totalidad de empresarios afirmó que cumple con sus pedidos a tiempo. Por lo que este factor se convierte en una ventaja para ellos.

#### **Pregunta 5**

¿Cuanticamos y verificamos nuestros costos?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	9	90
No	1	10
Total	10	100

Hallazgo: la mayoría de las empresas en estudio afirmaron cuanticar y verificar sus costos. Sólo una dijo no hacerlo. Es así que este factor se vuelve una ventaja para las mismas.

### Pregunta 6

¿Hemos diseñado un plan maestro de ventas?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	2	20
No	8	80
Total	10	100

Hallazgo: la mayor parte de los empresarios declararon no haber diseñado un plan maestro de ventas. Sólo una minoría afirmó haber diseñado uno. Entonces, esto se convierte en una desventaja para ellos.

### Pregunta 7

¿Contamos con un plan de mantenimiento y reparación posible de nuestros equipos?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	8	80
No	2	20
Total	10	100

Hallazgo: la mayor parte de las empresas en estudio dijeron contar con un plan de mantenimiento y reparación posible de sus equipos. Sólo una pequeña parte expresó no contar con dicho plan. Es así que este factor se vuelve una ventaja para dichas empresas.

### **Pregunta 8**

¿Hemos analizado la eficiencia actual de nuestro equipo de trabajo?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	9	90
No	1	10
Total	10	100

Hallazgo: la mayoría de los empresarios expresó haber analizado la eficiencia actual de su equipo de trabajo. Sólo uno dijo no haberlo hecho. Es así como este factor se convierte en una ventaja para ellos.

### **Pregunta 9**

¿Adolecemos de problemas de abastecimiento de nuestros productos?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	3	30
No	7	70
Total	10	100

Hallazgo: la mayor parte de los empresarios expresó no adolecer de problemas de abastecimiento de sus productos. Además, una pequeña parte dijo adolecer de este problema. Entonces, este factor se vuelve una expectativa para ellos.

### Pregunta 10

¿Contamos con suficiente variedad en nuestros productos para poder satisfacer las exigencias de nuestros clientes?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	4	40
No	6	60
Total	10	100

Hallazgo: la mayor parte de las empresas en estudio afirmó no contar con suficiente variedad en sus productos para satisfacer las exigencias de sus clientes. Sin embargo, una parte considerable expresó que cuenta con suficiente variedad en sus productos. Entonces, este factor se vuelve una desventaja para ellas.

### Pregunta 11

¿Contamos con personal técnico calificado?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	9	90
No	1	10
Total	10	100

Hallazgo: la mayoría de los empresarios expresaron que cuentan con personal técnico calificado. Sólo uno dijo no contar con personal técnico calificado. Es así como este factor se convierte en una ventaja para ellos.

### **Pregunta 12**

¿Existen muchas devoluciones por productos dañados?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	1	10
No	9	90
Total	10	100

Hallazgo: la mayor parte de los empresarios afirmó que no existen muchas devoluciones por productos dañados. Sólo uno expreso que tiene muchas devoluciones por tal razón. Entonces, este factor se convierte en una expectativa para ellos.

### **DE FINANZAS**

#### **Pregunta 1**

¿Cumplo ordenadamente en llevar al día mis registros contables?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	10	100
No	0	0
Total	10	100

Hallazgo: la totalidad de empresas en estudio cumple ordenadamente en llevar al día sus registros contables. Es así como esto se convierte en una ventaja para ellas.



## Pregunta 2

¿He cuantificado mi estado de ingresos y egresos?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	4	40
No	6	60
Total	10	100

Hallazgo: la mayoría de los empresarios dijo que no ha cuantificado su estado de ingresos y egresos. Mientras que una parte considerable afirmó haberlo cuantificado. Entonces, ello se vuelve una desventaja para ellos.

## Pregunta 3

¿Conozco exactamente mi punto de equilibrio?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	0	0
No	10	100
Total	10	100

Hallazgo: la totalidad de las empresas en estudio expresó desconocer su punto de equilibrio. Esto se vuelve una desventaja para ellas.

#### Pregunta 4

¿Confronto problemas de liquidez inmediata?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	3	30
No	7	70
Total	10	100

Hallazgo: la mayoría de los empresarios expresó no confrontar problemas de liquidez inmediata. Sólo una pequeña parte dijo confrontar problemas de liquidez. Entonces, ello se vuelve una ventaja para los mismos.

#### Pregunta 5

¿He cuantificado el impacto en mi liquidez por la política de crédito desarrollada hasta el momento?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	6	60
No	4	40
Total	10	100

Hallazgo: la mayoría de empresas en estudio ha cuantificado el impacto en su liquidez por la política de crédito desarrollada hasta el momento. Sin embargo, una parte considerable dijo no haberla cuantificado. Es así como esto se vuelve una ventaja.

### Pregunta 6

¿Cuándo me hacen un pedido en forma sorpresiva, cuento con suficiente capital de trabajo para suplirlo?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	7	70
No	3	30
Total	10	100

Hallazgo: la mayor parte de empresarios dijo contar con suficiente capital de trabajo para suplir un pedido hecho en forma sorpresiva. Solo una pequeña parte expresó no contar con suficiente capital de trabajo. Entonces, esto se vuelve una ventaja para los mismos.

### Pregunta 7

¿Domino adecuadamente el manejo de mi inventario de productos?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	9	90
No	1	10
Total	10	100

Hallazgo: la mayoría de empresas dedicadas a la venta de lubricantes en el Municipio de Apopa, expresó dominar adecuadamente el manejo de su inventario de productos. Solamente una dijo no dominarlo. Es por ello que este factor se vuelve una ventaja para las mismas.

### Pregunta 8

¿He diseñado mecanismos de control de la salida de mis productos?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	9	90
No	1	10
Total	10	100

Hallazgo: la mayoría de los empresarios expresó que han diseñado mecanismos de control de la salida de sus productos. Sólo uno dijo que no los ha diseñado. Entonces, esto se convierte en una ventaja para ellos.

### Pregunta 9

¿Tomo en cuenta el incremento en los impuestos?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	9	90
No	1	10
Total	10	100

Hallazgo: la mayoría de los empresarios expresó que toma en cuenta el incremento en los impuestos. Sólo uno dijo que no los toma en cuenta. Entonces, esto se convierte en una expectativa para ellos.

### **Pregunta 10**

¿Existe alguna política de incentivos gubernamentales para el desarrollo de nuestra línea de servicio?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	1	10
No	9	90
Total	10	100

Hallazgo: la mayor parte de las empresas en estudio dijo que no existe alguna política de incentivos gubernamentales para el desarrollo de su línea de servicios. Sólo una pequeña parte dijo que si existe dicha política. Es así que este factor se vuelve una amenaza para ellas.

### **ADMINISTRATIVO**

#### **Pregunta 1**

¿Hemos estudiado algún plan motivacional para nuestros empleados?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	10	100
No	0	0
Total	10	100

Hallazgo: todas las pequeñas y medianas empresas dedicadas al venta de lubricantes en el Municipio de Apopa han estudiado algún plan motivacional para sus empleados. Es por ello que este factor se convierte en una ventaja para ellas.

## Pregunta 2

¿Procuramos mantener un ambiente cordial en nuestro negocio?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	10	100
No	0	0
Total	10	100

Hallazgo: todos los empresarios expresaron que procuran mantener un ambiente cordial en su negocio. Es así que este factor se convierte en una ventaja para ellas.

## Pregunta 3

¿Somos receptivos a ideas, sugerencias y/o recomendaciones de nuestro personal?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	10	100
No	0	0
Total	10	100

Hallazgo: la totalidad de empresas en estudio dijeron ser receptivas a ideas, sugerencias y/o recomendaciones de su personal. Es por ello que este factor se convierte en una ventaja para ellas.

#### **Pregunta 4**

¿Somos creyentes en sostener una comunicación constante con nuestro personal?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	10	100
No	0	0
Total	10	100

Hallazgo: todos los empresarios afirmaron ser creyentes en sostener una comunicación constante con su personal. Ello se vuelve una ventaja para ellos.

#### **Pregunta 5**

¿Los empleados que contratamos son supervisados constantemente para que ejecuten su trabajo adecuadamente?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	7	70
No	3	30
Total	10	100

Hallazgo: la mayoría de las empresas en estudio dijo que los empleados que contratan son supervisados constantemente para que ejecuten su trabajo adecuadamente. Sólo una pequeña parte expresó no hacerlo. Es así como este factor se vuelve una desventaja para ellas.

### **Pregunta 6**

¿Delegamos un poco de autoridad a nuestros empleados?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	10	100
No	0	0
Total	10	100

Hallazgo: la totalidad de los empresarios dijo que delega un poco de autoridad a sus empleados. Es por ello que esto se vuelve una ventaja para ellos.

### **Pregunta 7**

¿Contamos en nuestra empresa con misión, visión y objetivos?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	8	80
No	2	20
Total	10	100

Hallazgo: la mayoría de las empresas en estudio dijo contar con misión, visión y objetivos. Mientras que una pequeña parte expresó no contar con ellos. Esto conforma una ventaja para las mismas.



### Pregunta 8

¿Tenemos control de los resultados obtenidos?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	8	80
No	2	20
Total	10	100

Hallazgo: la mayor parte de los empresarios dijo tener control de los resultados obtenidos. Sólo una pequeña parte expresó no tener un control sobre ellos. Entonces, esto se vuelve una ventaja para los mismos.

### Pregunta 9

¿Hacemos una evaluación de las operaciones realizadas, para llevar a cabo mejoras?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	9	90
No	1	10
Total	10	100

Hallazgo: la mayoría de los empresarios expresó que hacen una evaluación de las operaciones realizadas, para llevar a cabo mejoras. Solamente uno dijo no hacer dicha evaluación. Entonces, esto se convierte en una ventaja para ellos.

