

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL



“DIAGNOSTICO INTEGRAL EMPRESARIAL PARA FORTALECER LA COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS: DROGUERIA PROMEDICI Y SUMINISTROS FMQ”

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

MARTHA CAROLINA CASTRO CASTRO

OSCAR SARBELIO LÓPEZ FLORES

NORMA IDÁLIDA MORÁN GUADRÓN

PARA OPTAR AL GRADO DE:

MAESTRO(A) EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL

DOCENTE DIRECTOR:

MSC. DIMAS DE JESÚS RAMÍREZ ALEMÁN

NOVIEMBRE 2011

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR: ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

SECRETARIA GENERAL: DRA. ANA LETICIA DE AMAYA

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS: MSc. ROGER ARMANDO ARIAS

SECRETARIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS: M.A.E. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS

DOCENTE DIRECTOR: MSc. DIMAS DE JESÚS RAMÍREZ ALEMÁN

TRIBUNAL EXAMINADOR: MSc. DIMAS DE JESÚS RAMÍREZ ALEMÁN
MSc. RENÉ CUÉLLAR MARENCO
MSc. BORIS IVÁN GUTIÉRREZ OLIVO

NOVIEMBRE 2011

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Es nuestro deseo agradecer a Dios y a nuestra Buena Madre María, por permitirnos y acompañarnos en alcanzar esta meta que nos trazamos, a nuestras familias por apoyarnos durante nuestros estudios, a nuestros docentes y asesor Ing. MSc. Boris Gutiérrez por la alta calidad profesional en la cátedra y asesoría.

Carolina, Óscar y Norma.

“No hay secretos para el éxito. Este se alcanza preparándose, trabajando arduamente y aprendiendo del fracaso.” Colin Powell.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	i
CAPÍTULO I. MARCO REFERENCIAL.....	1
1. ANTECEDENTES	1
1.1 GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS.....	1
1.2 OPERACIONES DE LAS EMPRESAS	2
1.2.1 CADENA DE SUMINISTROS	2
1.2.2 SISTEMA PRODUCTIVO DEL ALGODÓN ABSORBENTE	2
1.3 MERCADO DE PRODUCTOS	3
2. COYUNTURA ACTUAL DE LAS EMPRESAS	4
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	7
5. COBERTURA Y ALCANCE	9
5.1 COBERTURA TEMPORAL	9
5.2 COBERTURA ESPACIAL	9
5.3 ALCANCE	9
6. OBJETIVOS.....	9
6.1 OBJETIVO GENERAL	9
6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	10
7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN REALIZADA.....	10
7.2 INSTRUMENTOS Y/O TÉCNICAS PARA LA INVESTIGACIÓN	10
7.3 DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN.	11
7.4 METODOLOGÍA UTILIZADA	11
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	12
1. CLASIFICACIÓN DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (MIPYME) EN EL SALVADOR. 12	
2. CLASIFICACIÓN DROGUERÍA PROMEDICI Y SUMINISTROS FMQ	13
3. DIMENSIÓN DE LA MIPYME EN EL SALVADOR	13
4. COMPETITIVIDAD	14
4.1 CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD	16
4.2 FACTORES QUE INCIDEN EN LA COMPETITIVIDAD.....	17

4.3	MAPA DE COMPETITIVIDAD	18
5.	ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS (DIAMANTE DE PORTER)	19
6.	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	20
7.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	20
8.	ALINEACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CON EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL....	21
CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO		22
SECCIÓN I		22
1.	DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA.....	22
2.	IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA	28
2.1	NIVEL ESTRATÉGICO	28
2.2	NIVEL PROCESOS	31
2.3	NIVEL DE APOYO.....	36
3.	PONDERACIONES DEL DIAGNÓSTICO.....	42
3.1	NIVEL ESTRATÉGICO	42
3.2	NIVEL PROCESOS	42
3.3	NIVEL APOYO.....	43
4.	DETERMINACIÓN DE NIVELES DE COMPETITIVIDAD.....	45
5.	SELECCIÓN DE LAS ÁREAS CRÍTICAS	45
SECCIÓN II		47
1.	ANÁLISIS FINANCIERO	47
1.1	DROGUERÍA PROMEDICI	47
1.2	SUMINISTROS FMQ.....	52
2.	PODER GENERADOR DE UTILIDAD (PGU)	57
3.	ANÁLISIS DUPONT	58
3.1	DROGUERÍA PROMEDICI	58
3.2	SUMINISTROS FMQ.....	59
SECCIÓN III		60
1.	ANÁLISIS FODA.....	60
2.	MODELO DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS (DIAMANTE DE PORTER)	63
2.1	AMENAZA DE LOS NUEVOS COMPETIDORES	64
2.2	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	64
2.3	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	65
2.4	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	65

2.5	AMENAZA DE PRODUCTOS SUTITUTOS	65
CAPÍTULO IV. SOLUCIÓN PROPUESTA		66
1.	IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS	66
1.1	DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	66
1.2	DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS	67
1.2.1	ESTRATEGIA DE RENTABILIDAD	67
1.2.2	ESTRATEGIA DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO	68
1.2.3	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	68
2.	PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO	69
3.	DESARROLLO DE INDICADORES POR PERSPECTIVA.	70
3.1	FINANCIERA.....	70
3.2	CLIENTES	71
3.3	PROCESOS	72
3.4	PERSONAS	73
4.	DESARROLLO DE ESTRATEGIAS FUNCIONALES	74
4.1	PERSPECTIVA FINANCIERA	74
4.1.1	POLÍTICAS FINANCIERAS SUGERIDAS.....	76
4.2	PERSPECTIVA CLIENTES.....	78
4.3	PERSPECTIVA PROCESOS.....	79
4.4	PERSPECTIVA PERSONAS.....	81
5.	PRESUPUESTO ESTIMADO	82
CONCLUSIONES		84
RECOMENDACIONES		86
BIBLIOGRAFÍA.....		87
ANEXOS.....		89
	ANEXO A: EXPORTACIONES SUB-PARTIDA 30059000.....	89
	ANEXO B: IMPORTACIONES SUB-PARTIDA 30059000.....	91
	ANEXO C: BALANZA COMERCIAL SUB-PARTIDA 30059000	92
	ANEXO D: PRODUCCIÓN MUNDIAL DE ALGODÓN	96
	ANEXO E: IMPORTACIÓN MUNDIAL DEL ALGODÓN	97
	ANEXO F: CONSUMO MUNDIAL DEL ALGODÓN	98
	ANEXO G: EXPORTACIÓN MUNDIAL DEL ALGODÓN	99
	ANEXO H: PRECIOS PROMEDIO DEL ALGODÓN	100



INTRODUCCIÓN

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) son, sin lugar a dudas, las grandes dinamizadoras de la economía salvadoreña; sin embargo, enfrentan serios obstáculos a superar y retos que afrontar para su incursión exitosa en el mercado nacional y en el comercio exterior. En la mayoría de los casos, estas no tienen acceso al financiamiento, no poseen la tecnología idónea, conservan procesos poco eficientes y carecen de visión de largo plazo que les lleve más allá de la sobrevivencia.

La permanencia en el mercado de estas empresas está amenazada por los aspectos inherentes al proceso de globalización, ahora es más común obtener productos sustitutos a un mejor precio y con calidad igual o superior. El proceso de globalización exige que las empresas que deseen embarcarse en su viaje sean altamente eficientes, que se encuentren en la capacidad de ofrecer al mercado nacional e internacional precios competitivos, alta calidad y valor agregado en los productos que ofertan; además, deben estar aptas para responder a las exigencias de sus clientes, a las presiones de la competencia, a las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno, y a dar cumplimiento a estándares y normas internacionales.

Este trabajo de investigación busca aportar a dos de las pequeñas empresas del país, Droguería PROMEDICI S.A. de C.V. y Suministros FMQ S.A. de C.V., empresas hermanas, para que estas puedan identificar de manera sistemática cuáles son los factores que inciden directamente en su competitividad y cuáles son las estrategias y acciones que deben llevar a cabo para fortalecerla.

El Capítulo I expone al lector las generalidades y coyuntura actual de las empresas, plantea el problema de la investigación, su cobertura, alcance, objetivos y la metodología de la misma.

En el Capítulo II se resume de manera concisa el marco teórico en el que se fundamenta la investigación desarrollada.

En el Capítulo III se evidencia el resultado del diagnóstico desarrollado a las empresas bajo la metodología Diagnóstico Integral de la Competitividad Empresarial diseñada por la Fundación para el Desarrollo Sostenible Internacional (FUNDES Internacional), organización que promueve e impulsa el desarrollo competitivo y sostenible de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en América Latina. Además, de otras herramientas de gestión empresarial que se utilizaron para reforzar los resultados obtenidos en dicha metodología.

Para finalizar, se plantea una propuesta de solución diseñada (Capítulo IV) con el afán de fortalecer el nivel de competitividad de las empresas.



CAPÍTULO I. MARCO REFERENCIAL

1. ANTECEDENTES

1.1 GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS

Cuadro 1. Historial de las empresas

FACTOR	DROGUERÍA PROMEDICI	SUMINISTROS FMQ
Clase de Sociedad	Sociedad Anónima de Capital Variable	Sociedad Anónima de Capital Variable
Giro del Negocio	<p>Clasificación Industrial Internacional Uniforme: 2423 Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos</p> <p>Se dedica a la fabricación de accesorios médico quirúrgicos, Algodón Absorbente en Capullos y Rollos, Vendas de Gasa y Elástica, Hisopos, Cinta Umbilical y otros de uso médico hospitalario.</p>	<p>Clasificación Industrial Internacional Uniforme: 5139 Distribuidores mayoristas de productos farmacéuticos y medicinales.</p> <p>Se dedica a la representación, distribución y comercialización de marcas de productos y accesorios médico quirúrgicos. Es empresa hermana de la Droguería y funge como su distribuidora, además de otros productos de otras droguerías de menor tamaño.</p>
Años de Experiencia	Fue fundada en 1975	Fue fundada en 2007
Número de Personas Empleadas	46 empleados	20 empleados
Clasificación	Pequeña Empresa (en base a criterios de la Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)	Pequeña Empresa (en base a criterios de la Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)
Segmento de Mercado (Principales Clientes)	<p>Suministros FMQ, es su empresa hermana y el principal distribuidor a:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Cadenas de Supermercados▪ Farmacias▪ Hospitales y Clínicas▪ Tiendas de Conveniencia	<p>Nipro Medical Corporation El Salvador, es su socio estratégico y le representa ante:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS)▪ Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPS)
Represente Legal	Sr. Carlos Armando Argueta Villafuerte	Sr. Carlos Armando Argueta Villafuerte



1.2 OPERACIONES DE LAS EMPRESAS

1.2.1 CADENA DE SUMINISTROS

Figura 1. Interrelación de procesos entre Droguería Pro-Medici y Suministros FMQ



1.2.2 SISTEMA PRODUCTIVO DEL ALGODÓN ABSORBENTE

El diagrama mostrado a continuación, detalla el proceso general de producción del algodón absorbente:

Figura 2. Diagrama de producción





Posterior a la recepción y almacenaje en la bodega de materia prima, el proceso inicia con la Limpieza Química, que implica el uso de químicos (soda cáustica y peróxido de hidrógeno) para separar las parafinas y blanquear el algodón. El secado es un proceso que incluye el centrifugado para eliminar el exceso de agua, se traslada al patio de secado (secado solar) y, posteriormente, a secadoras térmicas industriales. El proceso final de transformación es cuando el algodón se traslada a una máquina llamada Batán para que las fibras de algodón sean alineadas y obtener rollos. Estos rollos se trasladan a otra máquina, llamada Carda, para producir los finos vellos del algodón absorbente, los cuales son acabados en una máquina llamada Telera. La etapa final es el enrollado del algodón en medidas de una yarda de ancho, la que será cortada y empaquetada en diferentes presentaciones.

1.3 MERCADO DE PRODUCTOS

El Índice de Concentración¹ (C_3) de los productos elaborados por Droguería PROMEDICI son el Algodón Absorbente, los Hisopos y las Vendas. El primero de éstos concentra más del 90% de la producción.

Droguería PROMEDICI vende la mayor parte de estos productos a Suministros FMQ y esta se encarga de su distribución a nivel nacional, la producción restante es exportada a la región centroamericana.

El Sistema Arancelario Centroamericano clasifica las mercancías de acuerdo a una nomenclatura constituida por un código numérico. Dicho código está representado por ocho dígitos que identifican: los dos primeros, al Capítulo; los dos siguientes, a la Partida; el tercer par, a la Sub-partida; y los dos últimos, a los incisos.

La Sección VI del Sistema Arancelario Centroamericano (SAC), recopila los productos de las Industrias Químicas o de las Industrias Conexas. Esta sección incluye los Capítulos del 28 al 38, el Capítulo 30 se denomina: Productos Farmacéuticos.

El Capítulo 30 agrupa dentro de su contenido, la Partida 30.05 denominada: Guatas, Gasas, Vendas y artículos análogos impregnados o recubiertos de sustancias farmacéuticas o acondicionados para la venta al por menor con fines médicos, quirúrgicos, odontológicos o veterinarios. Esta partida tiene las siguientes Sub-partidas:

- 3005.10.00 Apósitos y demás artículos con una capa adhesiva
- 3005.90.00 Los demás

La Sub-partida, Los demás, agrupa los productos Algodón Absorbente, Hisopos y Vendas.

El Sistema Integrado de Comercio Exterior (SICEX) revela en su Directorio de Exportadores que a nivel nacional existen cuatro exportadores de algodón absorbente: PROMEDICI, Suministros FMQ,

¹ Agrupa los productos que representan los mayores porcentajes de participación en las ventas de la empresa (basado en el índice de Herfindal).



Manufacturas Fernández y CENTRUM; existen tres exportadores de hisopos: PROMEDICI, Suministros FMQ y Laboratorios BIOGALENIC. En tanto, empresas exportadoras de vendas se registran tres: PROMEDICI, Manufacturas Fernández y Laboratorios FARDEL.

Las Estadísticas de Comercio Exterior del SICEX revelan que las Exportaciones de la Sub-partida 3005.90.00, con destino a Guatemala, Honduras, Nicaragua y Costa Rica sumaron un total de \$438,302 (valor F.O.B.) en 2010, suma que ha mostrado un crecimiento de \$153,572 con respecto a 2005, equivalente al 53.94%. En términos de volumen, en 2010 se exportó un total de 68,395 kilogramos evidenciando un crecimiento de 27.67%, en relación a 2005. De las exportaciones a estos cuatro países de la región centroamericana, Honduras era el destino del 38% de las exportaciones en 2005; mientras en 2010 subió al 45%. Por su parte, Costa Rica fue en 2005 el destino del 43% de las exportaciones; sin embargo, en 2010 descendió al 34%. (Ver Anexo A).

Las Importaciones de la Sub-partida 3005.90.00, procedentes de Estados Unidos, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Costa Rica reflejan un total de \$3,390,163 (valor C.I.F.) en 2010, monto que ha sido inferior en \$968,643 en relación a 2005, correspondiente a 22.22%. En términos de volumen, en 2010 se importó un total de 175,630 kilogramos experimentando un aumento de 700 kilogramos, en comparación a 2005.

Del total de importaciones, de estos cinco países, Estados Unidos ha participado con más del 95%; mientras de la región centroamericana, es Guatemala el que muestra mayor participación. (Ver Anexo B).

Las Exportaciones Totales realizadas en 2010 ascienden a \$447,944, monto que en relación a 2005 ha mostrado un aumento de 50.55% equivalente a \$150,403; sin embargo, su tendencia a lo largo de este período ha sido asimétrica. Por el lado de las Importaciones Totales, la Balanza Comercial reflejó para 2010 un monto de \$3,969,058, lo que denota un déficit comercial bastante acentuado. (Ver Anexo C).

2. COYUNTURA ACTUAL DE LAS EMPRESAS

Droguería PRO-MEDICI S.A. de C.V. fue fundada en 1975 y su giro de negocio es la representación, distribución y venta de accesorios médico quirúrgicos, así como la producción de algodón absorbente; este es su producto más representativo.

Suministros Farmacéuticos Médico Quirúrgicos S.A. de C.V. (Suministros FMQ) nació como empresa hermana de PRO-MEDICI S.A. de C.V. en octubre de 2007, como una estrategia empresarial, resultado de la necesidad de subsistir pese a dificultades financieras afrontadas por esta última producto de una gestión empresarial ineficiente. Su finalidad social es crear, desarrollar e invertir en todo tipo de negocios relacionados a suministros farmacéuticos, médicos, quirúrgicos y químicos.



PROMEDICI es una compañía familiar con más de 35 años de experiencia en el ramo del procesamiento de productos médico quirúrgicos, específicamente en la industria del algodón, funge como proveedor de Suministros FMQ y factura el total de producto exportado. Por su parte, Suministros FMQ, distribuye a nivel nacional en los hospitales, supermercados, farmacias, tiendas de detalle y minoristas, los productos fabricados por PROMEDICI.

Suministros FMQ es representado por NIPRO Medical Corporation en las licitaciones del sector público debido a que las Bases de Licitación contienen por disposiciones legales (Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública) especificaciones técnicas, condiciones económicas, legales y administrativas. Por ello, dentro de la evaluación de ofertas que hacen las instituciones se incluyen dos criterios:

- La Evaluación de los Aspectos Técnicos, en este criterio se evalúan los aspectos: Cumplimiento de Especificaciones y Experiencia en Entregas de Contratos Anteriores.
- La Evaluación de la Capacidad Financiera con base a los Estados Financieros (Balance General con su respectiva certificación de depósito en emitida por el Registro de Comercio o inscritos de acuerdo a la legislación del país de origen y Estados de Resultados), firmados por los responsables de su elaboración, debidamente auditados acompañados del informe y dictamen financiero del examen de auditoría externa, autorizado por el Consejo de Vigilancia de la Profesión de la Contaduría Pública y Auditoría o autorizado de acuerdo a la legislación del país de origen del participante. Evaluando las razones financieras de Índice de Solvencia, Capital de Trabajo, Índice de Endeudamiento y las referencias bancarias.

Suministros FMQ no cumplía, en la mayoría de los casos, los requisitos mínimos exigidos en los factores de evaluación de las razones financieras (Índice de Solvencia: mínimo 1, Índice de Endeudamiento: menor o igual a 1) razón por la cual optó por ser representada por NIPRO Medical Corporation.

La principal materia prima de la industria a la que se dedica PROMEDICI es el algodón clase K, proveniente de los residuos de algodón de la industria textil y de la confección; sin embargo, es de relevancia destacar que la oferta mundial de algodón no ha logrado satisfacer la demanda, debido a los bajos niveles de producción, resultado del exceso de lluvias y de las inundaciones ocasionadas por las mismas en los países de mayor producción. Los cinco mayores productores de algodón son: China, India, Estados Unidos, Pakistán y Brasil; sin embargo, entre la cosecha 2006/2007 y 2010/2011 se han reducido la producción en 6.30 millones de pacas. (Ver Anexo D).

Además de la disminución en la producción, en Asia, y en particular en China, se está comprando más algodón que hace varios años debido a que no satisface su propia demanda, gracias al auge de la industria textil y de la confección en ese país, lo que termina de desequilibrar la oferta de algodón; las importaciones de China, han aumentado de 27.75% a 39.06%, equivalente a 4.4 millones de pacas más, en el lapso de cinco años. China, Bangladesh, Turquía, Indonesia y Tailandia son los cinco mayores importadores de algodón, juntos importan más del 65% de las importaciones mundiales totales. (Ver Anexo E).



Los mayores consumidores mundiales de algodón son: China, India, Pakistán, Turquía y Brasil, juntos consumen más del 75% del consumo mundial. (Ver Anexo F). Por su parte, los cinco mayores exportadores mundiales de algodón son: Estados Unidos, India, Uzbekistán, Australia y Brasil. (Ver Anexo G).

El mercado nacional e internacional está resintiendo el alza de los precios del algodón; según el Consejo Monetario Centroamericano, pasó de cotizarse en \$0.77 durante enero 2010 a \$1.68 la libra durante diciembre 2010; es decir, \$0.91 más, equivalente al 118%. Por su parte, el algodón clase K pasó de cotizarse, a nivel nacional, en \$0.30 durante enero 2010 a \$0.85 durante diciembre 2010; es decir, \$0.55 más equivalente al 65%. (Ver Anexo H). Las perspectivas futuras no desalientan la escalada alcista de precios, ya que no se visualizan síntomas de desaceleración de la demanda china, ni aumentos crecientes en la producción mundial. La Cámara de la Industria Textil y de la Confección de El Salvador (CAMTEX) estima que los precios de un insumo indispensable para su actividad, el algodón, se continuarán encareciendo por tres años más, desde 2011 hasta 2013.

PROMEDICI también debe afrontar el alza internacional de los precios del petróleo y sus derivados, puesto que este representa otro de sus principales insumos, en la maquinaria que interviene en el proceso de producción. Además, debe enfrentar el alza de la energía eléctrica programada para inicios de 2011 y los altos costos del agua debido a que no posee en su planta de producción pozos propios.

Dentro de los clientes más importantes de Suministros FMQ está el Instituto Salvadoreño del Seguro Social y el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (representada por NIPRO MEDICAL CORPORATION); sin embargo, a finales de 2010, la empresa perdió la licitación hecha por ambas instituciones para el año 2011. Esta fue adjudicada a empresas chinas por una diferencia de \$0.02 en el precio ofertado por libra empero, estas no han podido cumplir con el precio ofertado debido a las alzas de las materias primas, especialmente del algodón, por lo que existe la posibilidad que ambas instituciones realicen de nuevo el concurso público.

Ante este adverso panorama, PROMEDICI y Suministros FMQ deben afrontar el reto de obtener una mejora significativa en su eficacia, eficiencia y por tanto, en su gestión empresarial en aras a contrarrestar, en alguna medida, el impacto financiero generado por el alza de su principal materia prima y los commodities; puesto que, para continuar siendo empresas sólidas y posicionadas en el mercado nacional e internacional, deben continuar ofreciendo precios competitivos y calidad a sus clientes; deberán entonces, ser más competitivas. Es necesario considerar que sus principales competidores, no se ven afectados con el alza de los precios del algodón, debido a que utilizan como materia prima algodón sintético, además de procesos industriales más tecnificados.

En suma, una retroalimentación en términos productivos y financieros permitirá analizar cómo se está haciendo lo que se hace, qué se está haciendo mal, qué hay que mejorar, qué se está haciendo bien, por tanto mantener y potenciar, cómo manejar situaciones externas que afectan directamente, analizar cómo le está yendo a la competencia para eventualmente obtener aprendizajes, entre otras cosas. Desde esta perspectiva, es claro que la retroalimentación es



fundamental para el aprendizaje organizacional de los aciertos y errores, para mejorar lo que se hace y cómo se hace, para crear e innovar, para ser más competitiva en términos productivos, comerciales, financieros y hasta tecnológicos.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, el nivel de competitividad de Droguería PROMEDICI y Suministros FMQ se está viendo afectado por una gestión empresarial (en términos económicos, financieros, contables y administrativos) ineficiente, lo que se ha traducido en la obtención de rendimientos sobre el patrimonio muy por debajo de los esperados e incluso pérdidas operativas en algunos años. La falta de habilidades directivas, administrativas, gerenciales y financieras pone en peligro inminente de insolvencia técnica o quiebra a estas empresas. Aunado a ello, la coyuntura alcista en los precios de la principal materia prima e insumos utilizados en esta industria agrava, aún más, su situación actual.

Para ello, el presente estudio se orientó a responder las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son las áreas de gestión que inciden en el éxito competitivo de las empresas?
- ¿Cuál es el nivel de desempeño de esas áreas de gestión que influyen en el éxito competitivo de las empresas?
- ¿Cuáles son las áreas de gestión que, en la coyuntura actual, resultan más críticas?
- Con base a lo anterior, ¿Cuáles estrategias contribuyen al fortalecimiento de la competitividad de las empresas?

Existen variables que están jugando un papel fundamental en la competitividad del sistema productivo de Droguería PROMEDICI y en la gestión de Suministros FMQ; sin embargo, estas variables no han sido identificadas de manera sistemática y apropiada por la empresa. La presente investigación se centró en determinar en base a un diagnóstico integral cuáles son los factores internos que inciden en el logro de un mayor nivel de competitividad en las empresas.

4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El mercado regional e internacional que utiliza como insumo el algodón se encuentra en apremio debido al alza de sus precios de cotización, aunado a ello el alza de los commodities que intervienen en el proceso productivo de esta industria; además, de los crecientes desafíos que deben afrontar las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MIPYMES).



Para hacer frente al complicado panorama que PROMEDICI y Suministros FMQ vislumbran, es necesaria la definición de estrategias empresariales bien enfocadas, cuyos resultados sean de mediano y largo plazo; puesto que, los expertos prevén que el apremio por el que atraviesan este tipo de industrias durará como mínimo tres años más.

El proceso de globalización exige que las empresas que deseen embarcarse en su viaje sean altamente eficientes, que se encuentren en la capacidad de ofrecer al mercado nacional e internacional precios competitivos, alta calidad y valor agregado en los productos que ofertan; además, deben estar aptas para responder a las exigencias de sus clientes, a las presiones de la competencia, a las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno, y a dar cumplimiento a estándares y normas internacionales.

Droguería PROMEDICI, es una compañía familiar de trayectoria, que por años ha sido abastecedora de algodón absorbente al país (a través de Suministros FMQ) e incluso, a la región y Estados Unidos. Pese a la adversidad de su coyuntura actual, tiene todo el potencial necesario para hacer de esta una oportunidad y enfrentar el reto que las circunstancias le presentan, echando mano de todas las fortalezas y del valioso Know How que posee.

Para ello, fue imprescindible analizar los factores internos de las empresas que posibilitaron diagnosticar cuáles son las áreas, variables o factores que pueden incidir en la mejora de la competitividad empresarial.

Fue ineludible diagnosticar la situación de las empresas, de manera sistemática, y analizar su entorno para posteriormente formular las estrategias más adecuadas que posibiliten alcanzar el resultado deseado.

De lo anterior, puede aseverarse que la justificación al presente diagnóstico radica en los siguientes elementos:

- Su conveniencia reside en que permitió la identificación de una metodología apropiada para evaluar las áreas de gestión que inciden en los niveles de competitividad de Droguería PROMEDICI y Suministros FMQ.
- Su relevancia social radica en que los resultados de la investigación benefició a las empresas, dado que proporcionará una serie de estrategias que posibilitaran el aumento de la competitividad de las mismas y por consiguiente, sus resultados financieros.
- Las estrategias que se generaron como resultado de la evaluación de la situación actual, obtenida en la etapa de diagnóstico, tendrá implicaciones prácticas ya que proporcionó a la Alta Gerencia de las empresas la ruta a seguir para aumentar su competitividad y aumentar la rentabilidad de su patrimonio.



5. COBERTURA Y ALCANCE

5.1 COBERTURA TEMPORAL

La investigación que viabilice el Diagnóstico Integral Empresarial para fortalecer la Competitividad de las empresas Droguería PROMEDICI y Suministros FMQ, se desarrolló durante el período 2006-2010. Para tales efectos, será considerado la documentación legal, administrativa, financiera y contable disponible para ese período.

5.2 COBERTURA ESPACIAL

La investigación se desarrolló en las siguientes localidades:

- Oficinas Centrales: 9ª Avenida Norte No. 3, Colonia San Carlos.
- Planta de Producción: Carretera Panamericana Kilómetro 11 y medio, frente al desvío de Apulo, Ilopango, San Salvador.

5.3 ALCANCE

La investigación tuvo la siguiente delimitación:

- **INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO**

Investigar y analizar la situación actual de las empresas en los principales ámbitos de gestión para identificar los factores que impiden a las empresas alcanzar un mayor grado de eficiencia en sus operaciones, un mayor grado de competitividad y mejores resultados financieros. Además, indagar y conocer cuáles son los factores externos y las presiones que ejerce el entorno en las empresas.