### **Pregunta 10**

¿Contamos con una estructura de puestos de trabajo definida?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	9	90
No	1	10
Total	10	100

Hallazgo: la mayor parte de los empresarios expresó contar con una estructura de puestos de trabajo definida. Sólo uno dijo que no cuenta con una. Es así que este factor se convierte en una ventaja.

### **Pregunta 11**

¿Contamos con suficiente personal para satisfacer la demanda?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	10	100
No	0	0
Total	10	100

Hallazgo: todos los empresarios expresaron contar con suficiente personal para satisfacer la demanda. Entonces, esto se convierte en una ventaja para los mismos.

### **Pregunta 12**

¿Tomamos en cuenta los incrementos en la escala salarial, para establecer el salario de nuestros empleados?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	7	70
No	3	30
Total	10	100

Hallazgo: la mayoría de las empresas en estudio toma en cuenta los incrementos en la escala salarial, para establecer el salario de sus empleados. Mientras que una minoría dijo no tomarlos en cuenta. Ello se convierte en una expectativa para ellas.

### **Pregunta 13**

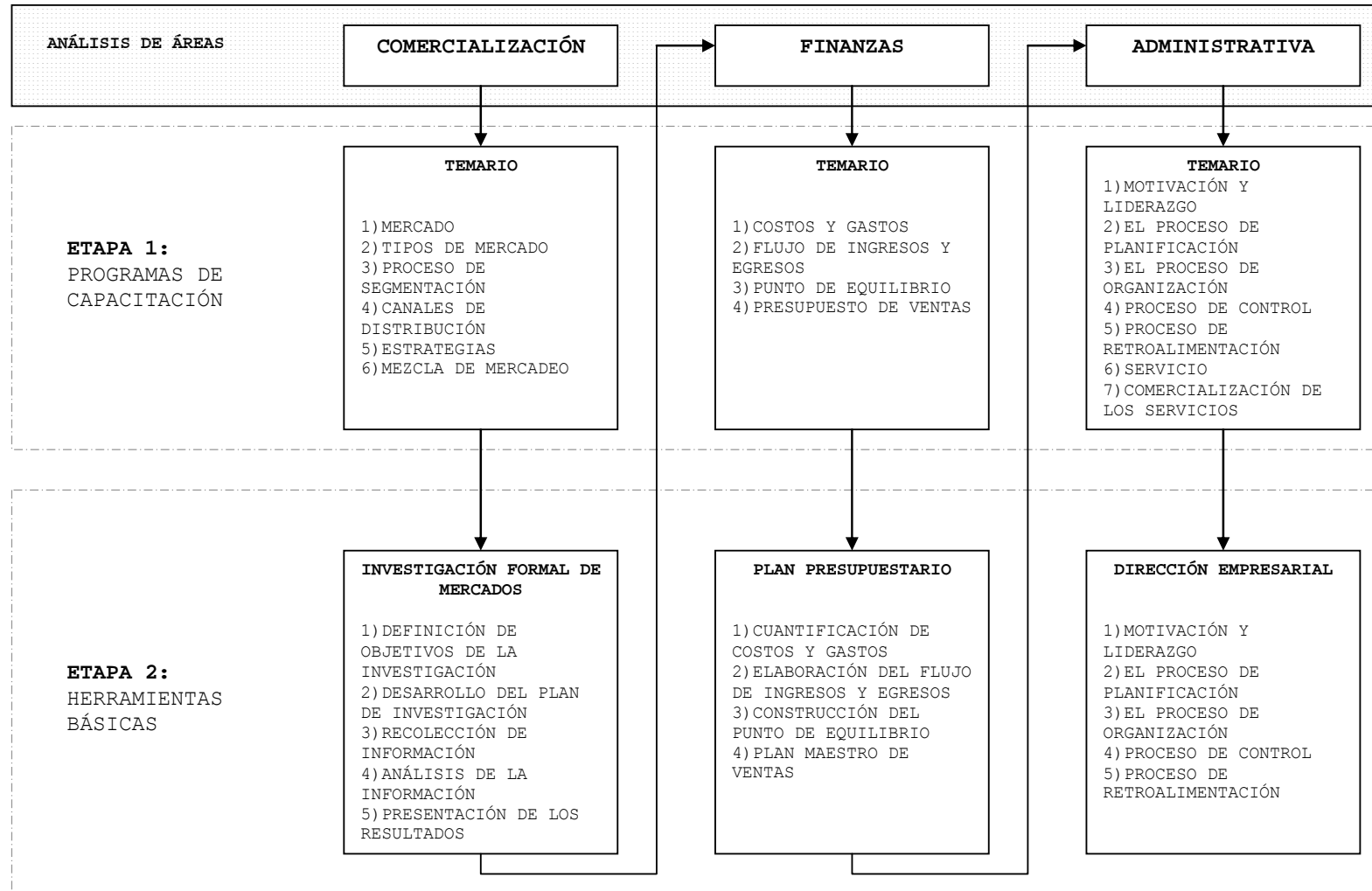
¿Hemos investigado la posibilidad de incrementos futuros en la escala salarial o prestaciones de nuestro personal por parte del gobierno?

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	4	40
No	6	60
Total	10	100

Hallazgo: la mayoría de empresarios afirmó no haber investigado la posibilidad de incrementos futuros en la escala salarial o prestaciones de su personal por parte del gobierno. Sin embargo, una parte significativa dijo haberlo hecho. Entonces, este factor se vuelve una amenaza para ellos.

ANEXO NO. 5

PROCESO DE APLICACIÓN DEL PLAN PREVENTIVO Y CORRECTIVO





## **LUBRI MODELO**

---

# ASPECTOS GENERALES DE COMERCIALIZACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

**Elaborada por:**

Equipo de investigación.

Guía del Seminario-Taller del  
Área de Comercialización

# Tabla de contenido

¿Qué es mercado?	1
Tipos de mercado	1
Proceso de segmentación	1
Canales de distribución	2
Venta frente a mercadeo	2
Estrategias	2
1) Tipos de estrategias	2
2) Matriz de desarrollo de mercado y producto	3
Mezcla de mercadeo	3
Administración de los servicios	4
1) Características	4
2) Desarrollo de nuevos servicios	5
Demanda	5
1) Clasificación	5
2) Estados de la demanda	6
Bibliografía	7

---

## ¿Qué es mercado?

Algunas definiciones de mercado son las siguientes:

Según Stanton, W., Ertel, M. y Walker, B. (2000) el mercado se compone de personas y organismos que tengan necesidades por satisfacer, dinero para gastar y la disposición de gastarlo.

Por otra parte, Kotler, P. (2000), define el término mercado como un lugar donde se reúnen compradores (clientes) y vendedores (suministros) para realizar una labor de intercambio, que consiste en cambiar bienes y servicios por dinero.

Con base a las definiciones anteriores se puede determinar que el mercado está constituido por personas u organizaciones que demandan bienes y servicios. Además de ello, que tengan capacidad económica y voluntad de realizar un intercambio.

## Tipos de mercado

Según Frisone, D. (2003), los mercados se pueden clasificar por producto, ubicación geográfica, tipo de comprador y forma de abastecedor.

Por producto, existen los mercados de bienes de consumo que son donde compramos artículos de alta rotación, bajos precios, que constituyen una necesidad básica y adquiridos por impulso; los mercados de bienes de compra, son aquellos donde encontramos productos de baja rotación, que se identifican como un lujo, no forman una necesidad primaria y se razona su posesión.

Por ubicación geográfica, se puede identificar dos tipos: el interno, desarrollado dentro de los límites de un país; el externo, que se extiende más allá de dichos límites.

Por tipo de comprador, se tienen: el particular, que lo conforman personas que demandan y adquieren bienes y servicios; el institucional, empresas que contratan la producción de otra.

Finalmente, tenemos por forma de abastecedor: el abierto, en la cual se abastece a los consumidores en un medio competitivo; el cerrado, cuando la empresa posee un contrato con el comprador y todo lo que se elabora está vendido de antemano.

## Proceso de segmentación

Segmentar es subdividir un todo en partes, con determinados criterios. Cuando se aplica al mercado del negocio que se tiene o se piensa instaurar, se dice que son las secciones de consumidores potenciales que podrá preferir los productos o servicios que ofrece un determinado negocio.

Este proceso se lleva a cabo en las siguientes etapas:

- **Etapas del estudio:** a través de entrevistas informales se busca conocer cuáles son las motivaciones, actitudes y conducta del consumidor. Con estos descubrimientos el investigador elabora el cuestionario formal que se administra en una muestra de consumidores para recabar la información: Conciencia y clasificaciones de marca, patrones de uso del producto y características demográficas, psicológicas y sociológicas de los encuestados.
- **Etapas de análisis:** El investigador agrupa en diferentes segmentos a los consumidores.
- **Etapas de perfil:** El investigador determina el perfil de cada grupo de acuerdo a sus conductas, hábitos demográficos (edad, sexo, ingresos).

## Canales de distribución

Conforman las rutas que siguen los bienes y/o servicios, desde la empresa hasta el consumidor final. Los canales más utilizados, se dividen en:

- productores-consumidores
- productores-minoristas-consumidores
- productores-mayoristas-minoristas-consumidores
- productores-intermediarios-mayoristas-minoristas-consumidores

## Venta frente a mercadeo

Los términos venta y mercadeo no deben utilizarse como sinónimos. Por un lado, la venta es la acción de colocar un producto (bien o servicio) en el mercado. Mientras que mercadeo, es la actividad planificada de conjugar adecuadamente, un producto o servicio en una plaza definida e identificada, a un precio determinado y utilizando una promoción (campaña divulgativa y relaciones públicas) que lo sitúe en la mente del consumidor.

## Estrategias

### 1) Tipos de estrategias

Para Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2000), una estrategia es un plan general de acción mediante el cual una organización busca alcanzar sus objetivos.

Entre las estrategias más conocidas se pueden mencionar:

- **Diferenciación del producto:** ésta consiste en desarrollar una característica distinta de la línea de productos que logre una imagen en la mente de los consumidores.
- **Marca:** Es la identificación de aquellos bienes y/o servicios a través de un nombre sugestivo.
- **Segmentación:** Es la ubicación de los bienes y/o servicios en grupos de personas aglutinadas por criterios de decisión de compra afines.