- **DISEÑO DE LA SOLUCIÓN**

Utilizando como insumo la información obtenida en la etapa de Investigación y Diagnóstico, se desarrolló una consultoría cuyo resultado entregable fue una propuesta de estrategias que permitan a las empresas alcanzar los niveles de competitividad esperada. Será decisión de la Alta Dirección de las empresas, posterior a la culminación de esta, optar por su implementación.

6. OBJETIVOS

6.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar y presentar a la Alta Dirección de las empresas: Droguería PROMEDICI y Suministros FMQ, los trabajos de consultoría realizados a las mismas, utilizando la metodología Diagnóstico Integral de la Competitividad Empresarial.



6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar el nivel de desempeño general de la competitividad empresarial de Droguería PROMEDICI y Suministros FMQ, a través de una metodología integral.
- Identificar cuáles son las áreas de gestión, las sub-áreas y los factores específicos que obstaculizan, en mayor medida, la competitividad en las empresas.
- Diagnosticar la situación económica-financiera de las empresas a través de herramientas de análisis de gestión financiera.
- Diseñar una propuesta de estrategias que contribuyan a fortalecer la competitividad de las empresas.

7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN REALIZADA

En primera instancia se desarrolló una Investigación Exploratoria debido a que la competitividad de las empresas no ha sido objeto de análisis o estudios anteriores; además, las variables o factores que inciden en ella y que impactan en los resultados financieros, no han sido abordados ni identificados de manera sistemática. Por tanto, fue necesario indagar y explorar en el conocimiento y la comprensión de estas variables o factores.

Posteriormente se realizó una Investigación Descriptiva. A partir de la información obtenida en la Investigación Exploratoria se procedió a analizar, evaluar y medir diversos aspectos o dimensiones relacionadas directamente con la competitividad y los resultados financieros de las empresas.

El objeto de la Investigación Exploratoria-Descriptiva fue determinar, mediante pruebas empíricas, la situación actual de las empresas; es decir, posibilitó realizar su diagnóstico. Este a su vez, sirvió de insumo para el diseño de la propuesta de solución.

7.2 INSTRUMENTOS Y/O TÉCNICAS PARA LA INVESTIGACIÓN

Se utilizaron los siguientes instrumentos y/o técnicas dirigidas a recabar información primaria:

- La observación de campo, directa y estructurada.
- La observación documental, directa y estructurada.
- La entrevista.
- La entrevista experimental.
- Herramientas y técnicas de ingeniería diseñadas para analizar situaciones específicas.
- Herramientas y técnicas administrativas.



- Análisis de Estados Financieros.

7.3 DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN.

La presente investigación se realizó en las siguientes empresas:

- Suministros FMQ. Empresa distribuidora con 20 empleados, ubicada en el municipio de San Salvador.
- Droguería PROMEDICI. Empresa productora de algodón vegetal absorbente con 46 empleados, ubicada en el municipio de Ilopango.

La investigación se centró en el análisis de datos financieros históricos y la evaluación de sus principales áreas de gestión empresarial.

7.4 METODOLOGÍA UTILIZADA

Para concretar el objeto de esta investigación, se consideró apropiada la utilización de la Metodología titulada: “Diagnóstico Integral de la Competitividad Empresarial” diseñada por la Fundación para el Desarrollo Sostenible Internacional (FUNDES Internacional), organización que promueve e impulsa el desarrollo competitivo y sostenible de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en América Latina. La descripción de ésta metodología, se presentará al lector, en el Capítulo III para facilitar su comprensión.

Las variables a investigar son las siguientes:

MACROVARIABLE	MICROVARIABLE
FINANZAS	<ul style="list-style-type: none">▪ Análisis de razones financieras.▪ Poder Generador de la Utilidad.▪ Análisis DuPont.
COMPETITIVIDAD	<ul style="list-style-type: none">▪ Dirección estratégica.▪ Dirección y liderazgo.▪ Análisis del entorno.▪ Mercadeo y Ventas.▪ Producción y operaciones.▪ Gestión ambiental.▪ Estructura organizacional.▪ Finanzas.▪ Recursos humanos.▪ Gestión de la información.▪ Gestión de la calidad.▪ Innovación tecnológica.
ESTRATEGIA	<ul style="list-style-type: none">▪ Análisis FODA▪ Modelo de fuerzas competitivas



CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

1. CLASIFICACIÓN DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (MIPYME) EN EL SALVADOR.

Es un hecho que a nivel internacional no existen definiciones únicas sobre las empresas del sector MIPYME. Aún cuando incorporan los elementos básicos del concepto empresa, se observa que cada país determina sus propios criterios y definiciones en función de sus respectivas condiciones, perspectivas y fines. A nivel nacional, aunque tampoco existe homogenización, las definiciones utilizadas consideran en diferentes grados, la dimensión financiera (en términos de ventas anuales o nivel de activos) combinada o no según los fines, con la dimensión laboral (en términos del número de empleados remunerados).

Del documento titulado: “El Salvador, Generando Riqueza desde la Base: Políticas y Estrategias para la Competitividad Sostenible de la MIPYME”², se adoptan las siguientes definiciones:

MICROEMPRESA

“Persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, con un nivel de ventas brutas anuales de hasta \$100,000; y hasta 10 trabajadores remunerados”.

PEQUEÑA EMPRESA

“Persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, a través de una unidad organizativa, con un nivel de ventas brutas anuales hasta de \$ 1,000,000; y hasta 50 trabajadores remunerados”.

MEDIANA EMPRESA

“Persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, a través de una unidad organizativa, con un nivel de ventas brutas hasta de \$ 7.0 millones y hasta 100 trabajadores remunerados”.

La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) clasifica las empresas en base a dos criterios: el Número de Empleados Remunerados y las Ventas o Ingresos Anuales, su clasificación coincide con la definida en el documento citado con anterioridad, a continuación se muestra su detalle:

² Documento elaborado por el Ministerio de Economía de El Salvador en 2008.



Cuadro 2. Clasificación de la Micro y Pequeña Empresa

Clasificación	Personal Remunerado	Ventas/Ingresos Anuales
Microempresa	Hasta 10 empleados	Hasta \$100,000
Pequeña Empresa	Hasta 50 empleados	Hasta \$1,000,000
Mediana Empresa	Hasta 100 empleados	Hasta \$7,000,000
Fuente: Elaboración Propia en base a criterios de la Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)		

2. CLASIFICACIÓN DROGUERÍA PROMEDICI Y SUMINISTROS FMQ

Cuadro 3. Tamaño de las empresas.

Clasificación	Personal Remunerado	Ventas/Ingresos Anuales
Droguería PROMEDICI	46 empleados	\$402,764
Suministros FMQ	20 empleados	\$329,920
Clasificación	Pequeña Empresa	Pequeña Empresa

Atendiendo la clasificación de empresas, en base a la dimensión de Personal Remunerado, Droguería PROMEDICI y Suministros FMQ recaen dentro de las Pequeñas Empresas. En base, a las Ventas Anuales, también se clasifican dentro de la misma categoría.

3. DIMENSIÓN DE LA MIPYME EN EL SALVADOR

A fin de dimensionar la importancia y el impacto económico y social que genera la MIPYME en el país, es importante traer a consideración el valioso aporte de la información estadística generada en el Censo Económico 2005 realizado por la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), bajo la coordinación del Ministerio de Economía. El referido censo, reportan la existencia de 175,178 Establecimientos Económicos en el país.

Del total de Establecimientos Económicos, se identificaron 174,406 establecimientos MIPYME, lo que representa el 99.6% del parque empresarial nacional; además, la contribución al empleo nacional de la MIPYME es de 457,854 empleos equivalente al 65.45%. Esto viene a confirmar su



amplia dimensión en la estructura empresarial del país y su alta relevancia para la economía en general y la economía familiar, en particular. A continuación, se amplía la información anterior:

Cuadro 4. Representación de contribución de las MIPYME en la economía del país.

Clasificación Establecimiento	Establecimientos		Personal Ocupado	
	Número	%	Número	%
MICRO	158,574	90.52%	264,365	37.79%
PEQUEÑO	13,208	7.54%	112,576	16.09%
MEDIANO	2,624	1.50%	80,913	11.57%
SUBTOTAL MIPYME	174,406	99.56%	457,854	65.45%
GRANDE	772	0.44%	241,727	34.55%
TOTAL	175,178	100.00%	699,581	100.00%

Fuente: Elaboración Propia en base a Censo Económico 2005, DIGESTYC - MINEC.

4. COMPETITIVIDAD

La competitividad es un aspecto que adquiere cada vez mayor relevancia en el campo de las empresas, lo cual se deriva de las exigencias del entorno económico actual enmarcado en el proceso de globalización. Debido al entorno de intensa competencia, que viven las empresas, se ven obligadas a mantener, incluso aumentar la participación en el mercado, por medio de una constante innovación de productos y procesos de producción, así como de sistemas de producción flexible, para responder rápidamente a los cambios en el entorno, poniendo mayor énfasis en la reducción de costos y en el aumento de la productividad, la búsqueda permanente de nichos de mercado y el impulso a la mano de obra calificada, todo ello con el afán de insertarse al mercado global³.

Durante los últimos años, las condiciones laborales en el mundo han sufrido grandes transformaciones. Algunos de los factores que han incidido significativamente en dichas transformaciones son los siguientes:⁴

³ Cervantes (2005). Documento: "Competitividad e Internacionalización de las Pequeñas y Medianas Empresas"

⁴ Argüelles A. (1996). "Competencia Laboral basada en Normas de Competencia", página 2.



- El acelerado cambio tecnológico que ayuda a introducir flexibilidad a los procesos productivos y ampliar con ello la capacidad de adaptación de la unidad productiva a los cambios en el mercado.
- La creciente competencia en los mercados laborales.
- Clientes más sofisticados y exigentes
- Mercados cada vez más complejos y diferenciados

El documento “Competencia y Estrategia Empresarial”⁵, destaca como las empresas y la industria buscan crear las organizaciones de alto desempeño que se requieren para la supervivencia en la economía global, y esto implica:

1. Transformación de sus estructuras jerárquicas que sean horizontales, más flexibles y con mayor rapidez de respuesta.
2. Empleo de grupos de trabajo formados alrededor de procesos críticos para el éxito de la organización.
3. Incremento en el contacto entre trabajadores, proveedores y clientes.
4. Mayor capacitación.
5. Búsqueda de empleados con habilidades de aprendizaje, de pensamiento y de trabajo colaborativo.

Particularmente, en lo que concierne al mercado laboral, enfatiza que se pueden identificar los siguientes acontecimientos que lo han impactado:

- El rápido cambio tecnológico, que tiene como precedente el avance de la ciencia.
- El advenimiento y la rápida adopción de las tecnologías de información.
- El surgimiento de un nuevo paradigma tecno-industrial, en el cual la producción es altamente especializada, utiliza tecnologías de información, se enfoca en el consumidor, crea nuevos servicios y opera globalmente.

Todo ello ha propiciado el incremento en los esfuerzos destinados por parte de las empresas a promover su competitividad. Como lo señalan Aragón Sánchez y Rubio Baños (2006)⁶, en un entorno como el actual, caracterizado por una economía globalizada, dinámica y cada vez más competitiva, las empresas necesitan encontrar procesos y técnicas de dirección que les permitan desarrollar una gestión más eficiente para, a su vez, lograr mejores resultados.

En este nuevo entorno globalizado, la primera condición de supervivencia es, la Competitividad, un área en la cual las MIPYME no han logrado una verdadera realización, principalmente por su propia dimensión; debido a que, la apertura y globalización, conllevan una fuerte dinámica de cambios y adaptaciones que deja en evidencia las asimetrías de competitividad, mostrando las

⁵ Vallejo Mejía, P. (2003). “Competencia y estrategia empresarial”.

⁶ En documento titulado: “Factores Explicativos del Éxito Competitivo”



diferencias en la productividad del recurso humano, las brechas tecnológicas y las capacidades en la gestión empresarial.⁷

4.1 CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD

El estudio realizado en las empresas Droguería PROMEDICI y Suministros FMQ gira en torno a determinar cuál es el nivel de competitividad de las mismas; por tanto, el concepto de competitividad viene a ser la base sobre el que se fundamentó el diagnóstico empresarial. Para su comprensión, a continuación se exponen algunas de sus conceptualizaciones.

Son diversas las definiciones que pueden encontrarse en la literatura relativas a qué se entiende por Éxito Competitivo o Competitividad Empresarial. Según Rubio Baños y Aragón Sánchez (2006), el Éxito Competitivo de una empresa depende de su capacidad para conseguir una posición competitiva favorable, mantener y aumentar su posición en el mercado y obtener unos resultados superiores a los de sus competidores sin necesidad de recurrir a una remuneración anormalmente baja de los factores de producción.

De acuerdo con los trabajos del Instituto Mexicano de la Competitividad⁸, una empresa llega a ser competitiva cuando logra desarrollar productos y servicios, cuyos costos y calidades son equiparables o mejores a los de sus competidores en el resto del mundo.

La Competitividad Empresarial significa lograr una rentabilidad igual o superior a los rivales en el mercado; en otras palabras, si la rentabilidad de una empresa, en una economía abierta, es inferior a la de sus rivales (es menos eficiente en costos y gastos), aunque tenga recursos con qué pagar a sus trabajadores, proveedores y accionistas, tarde o temprano esta capacidad disminuirá hasta llegar a cero y tornarse negativa.⁹

La competitividad refleja la medida en que una nación, en un sistema de libre comercio y condiciones equitativas de mercado, puede producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales, al tiempo que mantiene e incrementa el ingreso real de su población a largo plazo (OCDE)¹⁰.

Una empresa es competitiva si es rentable, la competitividad es la capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado basada en nuevas estrategias empresariales, en un sostenido crecimiento de la productividad, en la capacidad inter empresarial para participar en negociaciones con diferentes instituciones y otras compañías dentro de su ambiente, en la existencia de un ambiente competitivo determinado por el sector y el mercado de

⁷ Con base en el documento “Desafíos y Oportunidades de las PYMES salvadoreñas” (2002).