- **Empuje:** Es el posicionamiento de los productos (bienes y/o servicios) utilizando una fuerza de ventas o asignando un porcentaje de dinero (margen) a los canales de distribución, para que decidan comercializar línea de una empresa en particular y no la de la competencia.
- **Hala:** Consiste en el cambio en los hábitos de consumo del consumidor provocado por métodos persuasivos utilizados por ciertos medios de comunicación.

## 2) Matriz de desarrollo de mercado y producto

Es aquella que muestra las opciones que posee una empresa cuando desea aumentar sus ingresos y lograr con seguridad un crecimiento de su negocio.

Cuando un negocio busca el crecimiento, debe tener en cuenta tanto su mercado como sus productos y/o servicios. Después deberá decidir si continúa haciendo lo que realiza en el momento actual, sólo que en forma más eficiente o si se arriesga a experimentar nuevas opciones.

Las opciones que plantea la matriz son las siguientes:

- **Penetración en el mercado:** Una compañía trata de vender una mayor cantidad de sus productos en sus mercados actuales.
- **Desarrollo del mercado:** una empresa sigue vendiendo sus productos actuales pero en un nuevo mercado.
- **Desarrollo de productos:** Esta estrategia exige crear productos nuevos para venderlos en mercados actuales.
- **Diversificación:** Una compañía desarrolla nuevos productos para venderlos en mercados también nuevos.

## Mezcla de mercadeo

Para Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2000) la mezcla de mercadotecnia es la combinación de un producto, la manera en que se distribuirá y se promoverá, y su precio. Estos cuatro elementos están diseñados para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado objetivo.

Por otra parte, estos elementos de la mercadotecnia están interrelacionados; las decisiones tomadas en un área inciden a menudo en otra, es decir, en el diseño de una mezcla de mercadotecnia sin duda influye el hecho de que la empresa opte por competir en uno o más de estos elementos.

Estos cuatro elementos son:

- **PRODUCTO/SERVICIO:** Según Hiebing, R., y Cooper, S. (1992) el producto es un objeto tangible que se vende a los clientes en el cual se ven materializados las necesidades y gustos del consumidor debido a que gracias a estas necesidades es que se ha elaborado el producto con el fin de que las satisfaga.

No obstante, en una empresa de servicios el producto es ofrecido de manera intangible. Así, todos los productos son ofertas para el cliente, aunque se da una diferencia entre lo que vende una empresa de servicios (intangible) y lo que vende un fabricante (Tangible).

- **PRECIOS:** Debe ser lo bastante grande para cubrir los costos y además proporcionar un margen de utilidad a la empresa pero también debe ser suficientemente baja para maximizar la demanda y las ventas. Por otra parte, el precio del producto afecta a su posicionamiento, dejando claro que es importantísimo establecerlo adecuadamente sin excesos.
- **DISTRIBUCIÓN:** A través de ella, es como se transmitirán los bienes y servicios del producto o vendedor hacia el usuario y hay que decidir de qué manera se hará.
- **PROMOCIÓN:** Para desarrollar un plan promocional se requiere de pensamiento estratégico y además, de mucha creatividad. En muchas ocasiones los encargados de mercadotecnia comienzan con la etapa de ejecución y examinan al azar idea tras idea, sin pensar en los fines que pretenden alcanzar.

Es por ello, que se considera que la clave para la promoción consiste en establecer objetivos y estrategias promocionales primero y luego desarrollar ejecuciones innovadoras o bien orientadas.

No obstante, la promoción es la que ofrece un incentivo adicional y estimula al mercado meta para que realice algún comportamiento complementario, esta conducta origina un incremento en las ventas o una asociación con el producto, en un corto periodo de tiempo. Es decir, la promoción tiene un enfoque de corto plazo.

## Administración de los servicios

### 1) Características

Para Frisone, D. (2003) Los servicios son actividades o beneficios que una parte puede ofrecer a otra y que no dan origen a la propiedad de nada. La administración de los servicios encuentra formas para elevar la productividad de los proveedores, ya que son inseparables del servicio, es decir, la persona que presta el servicio determina su calidad.

Además, busca estandarizar esta calidad ante la variabilidad de los servicios y así, influir en los movimientos de la demanda y capacidades de la oferta frente al carácter perecedero del servicio. Es así, como los servicios tienen cuatro características importantes que afectan en gran medida el diseño de los programas de mercadotecnia:

- **Intangibilidad:** Los servicios, a diferencia de los bienes físicos, no se pueden ver, probar, sentir, escuchar u oler, antes de adquiridos. Para reducir la incertidumbre, los compradores buscan signos o evidencia de la calidad del servicio.
- **Inseparabilidad:** Por lo general, los servicios se producen y consumen al mismo tiempo. Si una persona proporciona el servicio, entonces el proveedor es parte del mismo. Como el cliente también está presente mientras se produce el servicio, la interacción entre cliente y proveedor

## **ANEXO NO.7**

### **AUTODIAGNÓSTICO EN LA EMPRESA LUBRI MODELO**

#### **1. VENTAJAS**

##### **a. DE COMERCIALIZACIÓN**

- 1) Ha Logrado fijar la imagen de la empresa en su clientela.
- 2) Cuenta con precios altamente competitivos.
- 3) Posee canales de distribución adecuados, que le permite brindar un servicio rápido a sus clientes.
- 4) Maneja políticas de distribución adecuadas.
- 5) Domina su participación en el mercado de la venta de lubricantes.
- 6) Tiene conocimiento de su competencia y sabe enfrentarla.
- 7) Escucha todas las sugerencias hechas por sus clientes.

##### **b. DE SERVICIO**

- 1) Presta un servicio de alta calidad a su clientela
- 2) Cuenta con un servicio de calidad y con precios competitivos.
- 3) El esmero, atención y calidad en el servicio son las características que diferencian su negocio.
- 4) Cumplen con los pedidos a tiempo.
- 5) Conoce los costos en los que incurre.
- 6) Posee un plan de mantenimiento y reparación posible de sus equipos.
- 7) Analiza regularmente la eficiencia de sus equipos de trabajo.

8) Variedad en los productos para satisfacer la exigencia de sus clientes.

9) Cuenta con personal técnico calificado.

**c. DE FINANZAS**

1) Lleva al día sus registros contables.

2) Cuentan con registros actualizados de sus ingresos y egresos.

3) No confrontan problemas de liquidez inmediata.

4) No tienen problemas con las cuentas por cobrar.

5) Cuenta con suficiente liquidez para suplir pedidos sorpresivos.

6) Conoce el costo del manejo del volumen de su inventario.

7) Tiene mecanismos de control de salida de sus productos.

**d. ADMINISTRATIVAS**

1) Analiza planes motivacionales para sus empleados.

2) Mantiene un ambiente cordial en su negocio.

3) Escucha ideas, sugerencias y/o recomendaciones de su personal.

4) Mantiene una comunicación constante con su personal.

5) No supervisan constantemente a sus empleados para que ejecuten adecuadamente su trabajo.

6) Delega un poco de autoridad a sus empleados.

7) Cuenta con misión, visión y objetivos.

8) Controla los resultados obtenidos.

9) Evalúa las operaciones realizadas, para llevar a cabo mejoras.

10) Posee una estructura de puesto de trabajo definida.

11) Cuenta con suficiente personal para satisfacer su demanda.

## **2. EXPECTATIVAS**

### **a. DE COMERCIALIZACIÓN**

- 1) Diversificar la línea de productos con que cuenta.
- 2) Mejorar su posición en el mercado durante el presente año.
- 3) Diseñar planes estratégicos con respecto a la competencia.
- 4) Reorientar su campaña promocional.
- 5) Evaluar el impacto de las acciones de los competidores en su empresa.
- 6) Suplir realmente su demanda actual, impidiendo que exista una brecha para la creación de nuevas empresas.

### **b. DE SERVICIO**

- 1) Carecer de problemas en el abastecimiento de sus productos.
- 2) Inexistencia de devolución de productos dañados.

### **c. DE FINANZAS**

- 1) Considerar el incremento en los impuestos

### **d. ADMINISTRATIVAS**

- 1) Tomar en cuenta los incrementos en la escala salarial, para establecer el salario de sus empleados.

- 2) Conocer la posibilidad de incrementos futuros en la escala salarial o prestaciones de su personal por parte del gobierno.

### **3. DESVENTAJAS**

#### **a. DE COMERCIALIZACIÓN**

- 1) No tiene cuantificado su mercado actual y potencial.
- 2) Carece de una campaña promocional, no muy costosa, que le permita, recordarle a su clientela el negocio.

#### **b. DE SERVICIO**

La empresa LUBRI MODELO, dedicada a la venta de lubricantes en el Municipio de Apopa, expresó tener la siguiente desventaja:

- 1) No ha diseñado un presupuesto de ventas.

#### **c. DE FINANZAS**

- 1) No tienen conocimiento de su punto de equilibrio.

#### **d. ADMINISTRATIVAS**

La empresa LUBRI MODELO, dedicada a la venta de lubricantes en el Municipio de Apopa, afirmó no tener desventajas en esta área.

### **4. AMENAZAS**

#### **a. DE COMERCIALIZACIÓN**

- 1) Existe dependencia de las variaciones en los precios del petróleo, al establecer los precios de sus productos.
- 2) Existen actitudes negativas de parte de su competencia.

**b. DE SERVICIO**

La empresa LUBRI MODELO, dedicada a la venta de lubricantes en el Municipio de Apopa, afirmó no tener amenazas en esta área.

**c. DE FINANZAS**

1) Ausencia de políticas de incentivos gubernamentales para el desarrollo de su línea de servicio.

**d. ADMINISTRATIVAS**

La empresa LUBRI MODELO, dedicada a la venta de lubricantes en el Municipio de Apopa, afirmó no tener amenazas en esta área.