⁸ E-paper: “Los Retos de la Competitividad en México” (IMCO, 2005)

⁹ Vallejo Mejía, P. (2003) “Competencia y Desarrollo Empresarial”

¹⁰ Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico: “Industrial Competitiveness: Benchmarking Business Environments In The Global Economy”.



los consumidores y en políticas introducidas por los gobiernos nacionales y alianzas económicas regionales.¹¹

4.2 FACTORES QUE INCIDEN EN LA COMPETITIVIDAD

El desempeño competitivo de una empresa depende, en primera instancia, de su capacidad para gestionar los elementos, áreas y factores internos que se encuentran bajo su control. El diagnóstico que se desarrolla en el capítulo siguiente, se centra en una metodología¹² cuyos parámetros de evaluación incluyen únicamente áreas de gestión que pueden ser controladas por las empresas. A continuación se revisa brevemente cuáles son los factores que, a criterio de algunos autores, inciden en la competitividad empresarial.

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), los elementos que influyen en la competitividad en las empresas son:

- Gestión exitosa de los flujos de producción, materias primas e inventarios
- Gestión exitosa de los mecanismos de interacción entre planeación, mercadotecnia, investigación y desarrollo formal, diseño, ingeniería y producción industrial.
- La capacidad para combinar actividades de investigación y desarrollo e innovación en cooperación con universidades y otras empresas.
- La capacidad para incorporar definiciones más exactas de características de la demanda y evolución de mercados en el diseño y producción de estrategias.
- La capacidad para organizar con éxito relaciones inter-empresariales con proveedores y clientes.
- Mejora de las capacidades de los trabajadores a través de la inversión en entrenamiento especializado y en la generación de altos niveles de responsabilidad en los trabajadores de producción.

Por su parte Rincón¹³, señala que los diez errores más comunes en las MIPYMES son los siguientes:

- Falta de Misión y Visión
- Desconocimiento de sus fortalezas y debilidades
- Estructura organizacional deficiente, con poder centralizado
- Carencia de objetivos
- Falta de políticas y procedimientos

¹¹ Competitiveness and Innovation Systems, Solleiro, J. y Castañon, R. (2005).

¹² Metodología Diagnóstico Integral de la Competitividad Empresarial (DISE), desarrollada por FUNDES Internacional.

¹³ Rincón F., (2004). Fuentes de Financiamiento Bancarias de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa



- Falta de evaluación y seguimiento. No existen indicadores para conocer si el negocio es próspero y carece de evaluación de desempeño.
- Comunicación deficiente
- Falta de controles administrativos, la contabilidad solo se utiliza para fines fiscales y no para tomar decisiones, carece de registros de ingresos y egresos, rotación de inventario y porcentaje de ventas a crédito.
- Desinterés por los aspectos jurídicos.
- No utiliza un estilo de administración proactivo. Con frecuencia se ignora el comportamiento del entorno: clientes, competidores y proveedores.

4.3 MAPA DE COMPETITIVIDAD

El Mapa de Competitividad fue desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), para ser utilizado en el diagnóstico organizacional de la PYME, visualiza a la organización como un sistema integrado por nueve áreas que al interconectarse entre sí mejoran el desempeño de la organización. Los aspectos que considera el mismo son: ¹⁴

- 1. Planeación Estratégica:** es la que permite establecer la orientación y actividades futuras de las empresas, se encuentra ligada al rol y al trabajo de los altos directivos. Es un proceso continuo de análisis de objetivos y resultados y la adopción continua de medidas correctivas, considerando las fortalezas y debilidades hacia el interior de la empresa y las amenazas y oportunidades del entorno.
- 2. Producción y Operaciones:** la producción es la creación de bienes o servicios, mientras que la administración de operaciones es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados.
- 3. Aseguramiento de la Calidad:** Son todas las actividades que se llevan a cabo con el fin de ofrecer un producto o servicio libre de defectos y que a la vez satisfaga las necesidades del consumidor.
- 4. Comercialización:** Es el proceso que se lleva a cabo con el fin de que el producto o servicio llegue del productor al consumidor final, teniendo como premisa el incrementar la participación en el mercado.
- 5. Contabilidad y Finanzas:** Permite la generación de información para la toma de decisiones, siendo una valiosa herramienta cuando es utilizada para visualizar el futuro de la empresa a través de las proyecciones financieras.

¹⁴ Martínez, J. y Álvarez, C. (2006). Mapa de Competitividad para el Diagnóstico de PYMES



6. **Aspectos Bancarios:** Uno de los principales obstáculos de la PYME, es el acceso al financiamiento, por lo que es importante la relación que establezca con las entidades bancarias a través del manejo de financiamientos oportunos.
7. **Recursos Humanos:** El manejo de los recursos humanos puede ser concebido como una estrategia empresarial que manifiesta la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores, directivos o trabajadores, propiciando una participación activa de todos los trabajadores de la empresa.
8. **Gestión Ambiental:** La responsabilidad social de la empresa ante el cuidado del medio ambiente, la coloca en una situación en la que puede mejorar su imagen ante la sociedad.
9. **Sistemas de Información:** El apoyo a las funciones operativas a través de las tecnologías de información, resulta de vital importancia para desarrollar una estructura competitiva del negocio.

Este Mapa es utilizado como metodología para determinar el nivel de competitividad alcanzado por las PYMES, bajo un enfoque de factores exclusivamente internos; sin embargo, para efectos del presente estudio se consideró más acertada la utilización de la Metodología Diagnóstico Integral de la Competitividad Empresarial diseñada por la Fundación para el Desarrollo Sostenible Internacional (FUNDES Internacional)¹⁵.

Los razonamientos que conllevaron a retomar Metodología de FUNDES Internacional, se fundamentan en que esta evalúa doce áreas de gestión y a diferencia del Mapa de Competitividad; evalúa además, sub-áreas de gestión y aspectos específicos. Por otra parte, realiza una evaluación del desempeño competitivo de las áreas de gestión, agrupadas según los Niveles de la Cadena de Valor, como se detallará en el capítulo siguiente.

5. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS (DIAMANTE DE PORTER)

Según Michael Porter, existen cinco fuerzas que rigen la competencia industrial. De acuerdo a su modelo, la Rivalidad entre los Competidores Existentes es el resultado de las cuatro fuerzas restantes:

- Poder de Negociación de los Clientes
- Poder de Negociación de los Proveedores
- Amenaza de Nuevos Competidores
- Amenaza de Productos Sustitutos

¹⁵ La descripción de esta metodología se desarrolla en Capítulo III



El Diamante de Porter sigue vigente y es usado hoy día para analizar el comportamiento de las fuerzas que inciden en la competitividad de una empresa, este involucra la evaluación de los principales agentes externos que intervienen en la actuación empresarial. En la presente investigación, se utilizará como herramienta de análisis para complementar la evaluación de áreas y factores netamente internos.

6. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La Planeación Estratégica es el esfuerzo sistemático de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica, las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía¹⁶.

Según Serna¹⁷, es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; supone la participación activa de los actores organizacionales y la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito. Quienes toman decisiones en la organización obtienen, procesan y analizan información pertinente con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento empresarial hacia el futuro.

La Planeación Estratégica se resume en la determinación de la visión, misión, objetivos, políticas y estrategias de la organización, considerando las fuerzas y debilidades internas, así como también las oportunidades y riesgos del entorno.¹⁸

7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión empresarial que mide las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia, fue desarrollada por Robert Kaplan y David Norton.

Según el libro, *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*, el Cuadro de Mando Integral es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo, permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro; es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización.

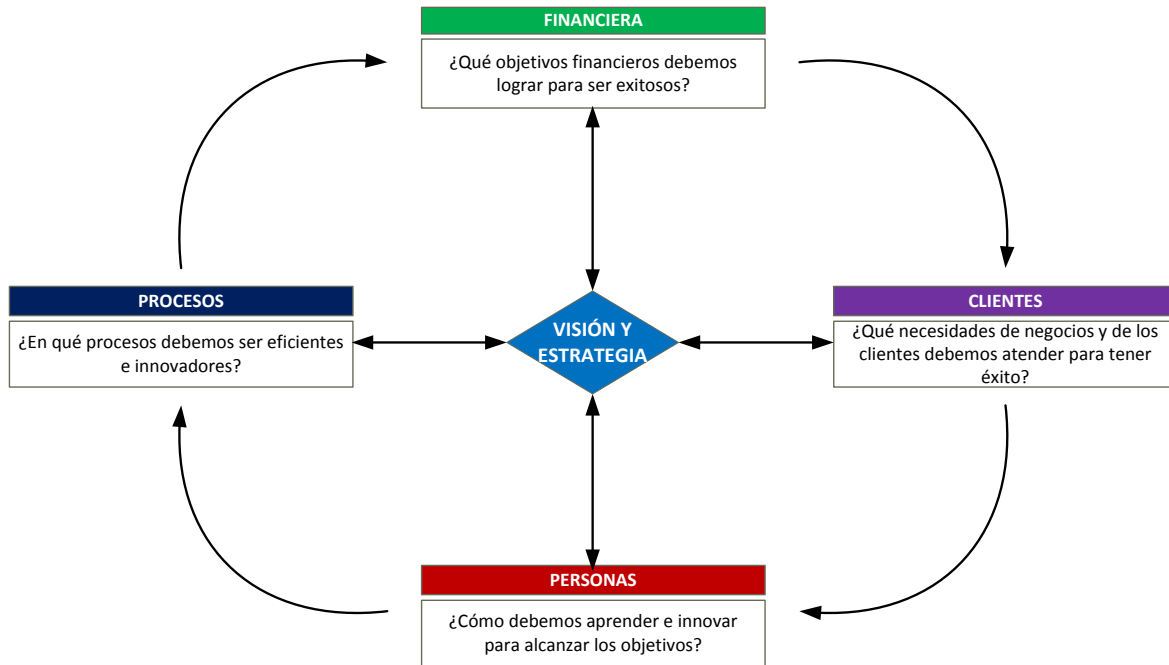
¹⁶ Steiner, George (1983). *Planeación Estratégica: Lo que todo Director debe Saber*.

¹⁷ Serna, Humberto (2000). *Gerencia Estratégica*.

¹⁸ Contreras, Fortunato (2000). *Planeamiento Estratégico*.

El Cuadro de Mando Integral distingue cuatro perspectivas de la gestión empresarial, tal como se muestra en la siguiente figura:

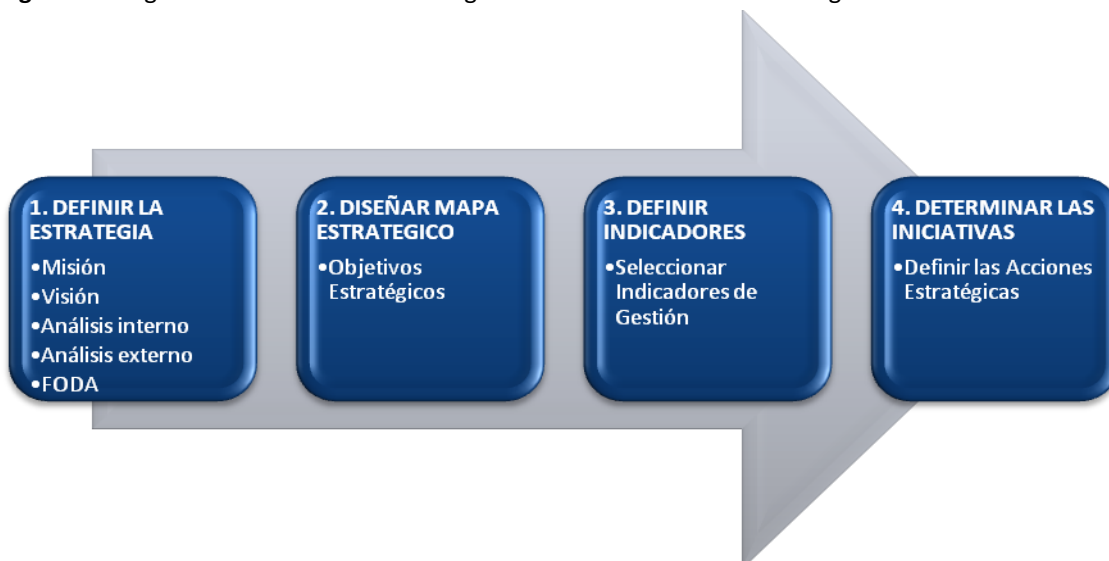
Figura 3. Cuadro de Mando Integral.



8. ALINEACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CON EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La Planeación Estratégica conlleva a formular objetivos estratégicos, los cuales deben ser medidos y monitoreados para su cumplimiento. El Cuadro de Mando Integral contribuye al despliegue del Plan Estratégico, a través de la formulación de planes que pueden monitorearse con indicadores y mediciones del desempeño de la organización.

Figura 4. Integración de Planeación Estratégica con el Cuadro de Mando Integral.



CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO

SECCIÓN I

1. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA

La herramienta utilizada en la ejecución de la etapa de diagnóstico de la presente investigación es una Guía Metodológica, desarrollada por Fundación para el Desarrollo Sostenible Internacional (FUNDES Internacional), que combina la utilización de instrumentos de investigación cualitativos y cuantitativos.

La metodología se denomina Diagnóstico Integral de la Competitividad Empresarial (DICE), se basa en un enfoque integral cuyo propósito es comprender y evaluar las áreas de gestión de una empresa con el objeto de identificar cuáles son las de mayor oportunidad de mejora y las acciones prioritarias a ejecutar para fundamentar el diseño de la propuesta de desarrollo de la competitividad empresarial.

DICE posee un enfoque integral y sistémico porque evalúa doce áreas de gestión de la empresa, agrupadas en tres niveles, en los que se subdivide la Cadena de Valor. Lo integral de esta metodología permite a las PYMES tener un panorama completo de su gestión. Posee facilidad de uso porque se presenta como una guía estructurada para la realización de la evaluación por un consultor externo o de auto-evaluación de todas las áreas de gestión.

En el siguiente esquema exhibe las áreas a evaluar:

Figura 5. Áreas de Evaluación de la Metodología Diagnóstico Integral de la Competitividad Empresarial (DICE).



A efectos de que el diagnóstico sea aún más detallado, la metodología subdivide las áreas de gestión en sub-áreas y cada una de estas contiene aspectos específicos a evaluar. A continuación se definen las subdivisiones:



Cuadro 5. Áreas de Gestión y Sub-Áreas evaluadas en el Diagnóstico de las empresas. Metodología DICE

ÁREA	SUB-ÁREAS	ASPECTOS ESPECÍFICOS
NIVEL ESTRATÉGICO		
Dirección Estratégica	1. Misión - Visión	Misión de la empresa
		Nivel de socialización de la misión
		Evaluación de la visión estratégica
	2. Historia de la empresa	Razón de ser de la empresa
		Descripción de la evolución histórica de la empresa
		Influencias en el desarrollo de la empresa
	3. Objetivos Estratégicos	Especificación de los objetivos estratégicos
		Consistencia entre la operación y los objetivos estratégicos
		Consistencia entre los objetivos estratégicos y la estructura de la empresa
Dirección y Liderazgo	101. Estilo Directivo	Estilo de liderazgo gerencial
		Criterios de asignación de la autoridad
	102. Autonomía	Nivel de autonomía de decisión del dueño
		Nivel de autonomía de decisión de los cargos ejecutivos
	103. Instrumentos de Gestión	Instrumentos utilizados
		Mecanismo de información acerca de las decisiones tomadas
Análisis del Entorno	201. Normativa e Institucionalidad	Conocimiento de normativa que influye en la acción de la empresa
		Conocimiento de instituciones públicas y privadas que influyen en la acción de la empresa
		Instrumentos de Fomento
	202. Comprensión del Sector	Variables macroeconómicas que influyen en la empresa
		Evaluación del sector económico de la empresa
		Prácticas que utiliza la empresa para conocer el entorno
	203. Alianzas	Evaluación de la relación estratégica con otras empresas
		Búsqueda de nuevos negocios
	NIVEL PROCESOS	
Mercadeo y Ventas	301. Relación con Clientes	Atención de clientes
		Relación con Clientes
		Satisfacción del Cliente
	302. Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento	Segmentación de Clientes
		Definición de Mercado Meta
		Posicionamiento
	303. Producto	Coordinación entre producción y mercadeo
		Desarrollo de productos
		Generación de aportes del equipo de Ventas para nuevos productos
	304. Precio	Fijación de Precios sobre la base de la Estructura de Costos
		Estudio de Precios de la Competencia



ÁREA	SUB-ÁREAS	ASPECTOS ESPECÍFICOS
		Atributos del producto y fijación de precios
		Entorno y tendencia
	305. Gestión de Ventas	Valoración de la Fuerza de Venta al interior de la empresa
		Sistema de Gestión de Ventas
		Control y registro de gestión
		Entrenamiento y capacitación de la Fuerza de Venta
		Material de apoyo
	305. Comunicaciones	Política de Promoción
		Plan comunicacional
		Consistencia comunicacional
		Presupuesto
	306. Distribución	Canal de Distribución
		Contratos con distribuidores
		Entrenamiento de productos
	307. Exportaciones	Plan de exportación
		Información comercial
Estrategia de exportación		
Distribución		
Producción y Operaciones	401. Análisis de Proveedores	Criterio de la Selección de Proveedores
		Planificación de las Compras
		Cumplimiento de los Proveedores
	402. Manejo de Inventarios	Recepción de Insumos
		Manejo de Materia Prima
		Sistematización de Inventarios
		Almacenamiento
		Control de Inventarios
	403. Planificación de la Producción	Pronóstico de Demanda del Producto
		Plan Maestro de Producción
		Planificación de Recursos de Materiales y Control de Procesos
	404. Distribución de Planta	Disposición óptima de máquinas en planta
		Espacio físico para crecer
		Diagrama de distribución de planta
	405. Nivel Tecnológico	Antigüedad y estado de máquinas y equipos
		Planificación de adquisición de equipos y maquinarias
		Manuales y hoja de vida de máquinas y equipos
	406. Mantenimiento de Maquinarias	Plan de mantenimiento
		Personal calificado que realice mantención
		Coordinación entre producción y mantención
		Frecuencia de fallas y detenciones por problemas de maquinarias
Gestión	501. Normativa Ambiental	Política Ambiental



ÁREA	SUB-ÁREAS	ASPECTOS ESPECÍFICOS
Ambiental		Registros de Parámetros de Gestión Ambiental
		Quejas de la comunidad
		Sumario Sanitario
	502. Manejo de Residuos	Características de los residuos y emisiones
		Procedencia y composición de residuos
		Tratamientos de residuos
		Prevención de la contaminación
	503. Riesgo y Salud Ocupacional	Expertos en prevención de riesgos
		Capacitación en prevención de riesgos
		Sistema de seguridad
		Ventilación de producción
		Protección de personal
NIVEL DE APOYO		
Estructura Organizacional	601. División del Trabajo	Descripción de la organización interna de la empresa
		Grado de formalización de las funciones al interior de la organización
		Jerarquía en la división del trabajo
	602. Poder de Decisión	Descripción del proceso de toma de decisiones
		Participación del personal en el proceso de toma de decisiones
Finanzas	701. Tributaria y Normas Legales	Registros Legales
		Claridad de las tributaciones
		Planificación y Control tributario
	702. Registros Contables	Registros contables
		Registro IVA
		Responsable del Registro
		Disponibilidad y Oportunidad de la información
		Flujos de caja
	703. Análisis de costos	Registro de Costos
		Uso de los registros
		Informe sobre análisis de costos
		Control de Costos
	704. Administración Financiera	Presupuestos y Estado de Resultado
		Políticas de Inversión
		Análisis de cifras financieras
	Recursos Humanos	801. Desempeño del Personal
Utilización de las competencias técnicas		
802. Política de Personal		Sistemas de reclutamiento, selección e inducción de personal
		Política de promoción del personal
		Política de capacitación
		Política de empleo



ÁREA	SUB-ÁREAS	ASPECTOS ESPECÍFICOS
	803. Incentivos y Beneficios del personal	Política de incentivos
		Grado de motivación del personal
		Sistema de evaluación
		Sistema de remuneraciones y beneficios
	804. Clima y Motivación del personal	Grado de pertenencia
		Satisfacción de los trabajadores con la empresa
Rotación de personal		
Gestión de información	901. Información	Manejo de fuentes de información internas y externas
		Procesamiento de la información
		Uso de la información
		Eficacia de la coordinación en la información
	902. Comunicación	Velocidad y fluidez de la comunicación
		Cobertura de la comunicación
Eficiencia de la coordinación en la comunicación		
Gestión de Calidad	1001. Control de calidad	Políticas de Control de Calidad
		Responsable del control de Calidad
		Productos rechazados
		Procedimientos de rechazos
	1002. Aseguramiento de la Calidad	Normas de Calidad
		Instrumentos de Medición
		Revisión Sistemática
		Operación sistemática de aseguramiento de la calidad
	1003. Calidad de Producto	Revisión de Productos
		Registro de Productos
Garantía de Producto		
Innovación Tecnológica	1101. Estrategia Tecnológica	Innovación y Tecnología inserta en plan estratégico
		Estrategia de desarrollo de productos
	1102. Cultura de Innovación	Contacto con clientes y consultas por mejoras de productos a realizar
		Capacitación técnica
		Mejoramiento de procesos
		Participación de trabajadores en mejoramiento de calidad
		Reconocimiento a innovación y mejora continua
	1103. Sistema e Infraestructura	Unidad de desarrollo
		Contacto con instituciones tecnológicas
		Laboratorios de análisis y control de calidad
		Joint Ventures tecnológicos
	1104. Ejecución de Proyectos de Innovación Calidad de Producto	Presupuestos de proyectos de innovación
		Créditos y Subvenciones
		Cartera de proyectos de innovación
		Administración de ejecución de proyectos de innovación



ÁREA	SUB-ÁREAS	ASPECTOS ESPECÍFICOS
	1105. Tecnologías de Información	Incorporación de tecnologías de información
		Beneficios y oportunidades
		Inversión en mejora de sistema de información

La metodología utiliza para efectos de evaluar y medir cada área de gestión una escala que posee un rango de 1 a 5, la escala tiene asociado un criterio que hace referencia a determinado nivel de competitividad y este a su vez está asociado a una ponderación que oscila entre 0% y 100%. A continuación se presenta su detalle:

Cuadro 6. Criterios aplicados para evaluación. Metodología DICE

CALIFICACIÓN/ ESCALA	CRITERIO	PONDERACIÓN %	RESULTADO
1	Deficiente	0 – 20	No se aportan datos, o los reportados son esencialmente anecdóticos.
			No existe posibilidad de confirmar lo dicho en la entrevista con lo observado, respecto de lo que se aproxima al modelo ideal.
			No se verifica ninguna de las características contempladas dentro del modelo ideal.
2	Insuficiente	21 – 40	Se han dado solamente los primeros pasos para identificar tendencias.
			Existen algunos datos que confirman esta “intuición” y dirección hacia el modelo propuesto como ideal.
			Existe preocupación respecto de los criterios considerados claves para cada factor, pero no se han desarrollado acciones tendientes a mejorarlos.
3	Suficiente	41 – 60	Existe una clara tendencia hacia el modelo ideal, con cumplimientos parciales, eventualmente no sistemáticos, de los criterios considerados claves para cada factor.
			Hay resultados visibles respecto de la implementación de planes y acciones tendientes a mejorar indicadores de cumplimientos de metas.
4	Bueno	61 – 80	Existe una clara tendencia hacia el modelo ideal, con cumplimientos parciales, producto de un plan sistemático para alcanzar los niveles de excelencia representados en el modelo ideal.
			Aun no se alcanzan los indicadores óptimos reservado a las empresas de excelencia, pero se está consciente de todos los criterios considerados como claves para cada factor y hay resultados cada vez mejores respecto de ellos.
5	Excelente	81 – 100	Se cumple con las exigencias del modelo ideal de empresa para este módulo, con niveles superiores en el logro y disposición respecto de



			los criterios considerados como claves para cada factor.
--	--	--	--

La nota o evaluación de cada área de gestión se obtuvo mediante el promedio simple de las evaluaciones de sus respectivas sub-áreas. La nota de cada sub-área resultó de obtener el promedio simple de la evaluación de los aspectos específicos.

Posterior a ello, se estableció la valoración correspondiente a cada nivel de la Cadena de Valor; para lo cual, se calculó el promedio simple del conjunto de áreas de gestión que conforman cada nivel. Una vez finalizado el procedimiento anterior, fue posible obtener la evaluación global del nivel de competitividad de las empresas.

2. IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA

2.1 NIVEL ESTRATÉGICO

Cuadro 7. Diagnóstico Dirección Estratégica

ÁREA	DIAGNÓSTICO
I- DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	<p>MISIÓN – VISIÓN</p> <ul style="list-style-type: none">El negocio de la empresa es la producción, representación, comercialización y distribución de algodón absorbente vegetal y de marcas de productos y accesorios médico quirúrgicos. La cobertura geográfica es nacional y regional (exporta hacia Honduras, Guatemala y Estados Unidos a través de su socio comercial Nipro Corporation). Los valores de la empresa son responsabilidad, lealtad y respeto a las personas.La misión se define como "Producimos, comercializamos y distribuimos el mejor algodón absorbente de origen vegetal para uso personal y hospitalario." Esta misión no está socializada o comunicada al personal y no está plasmada por escrito.A nivel de visión, la Gerencia General tiene claro hacia dónde direccionar la empresa y cuáles son las potenciales áreas en las que debe innovar; sin embargo, no existe un plan encaminado en esa dirección. El ideal primario de la empresa es la innovación de productos e incursionar en nuevos mercados. <p>HISTORIA DE LA EMPRESA</p> <ul style="list-style-type: none">Droguería PROMEDICI fue fundada por su actual Gerente General por su visión empresarial y su capacidad emprendedora al identificar un mercado potencial. Otro factor que reforzó su decisión fue la asesoría de un ingeniero químico extranjero para el desarrollo de los procesos de producción.Nació como empresa productora de algodón absorbente y, debido a problemas financieros se decidió crear la empresa distribuidora de productos médicos quirúrgicos (Suministros FMQ).La empresa, actualmente, está en una fase de estancamiento en sus procesos y subsistencia financiera.La empresa es netamente familiar, por lo que las decisiones son influenciadas por la



ÁREA	DIAGNÓSTICO
	<p>jerarquía familiar. La mayor influencia externa para la empresa es dada por el principal socio estratégico (Nipro Corporation) y las cadenas de supermercado, las cuales son sus principales clientes.</p> <p>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Los objetivos a corto y largo plazo, respecto a mercado, productos, procesos y personal, no están claramente definidos. Únicamente poseen algunas ideas sobre lo que desearían emprender en el futuro (se mencionan en el área de Innovación Tecnológica), las cuales no están plasmadas por escrito en un plan estratégico o de negocios. Esto implica que no se tengan planes de acción, presupuestos o proyectos de inversión. Las funciones y actividades de la empresa están priorizadas en base a las necesidades más urgentes o en respuesta a problemas, obstáculos de negocio que surgen cotidianamente.