**5. MATRIZ VEDA DE LA EMPRESA LUBRI MODELO**

<b>VENTAJAS</b>	<b>EXPECTATIVAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>COMERCIALIZACIÓN</b>			
-Hemos Logrado fijar la imagen de la empresa en nuestra clientela. -Contamos con precios altamente competitivos. -Poseemos canales de distribución adecuados, que nos permiten brindar un servicio rápido a nuestros clientes. -Manejamos políticas de distribución adecuadas. -Dominamos nuestra participación en el mercado de la venta de lubricantes. -Tenemos conocimiento de nuestra competencia y sabemos enfrentarla. -Escuchamos todas las sugerencias hechas por nuestros clientes.	-Diversificar la línea de productos con que contamos. -Mejorar nuestra posición en el mercado durante el presente año. -Diseñar planes estratégicos con respecto a la competencia. -Reorientar nuestra campaña promocional. -Evaluar el impacto de las acciones de los competidores en nuestra empresa. -Suplir realmente nuestra demanda actual, impidiendo que exista una brecha para la creación de nuevas empresas.	-No tenemos cuantificado nuestro mercado actual y potencial. -Carecemos de una campaña promocional, no muy costosa, que nos permita, recordarle a nuestra clientela el negocio.	-Existe dependencia de las variaciones en los precios del petróleo, al establecer los precios de nuestros productos. -Existen actitudes negativas de parte de nuestra competencia.

<b>SERVICIO</b>			
<p>-Prestamos un servicio de alta calidad a nuestra clientela</p> <p>-Contamos con un servicio de calidad y con precios competitivos.</p> <p>-El esmero, atención y calidad en el servicio son las características que nos diferencian.</p> <p>-Cumplimos con los pedidos a tiempo.</p> <p>-Conocemos los costos en los que incurrimos.</p> <p>-Poseemos un plan de mantenimiento y reparación posible de nuestros equipos.</p> <p>-Analizamos regularmente la eficiencia de nuestros equipos de trabajo.</p> <p>- Contamos con variedad en los productos para satisfacer la exigencia de nuestros clientes.</p> <p>-Contamos con personal técnico calificado.</p>	<p>-Carecer de problemas en el abastecimiento de nuestros productos.</p> <p>-Inexistencia de devolución de productos dañados</p>	<p>-No contamos con un presupuesto de ventas.</p>	
<b>FINANZAS</b>			
<p>-Llevamos al día sus registros contables.</p> <p>-Contamos con una cuantificación de nuestros flujos de ingresos y egresos.</p> <p>-No confrontamos problemas de liquidez inmediata.</p> <p>-No tenemos problemas con las cuentas por cobrar.</p> <p>-Contamos con suficiente liquidez para suplir pedidos</p>	<p>-Considerar el incremento en los impuestos</p>	<p>-No tenemos conocimiento de nuestro punto de equilibrio.</p>	<p>-Ausencia de políticas de incentivos gubernamentales para el desarrollo de nuestra línea de servicio.</p>



<p>sorpresivos.</p> <p>-Conocemos el costo del manejo del volumen de nuestro inventario.</p> <p>-Tenemos mecanismos de control de salida de nuestros productos.</p>			
<b>ADMINISTRATIVA</b>			
<p>-Analizamos planes motivacionales para nuestros empleados.</p> <p>-Mantenemos un ambiente cordial en nuestro negocio.</p> <p>-Escuchamos ideas, sugerencias y/o recomendaciones de nuestro personal.</p> <p>-Mantenemos una comunicación constante con nuestro personal.</p> <p>-No supervisamos constantemente a nuestros empleados para que ejecuten adecuadamente su trabajo.</p> <p>-Delegamos un poco de autoridad a nuestros empleados.</p> <p>-Contamos con misión, visión y objetivos.</p> <p>-Controlamos los resultados obtenidos.</p> <p>-Evaluamos las operaciones realizadas, para llevar a cabo mejoras.</p> <p>-Poseemos una estructura de puesto de trabajo definida.</p> <p>-Contamos con suficiente personal para satisfacer nuestra demanda.</p>	<p>-Tomar en cuenta los incrementos en la escala salarial, para establecer el salario de nuestros empleados.</p> <p>-Conocer la posibilidad de incrementos futuros en la escala salarial o prestaciones de nuestro personal por parte del gobierno.</p>		

**ANEXO NO.8**  
**PRUEBA CUALITATIVA**  
**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**CUESTIONARIO PARA SER CONTESTADO POR PERSONAS QUE COMPRAN LUBRICANTES.**

**INTRODUCCIÓN:** El presente cuestionario pretende obtener información de las personas que compran lubricantes en el municipio de Apopa. Los datos obtenidos son confidenciales y para uso exclusivamente académico

**INDICACIONES:** El presente cuestionario comprende preguntas semi-cerradas donde puede marcar las opciones que considere pertinentes.

**Datos generales:**

1 Edad:

- De 18 a 20 años  De 40 a 50 años   
De 20 a 30 años  De 50 a 60 años   
De 30 a 40 años

2 Sexo:

- Femenino  Masculino

3 Escolaridad:

- Educación básica  Bachillerato  Técnico  
 Universitarios  Otros: \_\_\_\_\_

4. Ingreso familiar mensual:

- De \$100.00 a \$200.00  De \$400.00 a \$500.00   
De \$200.00 a \$300.00  Más de \$500.00   
De \$300.00 a \$400.00

5 Municipio de residencia:

\_\_\_\_\_

6. Ocupación:

- Estudiante                       Comerciante                       Ama de casa  
 Empleado                               Profesional  
 Otra : \_\_\_\_\_

**Datos específicos:**

7. ¿Tiene usted vehículo?

Si

No

8. ¿Compra lubricantes para su vehículo?

Si

No

9. ¿En qué establecimiento de servicio los compra?

- Lubricentros  
 Gasolineras  
 Ventas de lubricantes  
 Otros, explique: \_\_\_\_\_

10. ¿Por qué adquiere sus lubricantes en dichos establecimientos?

- Servicio de calidad  
 Precio  
 Accesibilidad  
 Variedad  
 Otros, explique: \_\_\_\_\_

11. ¿Para qué tipo de consumo utiliza los lubricantes?

- Consumo propio  
 Para negocio (microbuses, furgones, etc.)  
 Otro, explique: \_\_\_\_\_

12. ¿Qué características busca al comprar lubricantes?

- Calidad
- Rendimiento
- Precio
- Viscosidad
- Marca
- Color
- Ninguna
- Otras: \_\_\_\_\_

13. ¿Cuál presentación de lubricantes compra?

- Envase de 12 onzas
- Cuarto de galón
- Galón
- Cubeta de 5 galones
- Otras

14. ¿Cómo considera el precio de los lubricantes que usted compra?

- Altos
- Normales
- Bajos

15. ¿Qué tipo de promociones ha adquirido usted al comprar lubricantes?

- Otro producto adicional
- Dos productos por el precio de uno
- Descuentos/ Rebajas
- Rifas
- Ninguna
- Otras, explique: \_\_\_\_\_

16. ¿Qué información adicional le gustaría conocer al comprar lubricantes?

- Tiempo óptimo de utilización
- País de procedencia
- Experiencias de otros clientes
- Ninguna
- Otra, explique: \_\_\_\_\_

17. ¿Cómo calificaría el servicio que le han brindado al comprar lubricantes?

Excelente       Bueno       Regular       Malo

18. ¿Qué características esperaría del servicio que le presten al comprar lubricantes?

Rapidez       Trato agradable

Atención personalizada

Otras, explique: \_\_\_\_\_

**ANEXO NO. 9**  
**TABULACIÓN DE PRUEBA CUALITATIVA**

**I. Pregunta 1.**

Edad:

II. Objetivo: determinar el rango de las edades de las personas que conforman el mercado meta de la empresa LUBRI MODELO.

III. Tabulación:

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>Frecuencia absoluta (%)</b>
De 18 a 20 años	0	0
De 20 a 30 años	4	40
De 30 a 40 años	5	50
De 40 a 50 años	1	10
De 50 a 60 años	0	0
Total	10	100

IV. Interpretación: el mercado meta de la empresa LUBRI MODELO basado en la muestra, está conformado por personas con un rango de edad entre 18 y 60 años de edad.

**I. Pregunta 2**

Sexo:

II. Objetivo: conocer el sexo de las personas que conforman el mercado meta de la empresa LUBRI MODELO.

III. Tabulación

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>Frecuencia absoluta (%)</b>
Femenino	1	10
Masculino	9	90
Total	10	100

IV. Interpretación: la mayor parte de los encuestados es del sexo masculino, es decir, que el mercado meta de la empresa está formado por hombres mayormente.

### **I. Pregunta 3**

Escolaridad:

II. Objetivo: identificar el grado de instrucción que poseen las personas que conforman el mercado meta de LUBRI MODELO.

III. Tabulación:

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>Frecuencia absoluta (%)</b>
Educación básica	0	0
Bachillerato	4	40
Técnico	6	60
Universitario	0	0
Otros	0	0
Total	10	100

IV. Interpretación: la mayoría de los encuestados tiene carreras técnicas, mientras que otra parte significativa tiene su bachillerato.

### **I. Pregunta 4**

Ingreso familiar mensual:

II. Objetivo: conocer el ingreso familiar de las personas que compran lubricantes en el municipio de Apopa.

III. Tabulación:

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>Frecuencia absoluta (%)</b>
De \$100 a \$200	0	0
De \$200 a \$300	6	60
De \$300 a \$400	4	40
De \$400 a \$500	0	0
Más de \$500	0	0
Total	10	100

IV. Interpretación: La mayoría de los encuestados poseen ingresos dentro del rango de \$200 a \$300, mientras que otra parte significativa tiene ingresos entre \$300 y \$400.