Cuadro 8. Diagnóstico Dirección y Liderazgo

AREA	DIAGNÓSTICO
II. DIRECCIÓN Y LIDERAZGO	<p>ESTILO DIRECTIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> El Gerente General toma todas las decisiones estratégicas de la empresa, en todas las áreas de gestión. Las gerencias están empoderadas para tomar únicamente decisiones operativas o de gestión en sus áreas, únicamente para asesorar y comunicar lo urgente. La autoridad únicamente se delega para tareas operativas, no de gestión de la empresa. Las jefaturas son ocupadas por los hijos del Gerente General. No existe evaluación de rendimiento para la gerencia, operarios, ni indicadores de gestión en procesos, negocios, recursos humanos, financieros. <p>AUTONOMÍA</p> <ul style="list-style-type: none"> El Gerente General posee un alto grado de autonomía para la toma de decisiones, la cual se ve reducida por la influencia de su principal socio estratégico Nipro Corporation, las cadenas de supermercados y las licitaciones gubernamentales. Las decisiones que toman las gerencias son de tipo operativo o técnico, las estratégicas o claves deben ser consultadas con al Gerente General. <p>INSTRUMENTOS DE GESTIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> Las decisiones son basadas en la experiencia del los gerentes, en función de la competencia en cuanto a precios, productos y penetración en el mercado, y en la influencias de los socios comerciales. Las decisiones financieras se toman en función de los fondos disponibles. No se realizan estudios económicos-financieros para evaluar inversiones. Los resultados y costos generados por los proyectos no están debidamente documentados, ya que la forma de trabajo es en base a conocimiento empírico o de negocios y no a una metodología formal para proyectos.

Cuadro 9. Diagnóstico Análisis del Entorno



AREA	DIAGNÓSTICO
III. ANÁLISIS DEL ENTORNO	<p>NORMATIVA E INSTITUCIONALIDAD</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Técnicamente son regulados por los requerimientos demandados por la Pharmacopeia BP 98 y las normativas del Consejo Superior de Salud Pública de El Salvador. Son afectados por la Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo. Contablemente son regulados por las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para PYMES.▪ No hay instituciones que bloqueen la actividad de la empresa. Tiene la posibilidad de solicitar apoyo a CONAMYPE (Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa), FUNDES, CAPYME (Unidad de la Cámara e Industria de El Salvador para PYMES). <p>COMPRESIÓN DEL SECTOR</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Los aspectos principales de la economía que influyen a la empresa son los altos precios de la materia prima (algodón vegetal), déficit en la Balanza Comercial de algodón absorbente sintético, siendo este comercialmente más atractivo por la relación precio volumen. Además, el alza en el precio de commodities (agua, combustible, electricidad).▪ El sector al que pertenece es el Químico-Farmacéutico en los rubros de algodón absorbente, productos de cuidado personal, insumos médicos quirúrgicos y algunos medicamentos. El sector está en auge de desarrollo. El empresario está asociado a la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador. La principal dificultad del sector es la delincuencia, los productos importados sintéticos y los elevados costos de los insumos.▪ La información de la competencia es obtenida por las relaciones comerciales con sus clientes, noticias y foros en internet. El negocio se ve afectado por los mejores precios de los productos sustitutos (dado que la mayoría son sintéticos). <p>ALIANZAS</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Actualmente tiene una importante alianza estratégica con Nipro Corporation, la cual le sirve para representarle en las licitaciones de Salud Pública o el Seguro Social. El propietario está convencido que debe desarrollar y establecer más alianzas con empresas farmacéuticas nacionales, lo que le ayudará a expandir su mercado. Otra alianza importante, que debe mantener y ampliar, es con las textileras, para obtener mejores precios al comprar los residuos de algodón que utiliza en sus procesos.▪ La empresa ha evaluado desarrollar nuevos productos para diversificar su negocio e incursionar en nuevos mercados. Estos productos se convertirían en producto nacional para sustituir la compra de importados, por ejemplo: cartuchos dentales o guata ortopédica; sin embargo, no se ha desarrollado un estudio de factibilidad para el desarrollo de los mismos. Parte de las ideas son producto de la participación de la empresa en ferias tecnológicas en Japón y Alemania.▪ Los principales productores de la región son: Algodón Superior de Guatemala, Industrias ZUUM de México y SkyCotton de El Salvador.



2.2 NIVEL PROCESOS

Cuadro 10. Diagnóstico Mercadeo y Ventas

AREA	DIAGNÓSTICO
IV. MERCADEO Y VENTAS	<p>RELACIÓN CON CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none">▪ No se cuenta con una unidad de atención al cliente. El proceso de captación de clientes es a través de su fuerza de ventas. El seguimiento de clientes está enfocado en la venta y el cobro. No posee métodos para evaluar la satisfacción de los clientes.▪ Los principales clientes son Nipro Medical Corporation, cadenas de supermercados, los cuales influyen con el volumen de sus compras y pueden negociar para obtener precios y otras condiciones o términos favorables; en menor grado hospitales, clínicas privadas, farmacias y distribuidores mayoristas. No poseen base de datos para explotar la información de negocio (Data Mining).▪ Los clientes conocen poco la importancia que el algodón absorbente sea vegetal en los procedimientos médicos ya que reduce el riesgo quirúrgico. Las quejas son resueltas directamente por el área de negocio. Formalmente, no existe un servicio de atención post-venta.▪ El mercado minorista está siendo atendido por una fuerza de venta compuesta por 10 vendedores, los cuales se encargan de negociar los productos con clínicas, farmacias y otros negocios en el interior del país. Las ventas son por pedido y las entregas son semanales en la dirección consignada por el cliente.▪ Una parte importante de la distribución al detalle es realizada por las ventas del sector informal, quienes realizan la venta en los mercados centrales. Estos negocios minoristas son abastecidos por las tiendas mayoristas de la empresa, quienes son clientes de Droguería PROMEDICI. <p>SEGMENTACIÓN, MERCADO META Y POSICIONAMIENTO.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ La clasificación de los clientes no está formalmente diseñada, por lo que la clasificación básica utilizada es con base al volumen de compra y periodicidad.▪ El principal mercado meta son las instituciones de salud gubernamentales y las cadenas de supermercado.▪ Dado a que no hay un seguimiento a los clientes, no se tiene información de sus opiniones sobre el producto. El posicionamiento de la marca es bajo, ya que la marca no es explotada. No se realizan acciones mercadológicas de impacto. <p>PRODUCTO</p> <ul style="list-style-type: none">▪ No existen planes formales de mercadeo. Las ideas para desarrollo de nuevos productos son generadas en base a la observación y conocimiento empírico.▪ Debido al nivel de subsistencia de la empresa, se encuentra en una etapa de estancamiento en el mejoramiento y desarrollo de nuevos productos, aún cuando tiene ideas claras de cuáles son los productos en los que podría incursionar. <p>PRECIO</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Los principales costos son la materia prima e insumos (commodities). Debido a que los informes financieros, provenientes de su actual sistema contable, son demasiado básicos (no poseen mayor desglose de cuentas o rubros); resultaría arbitrario asignar



AREA	DIAGNÓSTICO
	<p>una estructura de costos fijos y variables.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Los principales competidores son Zuum (México), Algodón Superior (Guatemala), SkyCotton (El Salvador) y algodón de origen chino. Los precios de la competencia son monitoreados y se toman como referencia para establecer sus precios.▪ Los factores que se consideran para la fijación de precios son: precios de las materias primas e insumos, volúmenes de compra, negociación de período de pago, aunque no existe una estructura o metodología sistemática para la fijación de precios. Su principal producto (algodón absorbente) es poco diferenciado, ya que las características identificadas por el consumidor son bastante similares a los productos de la competencia, debido a que no se ha difundido como factor de diferenciación que el producto es de origen vegetal.▪ Los factores externos son tomados en cuenta, pero no existe una estructura sistemática para la fijación de precios. <p>GESTIÓN DE VENTAS</p> <ul style="list-style-type: none">▪ La fuerza de ventas es importante, ya que comercializan los productos. El responsable es el Gerente de Ventas.▪ No existen registros detallados de las ventas totales, por productos, por presentaciones, etc. Tampoco poseen métodos para analizar tendencias, cuotas, cobertura de clientes, etc. El responsable es el Gerente de Ventas.▪ Las cuotas de ventas son fijadas empíricamente por el Gerente de Ventas. No hay un control formal de gestión de ventas.▪ El único sistema de evaluación existente es la revisión de las ventas por cumplimientos de cuotas y seguimiento a través de reuniones semanales entre la fuerza de ventas, el Gerente de Ventas y el Gerente General. No se dispone de un programa de entrenamiento y capacitación para la Fuerza de Ventas.▪ El material de apoyo que utiliza para dar a conocer los productos es a través de brochures y catálogos de ventas. <p>COMUNICACIONES</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Debido a que no poseen un plan de mercadeo, la promoción de los productos se realiza en el momento de iniciar la negociación o venta directa.▪ No existen estrategias definidas para comunicar, informar, dar a conocer o recordar de las existencias de los productos, sus características, atributos y beneficios.▪ No existe un plan comunicacional ni de promociones. <p>DISTRIBUCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Los canales de distribución utilizados son los directos (a través de la fuerza de ventas para negocios minoristas, farmacias y clínicas) y los canales de distribución indirectos a través de su socio estratégico, cadenas de supermercados y clientes mayoristas. La rentabilidad de los canales no pueden evaluarse eficientemente, ya que no existe un análisis de la gestión de ventas (indicadores comerciales y de distribución).▪ La logística de entrega de productos es realizada de forma semanal para la venta directa, con plan de entregas con el socio estratégico (por las licitaciones) y por medio de citas (posterior a la negociación) para entrega de productos a las cadenas de supermercados. Los gastos de comercialización están registrados dentro de los gastos



AREA	DIAGNÓSTICO
	<p>de ventas, pero no presentan el detalle adecuado para tomar decisiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe un plan de desarrollo con los distribuidores. La empresa es evaluada en la eficiencia de las entregas por las cadenas de supermercados, ya que un incumplimiento en los plazos y horas de entregas implica una multa para la empresa. <p>EXPORTACIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La empresa exporta a Honduras y Guatemala, pero no se posee detallada la información de estas ventas para analizar el impacto de las ventas totales. No existe una estrategia de penetración y consolidación de mercados externos ni metas anuales de exportación. La empresa cumple con regulaciones sanitarias que le permiten exportar a estos países. ▪ Debido a que se trata de un producto de uso médico y de cuidado personal está regulado internacionalmente bajo estándares y regulaciones sanitarias. ▪ No existe un plan de negocio, por tanto no se ha diseñado una estrategia ni objetivos de exportación.

Cuadro 11. Diagnóstico Producción y Operaciones

AREA	DIAGNÓSTICO
<p>V. PRODUCCIÓN Y OPERACIONES</p>	<p>ANALISIS DE PROVEEDORES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los criterios para seleccionar los proveedores son el tipo de algodón que les oferten (debe ser vegetal clase K) y el costo. Los principales proveedores para algodón son las industrias textiles y las relaciones son de antigüedad (por más de 15 años). ▪ Las compras se planifican de acuerdo a los pedidos de su socio estratégico y los principales clientes. ▪ Sus principales proveedores pertenecen a estos rubros: maquilas, textiles, químicas y derivados de petróleo. Por lo general, no poseen problemas de abastecimiento, únicamente si hay escasez de algodón. Las condiciones de ventas ofrecidas son descuentos por pronto pago y producto bonificado. <p>MANEJO DE INVENTARIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los controles sobre los lotes de compra son la verificación de la clase del algodón, fechas de vencimiento, presentaciones del pedido. Los rechazos son mínimos, pero se tiene garantía de cambio en el caso de mala calidad de los químicos, registrado mediante hoja de ingreso de mercadería. El algodón no tiene garantía, ya que es producto de desecho de las textiles. El responsable de los controles y recepción de materiales es el Gerente de Producción. ▪ Se recibe la materia prima contra la orden de compra y crédito fiscal. Las bodegas se ubican en la planta de producción y en las oficinas centrales. Se realizan informes de producto recibido, despachado y de inventarios físicos pero no de manera periódica. ▪ Las adquisiciones se realizan mediante pedido y registran en el sistema contable y en folders individuales está registrado el record del proveedor. La demanda no está formalmente incluida en las decisiones de compras. ▪ El almacenamiento se realiza en las bodegas de la planta de producción y oficinas centrales. El método de evaluación de inventario es el permanente. Se tiene conocimiento de que existen pérdidas por mala administración de inventarios; sin



AREA	DIAGNÓSTICO
	<p>embargo, estas no han sido cuantificadas porque no se posee un eficiente sistema de información para su gestión.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ La administración de los inventarios es deficiente, no se cuenta con un sistema automatizado para su administración y seguimiento. El único control que se ejecuta es la realización de inventarios físicos; sin embargo, el número de productos y la diversidad de presentaciones dificultan en gran medida esta tarea. <p>PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none">▪ La empresa no utiliza ningún método de pronóstico de la demanda ni tampoco se ha trazado formalmente metas de ventas.▪ El plan de producción es realizado por pedido. Es realizado por el Gerente de Producción. El plan es flexible para atender pedidos urgentes, debido a que, de acuerdo a lo observado, la planta posee capacidad ociosa (se estima arriba del 40%), debido a la forma en que es planificada la producción, inexistencia de proyección comercial y de demanda.▪ No se tiene un control industrial formal para administrar la producción, ni estudios de tiempos estándares, ni de productividad, inventario de materia prima ni en proceso. <p>DISTRIBUCIÓN DE PLANTA</p> <ul style="list-style-type: none">▪ La maquinaria en la planta está distribuida por procesos, lo que facilita el trabajo por lotes de producción. El flujo de materiales en la planta es constante, sin mayores retrasos, lo que indica que la planta tiene una distribución adecuada.▪ Actualmente, la planta de producción cuenta con capacidad ociosa, ya que produce únicamente en un turno, 5 días a la semana y el nivel de paro (por falta de producción) es alto. Esto indica que la planta está en capacidad de soportar un aumento en la producción. El espacio físico permite la ampliación.▪ La planta no cuenta con un diagrama de distribución en planta, ni de flujo de materiales o diagramas de recorrido. <p>NIVEL TECNOLÓGICO</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Los modelos de las maquinarias son de la década de los 60; sin embargo, está en condiciones óptimas, ya que el mantenimiento correctivo es mínimo. A nivel mundial la maquinaria no ha sufrido mayores innovaciones.▪ No existe un proyecto de inversión para adquirir maquinaria nueva; sin embargo, la empresa tiene identificada la necesidad de adquirir máquinas empacadoras, proyecto que no se ha llevado a cabo por el elevado precio y por la falta de un proveedor que ofrezca el servicio adecuado a las necesidades de la empresa.▪ No poseen manuales técnicos de las máquinas. Los registros son de mantenimiento que reciben las máquinas. El responsable es el Gerente de Producción. <p>MANTENCIÓN DE MAQUINARIAS</p> <ul style="list-style-type: none">▪ El plan de mantenimiento preventivo tiene una frecuencia semanal (realizado los sábados) y un protocolo para realizarlo pero no está documentado.▪ El responsable del mantenimiento es el Gerente de Producción, que posee el conocimiento de la maquinaria. Los encargados directos del mantenimiento son los operarios, que conocen el funcionamiento de las máquinas.