**I. Pregunta 5**

Municipio de residencia:

II. Objetivo: conocer el municipio de residencia de los encuestados para determinar el mercado meta de la empresa.

III. Tabulación

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>Frecuencia absoluta (%)</b>
Apopa	10	100
Total	10	100

IV. Interpretación: la totalidad de los encuestados tiene como municipio de residencia Apopa.

**I. Pregunta 6**

Ocupación:



II. Objetivo: identificar la ocupación de los encuestados para determinar el mercado meta de la empresa.

III. Tabulación:

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>Frecuencia absoluta (%)</b>
Estudiante	1	10
Comerciante	0	0
Ama de casa	0	0
Empleado	5	50
Profesional	0	0
Otra	4	40
Total	10	100

IV. Interpretación: la mitad de los encuestados son empleados, otra parte significativa tienen otras profesiones tales como microempresarios, taxistas, mecánicos, empresarios. Y una pequeña parte está formada por estudiantes.

### **I. Pregunta 7**

¿Tiene usted vehículo?

II. Objetivo: conocer si los encuestados poseen vehículo para determinar si forman parte de la muestra a estudiar.

III. Tabulación:

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>Frecuencia absoluta (%)</b>
Si	10	100
No	0	0
Total	10	100

IV. Interpretación: todos los encuestados poseen vehículo.

**I. Pregunta 8:**

¿Compra lubricantes para su vehículo?

II: Objetivo: conocer si las personas que tienen vehículo, compran lubricantes.

III: Tabulación:

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>Frecuencia absoluta (%)</b>
Si	10	100
No	0	0
Total	10	100

IV. Interpretación: la totalidad de los encuestados compra lubricantes para su vehículo.

**I. Pregunta 9**

¿En qué establecimiento los compra?

II. Objetivo: conocer los tipos de establecimientos que prefieren las personas que compran lubricantes en el municipio de Apopa.

III. Tabulación:

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>Frecuencia absoluta (%)</b>
Lubricentros	4	44
Gasolineras	3	33
Ventas de lubricantes	2	23
Otros	0	0
Total	9	100

IV. Interpretación: una gran parte de los encuestados adquiere sus lubricantes en Lubricentro, asimismo, un grupo importante los compra en gasolineras y una mínima parte los compra en ventas de lubricantes.

### I. Pregunta 10

¿Por qué adquiere sus lubricantes en dichos establecimientos?

II. Objetivo: Conocer las razones por las cuales los consumidores adquieren sus lubricantes en dichos establecimientos.

III: Tabulación:

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>Frecuencia absoluta (%)</b>
Servicio de calidad	6	60
Precio	3	30
Accesibilidad	1	10
Variedad	0	0
Otros	0	0
Total	10	100

IV. Interpretación: La mayoría de los consumidores prefiere la presentación de galón, seguida del cuarto de galón, una menor proporción busca la cubeta de 5 galones.

### I. Pregunta 11

¿Para qué tipo de consumo utiliza los lubricantes?

II. Objetivo: Conocer para que tipo de consumo utilizan los lubricantes los consumidores.

III: Tabulación:

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>Frecuencia absoluta (%)</b>
Consumo propio	9	90
Para negocio	1	10
Otros	0	0
Total	10	100

IV. Interpretación: casi todos los encuestados compran sus lubricantes para consumo propio, sólo una pequeña parte los utiliza para negocio.

### **I. Pregunta 12**

¿Qué características busca al comprar lubricantes?

II. Objetivo: Conocer las características que busca el consumidor al comprar sus lubricantes.

III: Tabulación:

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>Frecuencia absoluta (%)</b>
Calidad	1	10
Precio	5	50
Marca	3	30
Rendimiento	1	10
Viscosidad	0	0
Color	0	0
Ninguna	0	0
Otras	0	0
Total	10	100

IV. Interpretación: la mitad de los encuestados adquiere sus lubricantes en base a su precio, otra parte importante busca una marca específica, una pequeña parte busca calidad y rendimiento.

### **I. Pregunta 13**

¿Cuál presentación de lubricantes compra?

II. Objetivo: Conocer la presentación de lubricantes que prefieren adquirir los consumidores.

III: Tabulación:

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>Frecuencia absoluta (%)</b>
Envase de 12 oz.	0	0
Cuarto de galón	3	30
Galón	4	40
Cubeta de 5 galones	2	20
Otros	0	0
Total	10	100

IV. Interpretación: La mayoría de los consumidores prefiere la presentación de galón, seguida del cuarto de galón, una menor proporción busca la cubeta de 5 galones.

#### **I. Pregunta 14**

¿Cómo considera el precio de los lubricantes que usted compra?

II. Objetivo: Conocer la percepción que tienen los consumidores en relación al precio de los lubricantes que consumen.

III: Tabulación:

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>Frecuencia absoluta (%)</b>
Altos	3	30
Normales	7	70
Bajos	0	0
Total	10	100

IV. Interpretación: La mayoría de los consumidores consideran normales los precios de los lubricantes que adquieren, sólo una parte los considera altos.

**I. Pregunta 15**

¿Qué tipo de promociones ha adquirido usted al comprar lubricantes?

II. Objetivo: Conocer las promociones que los consumidores han recibido al adquirir sus lubricantes.

III: Tabulación:

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>Frecuencia absoluta (%)</b>
Otro producto adicional	3	30
Dos productos por el precio de uno	0	0
Descuentos/Rebajas	7	70
Rifas	0	0
Ninguna	0	0
Otras	0	0
Total	10	100

IV. Interpretación: La mayoría de los consumidores han recibido por las compras de sus lubricantes, descuentos y rebajas, sólo una parte expresó haber recibido otro producto adicional.

**I. Pregunta 16**

¿Qué información adicional le gustaría conocer al comprar lubricantes?

II. Objetivo: Conocer la información adicional que le gustaría saber a los consumidores sobre los productos que adquiere.

III: Tabulación:

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>Frecuencia absoluta (%)</b>
Tiempo óptimo de utilización	0	0
País de procedencia	4	40
Experiencias de otros clientes	6	60
Ninguna	0	0
Otra	0	0
Total	10	100

IV. Interpretación: La mayoría de los consumidores prefieren conocer experiencias de otros usuarios de los lubricantes, sólo a una pequeña parte le interesa conocer el país de procedencia de sus lubricantes.

#### **I. Pregunta 17**

¿Cómo calificaría el servicio que le han brindado al comprar lubricantes?

II. Objetivo: Conocer la percepción que tienen los consumidores del servicio que les han prestado al adquirir sus lubricantes.

III: Tabulación:

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>Frecuencia absoluta (%)</b>
Excelente	6	60
Bueno	4	40
Regular	0	0
Malo	0	0
Total	10	100

IV. Interpretación: La mayoría de los consumidores expresó que el servicio que les han brindado al adquirir sus lubricantes es excelente, otra parte importante dijo que les brindaron un buen servicio.

### I. Pregunta 18

¿Qué características esperaría del servicio que le presten al comprar lubricantes?

II. Objetivo: Conocer las expectativas que tienen los consumidores al adquirir sus lubricantes.

III: Tabulación:

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>Frecuencia absoluta (%)</b>
Rapidez	3	30
Trato agradable	3	30
Atención personalizada	4	40
Otras	0	0
Total	10	100

IV. Interpretación: una gran parte de los consumidores expresó que busca al comprar sus lubricantes tener una atención personalizada, otra parte importante espera un trato agradable y rapidez.





## **LUBRI MODELO**

---

# ASPECTOS GENERALES DE FINANZAS Y PLAN PRESUPUESTARIO

**Elaborada por:**  
Equipo de investigación

**Guía del Seminario-Taller  
del Área de Finanzas**

# Tabla de contenido

Costos y gastos	1
Flujo de ingresos y egresos	1
Punto de equilibrio	1
Plan maestro de ventas	1
Bibliografía	3

## Costos y gastos

Toda actividad que se emprende, forzosamente conlleva costos y gastos. En el ámbito empresarial, diariamente se utilizan ambos conceptos, por tanto, es muy importante hacer conciencia de la utilidad del dominio de los mismos.

El término costo es utilizado en las empresas industriales, ya que en este sector se debe cuantificar el costo de fabricar un producto. En cambio, en las empresas comerciales se usa el término gastos, ya que no se fabrica ningún bien, pues sólo existe un intercambio y los gastos en que se incurre para llevarlo a cabo.

Para el caso de una empresa comercial, se consideran dos tipos de gastos: primero, los fijos, que no son más que aquellos gastos que el empresario tiene que desembolsar mensualmente, ya sea que el negocio tenga o no ingresos, los más comunes son los salarios, pago de arrendamiento, luz, teléfono, agua, entre otros; Segundo, el costo de adquisición de los productos, que se obtiene de relacionar el margen-precio de venta.

## Flujo de ingresos y egresos

Consiste en un listado de datos numéricos, reales o proyectados, que representan básicamente: las entradas de efectivo, que son las sumas que recibe un negocio como producto de la venta de bienes y servicios; Así como, las salidas de efectivo, que es el desembolso de dinero que una empresa debe efectuar para poder ejecutar su actividad comercial. Finalmente al restar ambos grupos se obtiene la capacidad de pago real.

## Punto de equilibrio

Existen varias definiciones importantes a considerar, tales como:

- Cantidad, en unidades de producto o dólares de venta, que determina adecuadamente, en qué momento una empresa empieza a ganar o perder dinero.
- Relación numérica entre los gastos fijos y la contribución unitaria (por línea de producto) que permite conocer con bastante exactitud si se gana o pierde en la actividad desarrollada por la empresa.
- Resultado de una división de gastos fijos entre los costos variables totales y las ventas totales, que presentará el volumen de ventas en dólares (mínimo) necesario para no ganar ni perder en un negocio.

## Plan maestro de ventas

Consiste en la presentación ordenada de los volúmenes de ventas, por mes, que el empresario espera lograr. Además, constituye una guía importante para el negociante, permitiéndole cuantificar las ventas esperadas por mes.

## Bibliografía

- Frizione, D. (2003). *Autodiagnóstico de pequeñas y medianas empresas*. (1ª. Ed.). México: Editorial Limusa.
- Welsch, G. (1990). *Presupuestos: Planificación y control de actividades*. (5ª. Ed.). México: Prentice-Hall

### Aplicación de la herramienta

Plan presupuestario para la empresa Labri Modelo.

**ANEXO NO. 11**  
**DATOS ESTADÍSTICOS DE LAS VENTAS MENSUALES**  
**DE LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS**  
**LUBRI MODELO**

	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Enero</b>	\$11,343.41	\$ 7,907.52	\$ 4,311.27	\$ 8,171.58	\$11,338.33
<b>Febrero</b>	\$ 8,310.87	\$ 5,707.84	\$ 7,916.34	\$ 5,456.29	\$ 5,508.19
<b>Marzo</b>	\$11,526.93	\$ 7,603.07	\$ 8,677.14	\$ 4,048.87	\$10,148.00
<b>Abril</b>	\$ 8,130.59	\$ 6,299.81	\$ 6,574.93	\$ 4,939.12	\$11,975.33
<b>Mayo</b>	\$ 6,991.25	\$ 7,336.69	\$ 6,591.50	\$ 6,158.51	\$ 6,136.17
<b>Junio</b>	\$ 7,800.09	\$ 6,205.93	\$ 4,126.96	\$ 5,859.35	\$ 3,337.38
<b>Julio</b>	\$ 7,220.14	\$ 7,897.55	\$ 7,081.70	\$ 7,170.14	\$ 3,264.67
<b>Agosto</b>	\$ 8,064.90	\$ 6,457.65	\$ 6,825.21	\$ 6,353.75	\$ 2,969.33
<b>Septiembre</b>	\$ 8,327.05	\$ 4,437.74	\$ 6,190.04	\$10,538.09	\$ 4,489.47
<b>Octubre</b>	\$ 7,021.78	\$ 6,258.82	\$ 5,036.58	\$11,316.40	\$ 3,591.92
<b>Noviembre</b>	\$ 7,348.13	\$ 5,379.05	\$ 8,036.50	\$ 9,768.49	\$ 3,200.64
<b>Diciembre</b>	\$ 7,002.63	\$ 4,931.10	\$ 6,828.57	\$10,289.02	\$ 2,677.08
<b>Total</b>	<b>\$99,087.77</b>	<b>\$76,422.77</b>	<b>\$78,196.74</b>	<b>\$90,069.61</b>	<b>\$68,636.51</b>

Fuente: Libros contables de la empresa Lubri Modelo.



## LUBRI MODELO

---

# ASPECTOS GENERALES SOBRE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Elaborada por:  
Equipo de investigación

# Guía del Seminario-Taller del Área Administrativa

# Tabla de contenido

Dirección Empresarial	1
Proceso de planificación	1
Proceso de organización	1
Proceso de dirección	1
Proceso de control	2
Proceso de retroalimentación	3
Bibliografía	3

# Dirección Empresarial

## Proceso de planificación

**A**nte todo se debe explicar que administrar es la labor evaluativa que consiste en la asignación adecuada de los recursos necesarios para la ejecución de los planes y/o metas de un negocio.

Entonces, puede verse que trata de todo un proceso sistemático que tiene cuatro elementos importantes e interrelacionados, que deben ir de la mano para la consecución exitosa de los objetivos de la empresa.

El primero de ellos es la planificación, que para Frimone, D. (2003), consiste en diseñar una serie de etapas en el desenvolvimiento de la empresa, tendientes a la consecución de logros cualitativos y/o cuantitativos.

Este concepto es fundamental para las empresas, pues implica la formulación de planes, compuestos por un conjunto de actividades que se deben ejecutar para garantizar el éxito de lo que se emprende.

## Proceso de organización

El segundo elemento, es la organización, que se define como la asignación de responsabilidades específicas a un determinado personal, para mejorar la utilización del tiempo (horas-hombre), maximizando el grado de atención del propietario en su proyecto.

Algunas actividades que tienen que seguir un determinado ordenamiento son: el tiempo, mano de obra, producción, compras, pagos, ventas, controles, visitas a clientes, promociones, entregas, entre otras.

## Proceso de dirección

El tercer elemento está conformado por la dirección, definida por Stoner, J. (1996), como el proceso para influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.

Dentro de esta etapa hay dos elementos claves para las empresas: la motivación, que es la razón por la cual se decide efectuar una determinada acción; y por otro lado, el liderazgo, consistente en la capacidad o estilo del individuo para dirigir y/o coordinar a otros seres humanos, por convicción o subordinación.

La motivación se centra en la satisfacción de las necesidades del ser humano, éstas se detallan en la pirámide elaborada por Abraham Maslow.



Finalmente, el estilo de liderazgo que se emplee dependerá del empresario, este se puede orientar en base a las teorías de Douglas McGregor, que son las siguientes:

- La teoría X, que sostiene que las personas tienen una aversión inherente al trabajo. Aunque los trabajadores lo consideren una necesidad, lo evitarán siempre que puedan. Según esta posición la mayor parte de las personas prefieren ser dirigidas y evitar las responsabilidades. En consecuencia, el trabajo es de importancia secundaria y los gerentes deben empujar a los empleados para que trabajen.
- La teoría Y es más optimista, presupone que el trabajo es algo tan natural como el descanso o el juego. Es decir, las personas si quieren trabajar y pueden derivar mucha satisfacción de su trabajo, tienen la capacidad para aceptar responsabilidad (incluso la buscan) y aplican su imaginación, ingenio y creatividad a los problemas de la organización. Entonces, los gerentes deben propiciar un clima que conceda a los empleados una perspectiva de superación personal.

## Proceso de control

Esta etapa consiste en estructurar mecanismos de revisión de las diferentes operaciones de una explotación (producción o servicio) con miras a establecer medidas correctivas (de inmediato) si fuese necesario.

En una empresa se debe controlar:

Cuadro No. 3. Aspectos a controlar en una empresa.

ELEMENTO	MECANISMO DE CONTROL
Mano de obra: Horas-hombres	Reloj de tiempo, planillas
Producción: Cantidad y calidad	Plan de producción, programado frente a lo real, calidad y supervisión directa
Costos	Presupuesto mensual
Inventarios: Producto terminado, materia prima	Utilizar una hoja de control
Gastos	Presupuesto
Ventas: Entrega a tiempo	Atención al cliente: contacto personal
Pagos	Presupuesto
Precios	Visitar a la competencia y a los canales de distribución

Fuente: Elaboración propia con datos de Paziana, D. (2003). *Análisis diagnóstico de pequeñas y medianas empresas*. (1ª. Ed.). México: Editorial Limusa.

## Proceso de retroalimentación

Finalmente, se tiene la etapa de evaluación, que se origina en los resultados obtenidos después de un periodo continuo de trabajo en un proyecto específico. Esta etapa es básica para el mejoramiento continuo de las operaciones que realiza la empresa, es donde se capitalizan las experiencias.

## Bibliografía

- Frixione, D. (2005). *Antidirectorio de pequeñas y medianas empresas*. (1ª. Ed.). México: Editorial Limusa.
- Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (1996). *Administración*. (6a. Ed.). México: Prentice Hall.

Aplicación de la herramienta

Dirección empresarial para la empresa Lubi Modelo.

### ANEXO NO. 13

#### TEST DE MEDICIÓN DEL NIVEL MOTIVACIONAL

**Indicaciones:** lea cuidadosamente las declaraciones de la izquierda y marque la alternativa de la derecha que considere que se adapte más a usted.

1. Tienes claras las metas que deseas alcanzar en tu labor:	a) Muy claras	<input type="checkbox"/>
	b) Medianamente claras	<input type="checkbox"/>
	c) Nada claras	<input type="checkbox"/>
2. Haces las cosas lo mejor que puedes	a) Siempre	<input type="checkbox"/>
	b) Sólo algunas veces	<input type="checkbox"/>
	c) Hago apenas lo necesario	<input type="checkbox"/>
3. Recibes reconocimiento por hacer bien tu trabajo	a) Si	<input type="checkbox"/>
	b) A veces	<input type="checkbox"/>
	c) No	<input type="checkbox"/>
4. Su esfuerzo se ve bien recompensado a través de la consecución de las metas que te has propuesto	a) Usualmente	<input type="checkbox"/>
	b) No me fijo	<input type="checkbox"/>
	c) Pocas veces	<input type="checkbox"/>
5. Sientes que las personas cercanas a ti se interesan por lo que haces y por cómo estás	a) Si	<input type="checkbox"/>
	b) Muy poco	<input type="checkbox"/>
	c) No	<input type="checkbox"/>
6. Experimentas crecimiento personal a través de tu labor regular	a) Definitivamente	<input type="checkbox"/>
	b) Un poco	<input type="checkbox"/>
	c) Ninguno	<input type="checkbox"/>
7. Estás orgulloso de los aportes que haces en tu trabajo	a) Muy orgulloso	<input type="checkbox"/>
	b) En ocasiones	<input type="checkbox"/>
	c) No	<input type="checkbox"/>
8. Sientes que tu actividad te lleva por el camino del éxito	a) Totalmente	<input type="checkbox"/>
	b) Cuando alguien me lo dice	<input type="checkbox"/>
	c) Jamás tendré éxito	<input type="checkbox"/>
9. Te sientes atascado en tu actividad	a) Si	<input type="checkbox"/>
	b) Con frecuencia	<input type="checkbox"/>
	c) No	<input type="checkbox"/>
10. Sientes que tu tanque de energía siempre está lleno	a) Si	<input type="checkbox"/>
	b) Siento cansancio y me cuesta volver a cargarlo	<input type="checkbox"/>
	c) No siento ganas de realizar mis labores	<input type="checkbox"/>

Fuente: <http://www.gestiopolis.com/recursos/checking/prueba.asp>  
<http://www.ciappe.net/tests/molabo.html>

**Instrucciones:**

Se debe sumar los puntos de acuerdo a la respuesta seleccionada para conocer el nivel de motivación:

1. a = 5      b = 3      c = 1
2. a = 5      b = 3      c = 1
3. a = 5      b = 3      c = 1
4. a = 5      b = 3      c = 1
5. a = 5      b = 3      c = 1
6. a = 5      b = 3      c = 1
7. a = 5      b = 3      c = 1
8. a = 5      b = 3      c = 1
9. a = 1      b = 3      c = 5
10. a = 5      b = 3      c = 1

**Resultados:**

PUNTUACIÓN	NIVEL DE MOTIVACIÓN
Entre 40 y 50 puntos:	<b>Alto.</b> Realmente disfrutas lo que haces, sientes plenitud, tienes claro el camino y sabes a dónde quieres llegar. Los resultados de tus actividades son brillantes y el éxito es tu compañero.
Entre 30 y 49 puntos:	<b>Medio.</b> Aunque te sientes lleno de ánimos por momentos, también tienes periodos frustrantes. Es importante que te sientas bien haciendo lo que haces, solo así se verán los resultados.
Menos de 30 puntos:	<b>Bajo.</b> Estás en el lugar equivocado, haciendo cosas que no te gustan, en las que no aprendes y no te satisfacen. Acepta que deberás cambiar si quieres alcanzar el éxito.