AREA	DIAGNÓSTICO
	<ul style="list-style-type: none">▪ El mantenimiento es realizado semanalmente. Las fallas se registran, pero no se tiene un análisis de su ocurrencia.▪ La coordinación la hace el Gerente de Producción. La puesta a punto de las máquinas es realizada por cada operario.

Cuadro 12. Diagnóstico Gestión Ambiental

AREA	DIAGNÓSTICO
VI. GESTIÓN AMBIENTAL	<p>NORMATIVA AMBIENTAL</p> <ul style="list-style-type: none">▪ No posee política ambiental, la cual es necesaria ya que los productos químicos involucrados en el proceso productivo son la soda cáustica, peróxido de hidrógeno y derivados del petróleo.▪ No poseen registros ambientales. Los residuos que vierten a un río cercano son los remanentes de los químicos usados en el proceso. El responsable es el Gerente de Producción.▪ No se han recibido quejas de la comunidad donde se ubica la planta. La mayoría de los operarios son miembros de esa comunidad.▪ No poseen un plan para tratamiento de residuos químicos. No se dispone de información de multas o sanciones por daño ambiental. <p>MANEJO DE RESIDUOS</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Los residuos son eliminados al ser vertidos al río, lo que contribuye a la contaminación ambiental.▪ Los residuos provienen del proceso de producción de algodón absorbente y son soda cáustica, peróxido de hidrógeno y derivados del petróleo.▪ No existe un sistema para el tratamiento de los residuos industriales líquidos ni programas de prevención de la contaminación por residuos industriales. <p>RIESGO Y SALUD OCUPACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none">▪ El Gerente de Producción es el responsable de la prevención de riesgos. No se cuenta con un presupuesto independiente. El nivel de prevención de riesgos e incidentes laborales es bajo, ya que los operarios no utilizan las medidas mínimas de protección: uso de mascarilla, botas, casco y gafas para manejo de químicos. Sin embargo, en el área de químicos están visibles las hojas de seguridad de los químicos y los extintores están ubicados estratégicamente en la planta. La planta tiene definida una ruta de evacuación.▪ La empresa ha realizado charlas de seguridad. Los operarios conocen las rutas de evacuación y medidas mínimas de protección, pero no son exigidas. Poseen extintores de incendios, equipo de primeros auxilios y ruta de evacuación definida.▪ No posee extractores de aire, los cuales son necesarios, debido al residuo del algodón (mota). En la visita a la planta, se verificó que los operarios no cumplen con la utilización responsable de equipos de protección.



2.3 NIVEL DE APOYO

Cuadro 13. Diagnóstico Estructura Organizacional

AREA	DIAGNÓSTICO
VII. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	<p>DIVISIÓN DEL TRABAJO</p> <ul style="list-style-type: none">Administrativamente el trabajo está dividido por funciones: administración, ventas y producción. En la planta de producción, los operarios están divididos por procesos: lavado-blanqueado, producción y empackado. La división del trabajo es clara y evidente, pero no está debidamente documentada y no ha sido comunicada formalmente.No existen procedimientos documentados.Las decisiones administrativas son tomadas por cada gerente. Las decisiones estratégicas o de negocios importantes son tomadas por el Gerente General. Los cargos de responsabilidad son desempeñados por los hijos del Gerente General. <p>PODER DE DECISIÓN</p> <ul style="list-style-type: none">Las inversiones son decididas por el Gerente General, las de trabajo y operaciones por el Gerente de Producción y el de Ventas. A nivel estratégico, las decisiones las toma el Gerente General.

Cuadro 14. Diagnóstico Finanzas

AREA	DIAGNÓSTICO
VIII. FINANZAS	<p>TRIBUTARIA Y NORMAS LEGALES</p> <ul style="list-style-type: none">Los registros que utiliza la empresa son los exigidos por Ministerio de Trabajo, Hacienda, ISSS, AFP y municipalidad. Los registros legales están al día.Una de las empresas fue creada a raíz porque la otra tuvo problemas fiscales; sin embargo, no se conoce a cabalidad cuáles fueron los problemas que tuvo que afrontar.No se realiza planificación tributaria, los impuestos son pagados en base a los ingresos declarados, rentabilidad generada. El encargado del seguimiento de las declaraciones tributarias es el contador de la empresa. <p>REGISTROS CONTABLES</p> <ul style="list-style-type: none">Los registros contables son responsabilidad del Contador de la empresa, y los criterios utilizados son basados en NIIF. Los registros que lleva son: libros legales, libros auxiliares, que sirven de base para la emisión de los Estados Financieros básicos.La empresa maneja registros específicos para el pago del IVA y mensualmente presenta la declaración de pago a cuenta.No existe un departamento de finanzas, la persona encargada de llevar los registros es el Contador quien posee experiencia en el área y es Contador de la República acreditado; sin embargo, no realiza análisis financieros.La capacidad de respuesta para generar información financiera o contable no es confiable para la toma de decisiones ni para fundamentar un análisis financiero, ya que la información contable es generada únicamente para fines fiscales y no se genera



AREA	DIAGNÓSTICO
	<p>periódicamente.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ El registro de cuentas por pagar y cobrar es poco detallado, el manejo de capital de trabajo es básico. No poseen un flujo de efectivo programado, los pagos se van realizando en base a la disponibilidad que va surgiendo en la recuperación de cuentas por cobrar. <p>ANÁLISIS DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Los registros de gastos y costos no se efectúan en el momento en que se incurren. No existe un detalle del costo de producción, de los costos fijos, de los costos unitarios por producto, de los costos por línea de producción. No existe definido cómo clasificar algunas erogaciones que se efectúan en la planta, ya sea como gasto o costo.▪ La estructura de los costos no es detallada, los principales costos no están desglosados o especificados. El principal costo es el costo de producción. El contador declara que se utiliza como método de costeo utilizado el costo promedio por producto. Sin embargo, no existe documentación que respalde lo anterior. No se conocen costos ni rentabilidad por producto.▪ La información no es procesada con la rapidez necesaria para tomar decisiones. No se generan informes especializados, únicamente estados financieros básicos y declaraciones para presentar al Ministerio de Hacienda.▪ La información de costos es tan básica que no permite realizar análisis de costo-beneficio. El Gerente General y de Producción se preocupan por la reducción de costos, pero no tienen un plan estructurado para lograr el objetivo. Con la información financiera actual, no es posible realizar un control de costos eficiente, dado que el nivel de detalle y desglose de los mismos es mínimo. <p>ADMINISTRACIÓN FINANCIERA</p> <ul style="list-style-type: none">▪ La empresa no presupuesta ningún elemento, no se realizan proyecciones de venta. Por tanto, no puede darse seguimiento ni evaluar si el comportamiento de los ingresos, costos, gastos se ha salido de la tendencia.▪ Las inversiones han sido realizadas sin un estudio previo de factibilidad, únicamente con la intuición y experiencia del gerente general. No son evaluados los diversos escenarios de fuentes de fondeo. A las inversiones realizadas no se les da seguimiento por lo que no pueden conocerse con exactitud la rentabilidad que generan estas.▪ Los estados financieros de la empresa no se emiten en forma mensual, por tanto, no pueden analizarse oportunamente y no se ha diseñado un sistema de monitoreo de los indicadores financieros.



Cuadro 15. Diagnóstico Recursos Humanos

AREA	DIAGNÓSTICO
IX. RECURSOS HUMANOS	<p>DESEMPEÑO DEL PERSONAL</p> <ul style="list-style-type: none">Las operaciones en planta de producción requieren de personal cualificado, que ha logrado su especialización en la tarea con el uso de la maquinaria y la experiencia transmitida por el Gerente de Producción. Los vendedores deben estar cualificados en técnicas de ventas.El mayor nivel educativo de operarios y vendedores es hasta bachillerato técnico, los primeros están especializados en la etapa del proceso en la que están involucrados. La permanencia del personal está asociada al cumplimiento de las asignaciones recibidas. <p>POLÍTICA DE PERSONAL</p> <ul style="list-style-type: none">No existen procedimientos ni criterios definidos para la selección y reclutamiento del personal nuevo. No se proporciona información escrita sobre la empresa al personal de nuevo ingreso. La inducción que se realiza es eminentemente práctica, enfocada en la tarea a realizar.La empresa no tiene una política de promoción a los empleados. No se detectó que la empresa tenga un plan de sucesión en el caso que falta el gerente general.Los empleados sí han recibido capacitaciones (en producción y ventas), pero no existe un plan de formación continua.No se realiza planificación estratégica de personal, los requerimientos de personal surgen cuando existe una vacante. No existen descriptores de puesto. <p>INCENTIVOS Y BENEFICIOS DEL PERSONAL</p> <ul style="list-style-type: none">No existe una política claramente definida para incentivos, prestaciones. El salario es superior al mínimo. El rendimiento no es evaluado.La motivación del personal es que su empleador les retribuye con un salario superior al mínimo. La planta de producción está en la cercanía de la comunidad en que está ubicada. En caso de emergencia, los empleados tienen la confianza de solicitar ayuda al Gerente General.No existe un sistema de evaluación del desempeño. <p>CLIMA Y MOTIVACIÓN DEL PERSONAL</p> <ul style="list-style-type: none">Aunque no existe una misión claramente definida, los empleados se sienten identificados y satisfechos con la empresa. El personal participa en actividades extra programáticas.La rotación del personal es baja. El nivel de salarios está por encima de las otras empresas del sector.



Cuadro 16. Diagnóstico Gestión de la Información.

AREA	DIAGNÓSTICO
X. GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	<p>INFORMACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none">▪ La información manejada es básica. Regularmente es obtenida en base a observación, contactos comerciales y, en algunas ocasiones, con estudios que fueron compartidos por la Cámara de Comercio e Industria.▪ La información no es procesada adecuada y eficazmente. No hay retroalimentación de parte de los clientes. La información para tomar decisiones no es totalmente confiable ni periódica.▪ Las decisiones no son tomadas en base a la disponibilidad de la información, no existe un sistema de información gerencial fiable, oportuno y coordinado. <p>COMUNICACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none">▪ La comunicación se realiza en forma verbal y de manera vertical cuando son nuevas disposiciones, fuera de ello también funciona en sentido horizontal y vertical. Debido al tamaño de la empresa la comunicación es fluida y rápida.▪ La empresa no tiene trazados objetivos específicos para cada una de sus unidades. Los resultados de ventas se dan a conocer mediante reuniones, los resultados diarios de la producción son comunicados por escrito en las áreas de producción. Los resultados financieros no son analizados y no se dan a conocer.▪ Las reuniones están programadas para realizarse semanalmente con los vendedores, no se generan acuerdos por escrito.

Cuadro 17. Diagnóstico Gestión de la Calidad.

AREA	DIAGNÓSTICO
XI. GESTIÓN DE LA CALIDAD	<p>CONTROL DE CALIDAD</p> <ul style="list-style-type: none">▪ No existe una política definida de calidad. Los controles llevados son por peso y absorción del algodón, pero no existe un programa de control de calidad establecido.▪ El responsable es el Supervisor de Producción. Las atribuciones están enfocadas en asegurar que los controles de peso, unidades y absorción estén cumplidas.▪ El no tener un programa de control de calidad implica que no tengan porcentaje y procedimientos para manejo de rechazos. <p>ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD</p> <ul style="list-style-type: none">▪ El producto es regulado internacionalmente por FDA, normas Pharmacopeia y localmente por el Ministerio de Salud.▪ Los instrumentos de medición utilizados son básculas, termómetros para calderas y horno secador y las regulaciones métricas entre los rodillos de las máquinas. Los operarios realizan las mediciones. Los criterios de medición están definidos pero no documentados.▪ Los puntos críticos de medición del proceso son el blanqueado, descruce, secado, peinado, y el control de pesos y absorción. Estos puntos no están documentados ni controlados en tiempo ni recursos.



AREA	DIAGNÓSTICO
	<ul style="list-style-type: none">El personal está consciente que debe realizar su trabajo con calidad y controlar el proceso que realiza; sin embargo, no está documentada. La calidad no es formalmente auditada. <p>CALIDAD DE PRODUCTO</p> <ul style="list-style-type: none">No están documentados los procedimientos para revisar el producto. Por su naturaleza, no existe una lista de materiales. No existen registros formales de la revisión.El algodón, insumos quirúrgicos y los medicamentos están registrados en el Consejo Superior de Salud Pública. Cada tres meses se realiza la evaluación en base a la farmacopea europea.No existe una política formal para devoluciones. En caso de reclamos, son atendidos de acuerdo a cada caso. No están documentados los procedimientos para estos casos.