## ANEXO NO. 14

### TEST DE MEDICIÓN DE CAPACIDAD DE LIDERAZGO

**Indicaciones:** lea cuidadosamente las declaraciones de la izquierda y marque la alternativa de la derecha que considere que se adapte más a usted.

1. Sabes con exactitud cuáles son tus metas en cada actividad que desarrollas, ¿sabes bien hacia dónde te diriges?	Si	<input type="checkbox"/>
	No	<input type="checkbox"/>
2. Cuando estás al frente de un grupo y lo conoces, prefieres dar autonomía a tus dirigidos en la toma de decisiones	Si	<input type="checkbox"/>
	No	<input type="checkbox"/>
3. Tu comportamiento está fundado en valores y creencias claras	Si	<input type="checkbox"/>
	No	<input type="checkbox"/>
4. Cuando acuerdas una cita eres tú quien decide la hora y el lugar	Si	<input type="checkbox"/>
	No	<input type="checkbox"/>
5. Tu actitud ante las decisiones importantes es de tomar los riesgos porque no le temes a equivocarte	Si	<input type="checkbox"/>
	No	<input type="checkbox"/>
6. Consigues que la gente que te rodea siga tus iniciativas con facilidad sin tener que luchar demasiado para persuadirlos	Si	<input type="checkbox"/>
	No	<input type="checkbox"/>
7. Disfrutas lo que haces y transmites a los que te rodean ilusión e interés	Si	<input type="checkbox"/>
	No	<input type="checkbox"/>
8. Hablar en público no te resulta incomodo, más bien te agrada exponer tus puntos de vista en público	Si	<input type="checkbox"/>
	No	<input type="checkbox"/>
9. Cuando te equivocas analizas el por qué y te pones en la tarea de componer el error y ofrecer soluciones	Si	<input type="checkbox"/>
	No	<input type="checkbox"/>
10. Cuando alguien te sugiere algo acerca de tu trabajo generalmente lo escuchas y analizas si es valedera o no, porque sabes que podría ser útil	Si	<input type="checkbox"/>
	No	<input type="checkbox"/>

Fuente: <http://www.gestiopolis.com/recursos/checking/prueba.asp>  
<http://www.mundogar.com/ideas/test/test02.asp>

**Instrucciones:**

Se debe sumar las respuestas afirmativas, para conocer su capacidad de liderazgo.

**Resultados:**

- Entre 8 y 10 afirmativas: Tus respuestas son la evidencia de unas claras capacidades de liderazgo eficaz. Manejas aspectos importantes tales como: la capacidad de motivar, la integridad y rectitud, la visión y el compromiso.

- Entre 5 y 7 afirmativas: Manejas ciertas variables que te harían un gran líder, sin embargo, tu comportamiento y actitud no siempre se adecua al de un líder eficaz.

- Menos de 5 afirmativas: Tu actitud y comportamiento no es el mejor para ser un líder eficaz, deberás mejorar ciertos aspectos de tu conducta y mentalidad si quieres ser un buen líder

## ANEXO NO. 15

### TEST DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE TOMA DE DECISIONES

**Indicaciones:** lea cuidadosamente las declaraciones de la izquierda y marque la alternativa de la derecha que considere que se adapte más a usted.

1. Cuando tienes ante ti un problema eres capaz de analizar las causas del mismo sin acaloramientos dejando de lado toda presión existente	a) Si soy capaz	<input type="checkbox"/>
	b) Solo Algunas Veces	<input type="checkbox"/>
	c) No puedo	<input type="checkbox"/>
2. Te das a la tarea de formular varias soluciones para un mismo problema antes de buscar los defectos de cada solución propuesta	a) Si	<input type="checkbox"/>
	b) En ocasiones	<input type="checkbox"/>
	c) No	<input type="checkbox"/>
3. Necesitas escuchar la opinión de terceros antes de tomar una decisión crucial	a) Si, necesariamente	<input type="checkbox"/>
	b) Algunas Veces	<input type="checkbox"/>
	c) No lo necesito	<input type="checkbox"/>
4. Buscas soluciones diferentes a las tradicionales para atender problemas recurrentes	a) Si, siempre lo intento	<input type="checkbox"/>
	b) Muy poco	<input type="checkbox"/>
	c) No me fijo en las soluciones anteriores	<input type="checkbox"/>
5. Consideras que el trabajo en equipo es importante pero estás conciente que ante la falta de consenso existe la necesidad de que alguien del equipo sea tomador de decisiones	a) Totalmente conciente	<input type="checkbox"/>
	b) Prefiero una votación	<input type="checkbox"/>
	c) No me interesa	<input type="checkbox"/>
6. Si te piden que decidas sobre un asunto particular del que no tienes mayores conocimientos ni elementos de juicio	a) Decido	<input type="checkbox"/>
	b) Pido tiempo y mayor información para conocer más	<input type="checkbox"/>
	c) No decido de ninguna manera	<input type="checkbox"/>
7. Ante la duda en la toma de una decisión pides consejo de otras personas o simplemente te lanzas al agua	a) Me lanzo	<input type="checkbox"/>
	b) En ocasiones	<input type="checkbox"/>
	c) Escucho opiniones, evalúo y luego decido	<input type="checkbox"/>
8. Te gusta que otras personas aporten ideas y soluciones porque:	a) Me libran de la responsabilidad	<input type="checkbox"/>
	b) En sus ideas puede estar la solución más acertada	<input type="checkbox"/>
	c) No me gusta, prefiero actuar en solitario	<input type="checkbox"/>
9. Si tienes que tomar una decisión y sabes que ésta afectará negativamente a una persona que estimas:	a) Prefiero que otro la tome	<input type="checkbox"/>
	b) Le consulto	<input type="checkbox"/>
	c) Decido	<input type="checkbox"/>
10. Crees que las ideas creativas y poco comunes pueden resultar en buenas soluciones	a) Si	<input type="checkbox"/>
	b) No	<input type="checkbox"/>

Fuente: <http://www.gestiopolis.com/recursos/checking/prueba.asp>

**Instrucciones:**

Se debe sumar los puntos de acuerdo a la respuesta seleccionada para conocer el nivel de toma de decisiones:

- 1. a = 5      b = 3      c = 1
- 2. a = 5      b = 3      c = 1
- 3. a = 1      b = 3      c = 5
- 4. a = 5      b = 3      c = 1
- 5. a = 5      b = 3      c = 1
- 6. a = 3      b = 5      c = 1
- 7. a = 1      b = 3      c = 5
- 8. a = 1      b = 5      c = 3
- 9. a = 1      b = 3      c = 5
- 10. a = 5     b = 1

**Resultados:**

PUNTUACIÓN	CAPACIDAD PARA TOMAR DECISIONES RACIONALMENTE
24 puntos o menos:	<b>Baja.</b> La responsabilidad de la toma de decisiones te abrumba o simplemente no te interesa y prefieres que otros lo hagan por ti. La indecisión es muy frecuente en tu vida.
Entre 25 y 39 puntos:	<b>Media.</b> Sabes que es importante que tomes decisiones pero aun no lo reconoces plenamente, eres capaz de enfrentar la responsabilidad aunque no tienes claro el mejor método.
Entre 40 y 50 puntos:	<b>Alta.</b> Buscas soluciones creativas, sabes que no eres dueño absoluto de toda la verdad y que dar participación a los demás hace parte del éxito empresarial pero no dependes de ellos. Te gusta el riesgo pero lo sabes medir.



**ANEXO NO. 16**

**TEST DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE MENTALIDAD GERENCIAL**

**Indicaciones:** lea cuidadosamente las declaraciones de la izquierda y marque la alternativa de la derecha que considere que se adapte más a usted.

1. Cuando tienes subalternos, actúas como compañero y no como jefe	Si	<input type="checkbox"/>
	No	<input type="checkbox"/>
2. Eres capaz de concentrarte en los objetivos por encima de los problemas	Si	<input type="checkbox"/>
	No	<input type="checkbox"/>
3. La gente incompetente no va contigo	Si	<input type="checkbox"/>
	No	<input type="checkbox"/>
4. Reconoces los méritos de todos los que te rodean por igual sin importar el tamaño de los mismos	Si	<input type="checkbox"/>
	No	<input type="checkbox"/>
5. Estableces normas claramente	Si	<input type="checkbox"/>
	No	<input type="checkbox"/>
6. Siempre asumes tus responsabilidades	Si	<input type="checkbox"/>
	No	<input type="checkbox"/>
7. Te comunicas bien con tu grupo, sabes qué quieren, qué les gusta...	Si	<input type="checkbox"/>
	No	<input type="checkbox"/>
8. Diriges a todas las personas de la misma manera	Si	<input type="checkbox"/>
	No	<input type="checkbox"/>
9. Tienes presente la importancia de generar valor para todos los que componen la organización	Si	<input type="checkbox"/>
	No	<input type="checkbox"/>
10. Tratas de influir en el pensamiento de las personas en lugar de controlar los resultados	Si	<input type="checkbox"/>
	No	<input type="checkbox"/>

Fuente: <http://www.gestiopolis.com/recursos/checking/prueba.asp>  
<http://www.degerencia.com/test.php>

**Instrucciones:**

Se debe sumar las respuestas afirmativas, para conocer su mentalidad gerencial.

**Resultados:**

- |  |
|--|
| - Entre 8 y 10 positivas: Tienes mentalidad de Presidente Ejecutivo  |
| - Entre 5 y 7 positivas: No serás el CEO pero si tienes posibilidades de una Gerencia Media con chance de un rápido ascenso  |
| - Menos de 5 positivas: No te preocupes, esto se puede arreglar, búscate un librito de gerencia, uno de liderazgo y trata de mejorar tus actitudes, empieza leyendo el artículo Lecciones de Liderazgo seguro te será útil |

**ANEXO NO. 17**

**TEST DE EVALUACIÓN DE LA DISPOSICIÓN PARA DELEGAR**

**Indicaciones:** Encontrará diez pares de declaraciones. Asigne un peso de 0 a 10 a cada declaración para mostrar la fuerza relativa de su creencia en la misma. Los puntos asignados para cada pareja siempre deben sumar 10. Sea tan sincero como pueda.

1	a. Es natural que las persona hagan el menos trabajo que puedan hacer	
	b. Cuando las personas evitan el trabajo, es casi siempre porque su trabajo ha sido privado de significado	8
2	c. Si los empleados tienen acceso a cualquier información que deseen, tienden a tener mejores actitudes y comportarse con mayor responsabilidad	7
	d. Si los empleados tienen acceso a más información que la que necesitan para realizar sus tareas inmediatas, generalmente harán mal uso de ella	3
3	e. Un problema de pedir ideas a los empleados es que su perspectiva está demasiado limitada para que sus sugerencias sean de valor práctico	1
	f. Pedir a los empleados sus ideas amplia su perspectiva y da como resultado el desarrollo de sugerencias útiles	9
4	g. Si las personas no utilizan mucho su imaginación e ingenio en el trabajo, es probable que se deba a que muy pocas persona tienen mucho de alguno de los dos	2
	h. La mayoría de las personas son imaginativas y creativas pero pueden no demostrarlo por limitaciones impuestas por su supervisión y el trabajo	8
5	i. Las personas tienden a elevar sus normas si son responsables de su propio comportamiento y de corregir sus errores	8
	j. Las personas tienden a bajar sus normas si no son castigados por su mala conducta y sus errores	2
6	k. Es mejor dar a las personas las buenas y malas noticias porque la mayoría de los empleados prefiere la historia completa por dolorosa que sea	9
	l. Es mejor ocultar las malas noticias acerca del negocio porque la mayoría de los empleados en verdad sólo quiere oír las buenas	1
7	m. Ya que un supervisor tiene derecho a más respeto que las personas que están en un nivel inferior al suyo dentro de la organización, debilita su prestigio admitir que el subordinado tenía razón y el supervisor estaba equivocado	1
	n. Ya que las personas de todos los niveles tienen derecho a un respeto igual, el prestigio de un supervisor se incrementa cuando apoya este principio al admitir que un subordinado estaba en lo correcto y él equivocado	9

8	o. Si se da a las persona suficiente dinero es menos probable que se preocupen de cosas tan intangibles como la responsabilidad y el reconocimiento	1
	p. Si usted asigna a las personas un trabajo interesante y desafiante, es menos probable que ellos se quejen sobre cuestiones como el pago y los beneficios suplementarios	9
9	q. Si se permite que las personas establezcan sus propias metas y normas de desempeño, tienden a fijar las más altas que las que el jefe establecería	6
	r. Si se permite que las personas establezcan sus propias metas y normas de desempeño, tienden a fijarlas más abajo que lo que el supervisor haría	4
10	s. Entre más conocimiento y libertad tenga una persona en relación por su trabajo son necesarios más controles para mantenerla en línea	2
	t. Mientras más conocimiento y libertad tenga una persona en relación con su trabajo se necesitan menos controles para asegurar un desempeño satisfactorio en el puesto	8

Fuente: Robbins, S., Coulter, M. (1996). *Administración* (5a. Ed.). Editorial Prentice hall: Mexico. Pág. 366.

### Instrucciones:

Para determinar su calificación sume los puntos que asignó como sigue:

Suma de a, d, e, g, j, l, m, o, s = (X) 15

Suma de b, c, f, h, i, k, n, p, q, t = (Y) 85

### Resultados:

- Entre más altas sean sus calificaciones X está menos inclinado a delegar tareas, la teoría X asume que las personas no están motivadas a asumir responsabilidades a menos que se les presione.
- Entre más altas sean sus calificaciones Y está más inclinado a delegar tareas, la teoría Y supone que las personas buscan responsabilidades adicionales y que las tareas delegadas serán aceptadas.

**ANEXO NO. 18**  
**TEST DE EVALUACIÓN DE LA MEDICIÓN DEL CONTROL**

**Indicaciones:** lea las siguientes declaraciones e indique si está más de acuerdo con la elección A, o la elección B, según su criterio.

A	B	
1. Ganar mucho dinero es básicamente cuestión de tener las oportunidades correctas	1. Las promociones se ganan mediante un buen trabajo y la perseverancia	B
2. He observado que generalmente hay una relación directa entre lo mucho que estudio y las calificaciones que obtengo	2. En muchas ocasiones las reacciones de los maestros me parecen torpes	A
3. El numero de divorcios indica que cada vez hay más gente que no intenta hacer que sus matrimonios funcionen	3. El matrimonio es un juego de azar en sumador parte	A
4. Es tonto pensar que uno puede cambiar las actitudes básicas de una persona	4. Cuando tengo la razón puedo convencer a otros	B
5. Obtener una promoción es en realidad tener un poco más de suerte que la persona que esta a nuestro lado	5. En nuestra sociedad, la posibilidad de ganar dinero de una persona depende de su habilidad	B
6. Si sabemos cómo tratar a las personas en realidad son fáciles de dirigir	6. Tengo poca influencia en la forma como otras personas se comportan	A
7. Las calificaciones que obtengo son el resultado de mi propio esfuerzo; la suerte tiene poco o nada que ver con ello	7. En ocasiones considero que tengo poco que ver con las calificaciones que obtengo	A
8. Personas como yo pueden cambiar el curso de los acontecimientos mundiales si se nos escuchara	8. Sólo son buenos deseos el creer que uno puede influir en lo que ocurre en términos generales en nuestra sociedad	A
9. Mucho de lo que me ocurre es tal vez cuestión de suerte	9. Yo soy el amo de mi propio destino	B
10. Llevarse bien con las personas es una habilidad que debe practicarse	10. Es casi imposible imaginar cómo complacer a algunas personas	A

Fuente: Robbins, S., Coulter, M. (1996). *Administración* (5ª. Ed.). Editorial Prentice hall: Mexico. Pág. 678.

**Instrucciones:**

Este test se ha diseñado para medir el locus de control del propietario de la empresa. Coloque un punto por cada una de las selecciones siguientes:

1B, 2A, 3A, 4B, 5B, 6A, 7A, 8A, 9B y 10A

**Resultados:**

Las calificaciones pueden interpretarse como sigue:

- De 8 a 10 = Alto locus de control interno.
- De 6 a 7 = Locus de control interno moderado
_ 5 = Mixto
- De 3 a 4 = Locus de control externo moderado
- De 1 a 2 = Alto locus de control externo

Mientras más alta sea su calificación interna, más cree que usted controla su propio destino. Mientras más alta sea su calificación externa, más cree que lo que le ocurre en la vida se debe a la suerte o al azar.

**ANEXO NO. 19**

**TEST DE EVALUACIÓN PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE  
(RETROALIMENTACIÓN)**

**Indicaciones:** lea las siguientes declaraciones y marque con una X la alternativa que considere más conveniente.

1. ¿Lo mantenemos bien informado de nuestros servicios?

Nunca	En pequeño grado	A veces	Generalmente	En absoluto
-------	------------------	---------	--------------	-------------

2. ¿Con cuánta frecuencia cumplimos las fechas de entrega acordadas?

Nunca	Raras veces	A veces	Generalmente	Siempre
-------	-------------	---------	--------------	---------

3. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio que le prestamos?

No satisfactorio	Pobre	Aceptable	Bueno	Excelente
------------------	-------	-----------	-------	-----------

4. ¿Cómo describiría usted el costo de los servicios que le prestamos?

Demasiado caros	Algo caros	Aceptables	Costo Razonable	Un buen precio
-----------------	------------	------------	-----------------	----------------

5. ¿Comprobamos bien con usted para asegurarnos de saber exactamente cuáles son sus necesidades y expectativas al hacernos un pedido?

Nunca	En pequeño grado	A veces	Generalmente	En absoluto
-------	------------------	---------	--------------	-------------

Fuente:<http://www.gestiopolis.com/canales2/marketing/1/satiscli.htm>

**Instrucciones:**

Este test se ha diseñado para medir la satisfacción del cliente, con el objetivo de servir para retroalimentación a la empresa.

Las alternativas de respuesta tienen la siguiente puntuación:

- |          |       |       |       |       |
|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. a = 1 | b = 2 | c = 3 | d = 4 | e = 5 |
| 2. a = 1 | b = 2 | c = 3 | d = 4 | e = 5 |
| 3. a = 1 | b = 2 | c = 3 | d = 4 | e = 5 |
| 4. a = 1 | b = 2 | c = 3 | d = 4 | e = 5 |
| 5. a = 1 | b = 2 | c = 3 | d = 4 | e = 5 |

**Resultados:**

Las calificaciones pueden interpretarse como sigue:

- De 19 a 25 el cliente está plenamente satisfecho por el servicio recibido

- De 11 a 18 el cliente está un poco satisfecho por el servicio recibido

- De 1 a 10 el cliente está insatisfecho por el servicio recibido