Cuadro 18. Diagnóstico Innovación Tecnológica

AREA	DIAGNÓSTICO
XII. INNOVACIÓN TECNOLÓGICA	<p>ESTRATEGIA TECNOLÓGICA</p> <ul style="list-style-type: none">La tecnología utilizada por sus competidores (en su mayoría extranjeros) es superior en cuanto a velocidad de procesamiento del algodón y el empaque del producto final. Para innovar la tecnología existente no cuenta con ningún proyecto de inversión, únicamente con las ideas. Su maquinaria actual posee amplia capacidad instalada por lo que no es necesario inversión en ésta.La empresa introdujo una mejora en la producción de los hisopos. Además de desarrollar nuevas presentaciones para algodón y gasas. No se han introducido nuevas tecnologías para dar mayor valor agregado al producto. El Gerente General tiene claro cuáles son los productos para innovar y competir en el mercado: guata ortopédica, cartuchos dentales, almohadillas faciales, parches para ojos, algodón plisado, protectores para lactancia. No tiene un plan para desarrollarlo a corto, mediano o largo plazo, ni posee el estudio de factibilidad. <p>CULTURA DE INNOVACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none">No se posee un sistema de retroalimentación de las opiniones de los clientes en cuanto a servicios y productos. Únicamente, las ideas de desarrollo son producto de la observación y percepciones de la fuerza de venta y contacto gremial.No se brinda capacitación técnica externa. El personal es capacitado sobre la marcha. La información sobre nuevas tecnologías ha sido adquirida dado la participación en ferias técnicas.Se han realizado acciones que han logrado la disminución de los costos en materia prima e insumos, sin poseer un plan de reducción de costos; se ha logrado en base a un proceso de prueba y error (empíricamente).Los procedimientos no están documentados; sin embargo, los empleados realizan las actividades cumpliendo los requisitos de cada proceso, lo que se puede evidenciar en un bajo nivel de desperdicios.Se incentiva a los empleados a que brinden sus ideas y sugerencias aunque no existe un programa de bonificación e incentivos, lo cual aplica para todas las áreas de la empresa.



AREA	DIAGNÓSTICO
	<p>SISTEMA E INFRAESTRUCTURA</p> <ul style="list-style-type: none">▪ No existe una unidad de mejoramiento o desarrollo, no obstante el Gerente de Producción ha logrado obtener ahorros significativos en costos, por ejemplo: al reducir la cantidad de agua utilizada en el proceso, reciclándola. Otro ahorro se materializó al reutilizar la mezcla de químicos para el descruce y blanqueado.▪ La empresa no posee relaciones con instituciones o Universidades para el desarrollo tecnológico.▪ Sus productos son sometidos a rigurosos análisis de laboratorios para verificar que estén cumpliendo los requisitos internacionales y nacionales. Existen organismos externos, nacionales y extranjeros, que acreditan la calidad y el cumplimiento de especificaciones técnicas de sus productos.▪ La empresa es líder a nivel nacional, a nivel internacional conoce el qué hacer de su competencia; sin embargo, no ha establecido relaciones para realizar un benchmarking de tecnología. <p>EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN Y CALIDAD DE PRODUCTO</p> <ul style="list-style-type: none">▪ No posee un presupuesto para innovaciones o proyectos de desarrollo. No tiene información ni claridad respecto al retorno que le está generando sus inversiones pasadas.▪ En actualidad, no se están desarrollando nuevos productos ni se poseen planes de inversión para buscar financiamiento.▪ Las ideas de innovación no han sido formuladas ni evaluados. <p>TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none">▪ La empresa posee equipo computacional esencial para las labores administrativas, el tamaño de las operaciones de la empresa no ha permitido el desarrollo tecnológico en software y hardware.▪ A nivel administrativo están en capacidad de utilizar software apropiado para oficina. Tienen conexión a internet y correo electrónico. No posee un sistema de información automatizado.▪ En los últimos dos años hubo un gasto por USD1mil en equipo informático y software. No existe un presupuesto anual para este rubro. El personal no ha recibido formación en informática.



3. PONDERACIONES DEL DIAGNÓSTICO

3.1 NIVEL ESTRATÉGICO

Cuadro 19. Resultado competitividad por área y sub-área - Nivel Estratégico.

ÁREA	NOTA PONDERADA ÁREA	SUB-ÁREAS	NOTA PONDERADA SUB-ÁREA
NIVEL ESTRATÉGICO = 2.8			
Dirección Estratégica	2.2	1. Misión - Visión	1.7
		2. Historia de la empresa	3.7
		3. Objetivos Estratégicos	1.3
Dirección y Liderazgo	2.3	101. Estilo Directivo	2.5
		102. Autonomía	3.0
		103. Instrumentos de Gestión	1.5
Análisis del Entorno	3.8	201. Normativa e Institucionalidad	3.5
		202. Comprensión del Sector	4.3
		203. Alianzas	3.5

3.2 NIVEL PROCESOS

Cuadro 20. Resultado competitividad por área y sub-área – Nivel Procesos.

ÁREA	NOTA PONDERADA ÁREA	SUB-ÁREAS	NOTA PONDERADA SUB-ÁREA
NIVEL PROCESOS = 2.2			
Mercadeo y Ventas	1.9	301. Relación con Clientes	2.0
		302. Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento	2.4
		303. Producto	1.5
		304. Precio	1.8
		305. Gestión de Ventas	2.0
		305. Comunicaciones	1.3
		306. Distribución	2.5
		307. Exportaciones	2.0
Producción y Operaciones	2.3	401. Análisis de Proveedores	3.3
		402. Manejo de Inventarios	1.8
		403. Planificación de la Producción	1.7
		404. Distribución de Planta	2.0
		405. Nivel Tecnológico	2.3
		406. Mantenimiento de Maquinarias	3.0
Gestión Ambiental	2.4	501. Normativa Ambiental	2.5
		502. Manejo de Residuos	2.5



		503. Riesgo y Salud Ocupacional	2.2
--	--	---------------------------------	-----

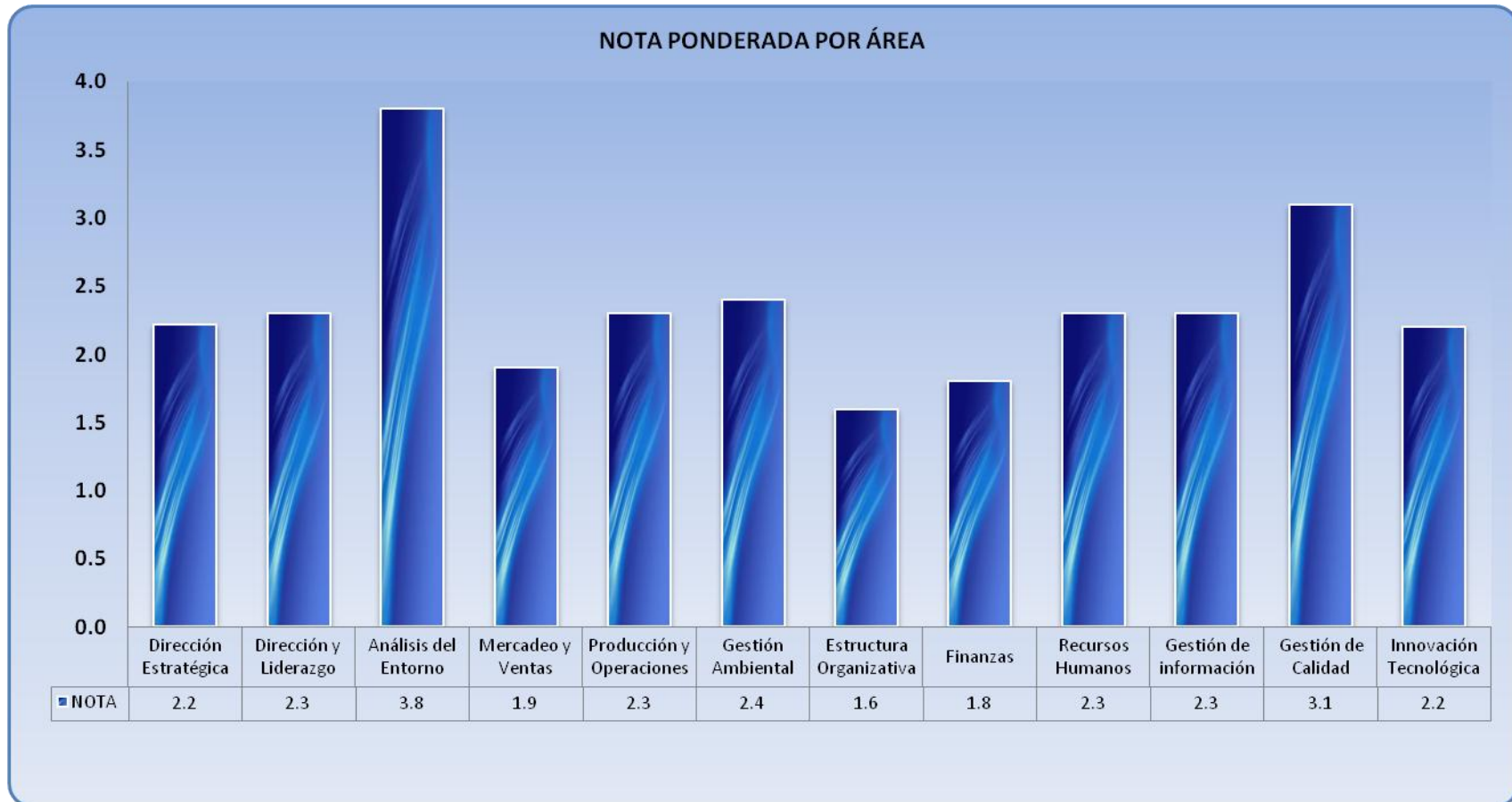
3.3 NIVEL APOYO

Cuadro 21. Resultado competitividad por área y sub-área – Nivel Apoyo.

ÁREA	NOTA PONDERADA ÁREA	SUB-ÁREAS	NOTA PONDERADA SUB-ÁREA
NIVEL APOYO = 2.2			
Estructura Organizacional	1.6	601. División del Trabajo	1.6
		602. Poder de Decisión	1.5
Finanzas	1.8	701. Tributaria y Normas Legales	2.7
		702. Registros Contables	2.0
		703. Análisis de costos	1.5
		704. Administración Financiera	1.0
Recursos Humanos	2.3	801. Desempeño del Personal	3.0
		802. Política de Personal	1.5
		803. Incentivos y Beneficios del personal	1.8
		804. Clima y Motivación del personal	3.0
Gestión de Información	2.3	901. Información	1.5
		902. Comunicación	3.0
Gestión de Calidad	3.1	1001. Control de calidad	2.0
		1002. Aseguramiento de la Calidad	4.0
		1003. Calidad de Producto	3.3
Innovación Tecnológica	2.2	1101. Estrategia Tecnológica	3.5
		1102. Cultura de Innovación	2.2
		1103. Sistema e Infraestructura	2.3
		1104. Ejecución de Proyectos de Innovación Calidad de Producto	1.0
		1105. Tecnologías de Información	2.0



Gráfico 1. Calificación Obtenida por las Áreas de Gestión Evaluadas





4. DETERMINACIÓN DE NIVELES DE COMPETITIVIDAD

De acuerdo a las ponderaciones obtenidas por cada una de las áreas de gestión en el diagnóstico, se determinó el Nivel de Competitividad en cada uno de los niveles que conforman la Cadena de Valor. El promedio de estos, representa el nivel de competitividad empresarial global; a continuación, sus resultados:

Cuadro 22. Nivel de competitividad Empresarial

NIVEL DE CADENA DE VALOR	CALIFICACIÓN	NIVEL DE COMPETITIVIDAD
Nivel Estratégico	2.8	Insuficiente
Nivel Procesos	2.2	Insuficiente
Nivel Apoyo	2.2	Insuficiente
COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL GLOBAL	2.4	Insuficiente

Según la metodología utilizada el nivel de Competitividad Empresarial Global equivale a un desempeño de **38.62%**, lo que es un Nivel de Competitividad Insuficiente. Esto significa, que la empresa únicamente ha identificado algunas tendencias para su gestión en el futuro; sin embargo, no existe una visión estratégica formalmente establecida que posibilite la implementación de planes y acciones tendientes a su consecución.

5. SELECCIÓN DE LAS ÁREAS CRÍTICAS

Un área crítica es aquella donde la gestión empresarial está siendo más vulnerable y/o existe una mayor exposición a condiciones adversas que obstaculizan un mayor grado de competitividad y por tanto, son los ámbitos en los que la empresa necesita alcanzar mejores resultados.

Las áreas críticas seleccionadas son aquellas en las cuales es importante enfocar esfuerzos para reforzar los niveles estratégicos, procesos y de apoyo. El criterio utilizado para su elección fue escoger las áreas que presentaron las menores ponderaciones:

Cuadro 23. Principales Áreas Críticas

ÁREA	NIVEL AL QUE PERTENECE EL ÁREA
Dirección Estratégica	Estratégico
Mercadeo y Ventas	Procesos
Producción y Operaciones	Procesos
Estructura Organizacional	Apoyo
Finanzas	Apoyo

El reforzamiento de estas áreas permitirá definir las bases para mejorar la competitividad de la empresa.



Para cada área escogida, se seleccionaron las Sub-Áreas específicas cuya evaluación fue más deficitaria, éstas servirán para tener mayor claridad sobre la orientación y profundidad en las soluciones propuestas. Las Sub-Áreas seleccionadas son las siguientes:

Cuadro 24. Principales Áreas Críticas y sus Sub-Áreas

ÁREA	SUB-ÁREA
Dirección Estratégica	Objetivos Estratégicos
Mercadeo y Ventas	Producto
	Comunicaciones
Producción y Operaciones	Manejo de Inventarios
	Planificación de la Producción
Estructura Organizacional	Poder de Decisión
Finanzas	Análisis de Costos
	Administración Financiera



SECCIÓN II

A efectos de complementar la Guía Metodológica aplicada en la Parte I del presente capítulo, se consideró apropiado reforzar este diagnóstico con la aplicación del Análisis Financiero a través de Razones de Solvencia, Estabilidad, Ciclo Económico, Productividad y Rentabilidad; estas fueron calculadas para los años 2008, 2009 y 2010 y se ha retomado como parámetro su valor promedio. Además, se complementó con la evaluación del Poder Generador de Utilidad y la técnica de Análisis DUPONT.

La limitante para este análisis es que no existen estadísticas publicadas que muestren los resultados de ratios financieros del sector, que permitan identificar la posición de las empresas respecto a sus competidores (benchmarking). Por otra parte, la información financiera de las empresas no permitió aplicar herramientas como el Economic Value Added (EVA) y el Weighted Average Cost of Capital (WACC), por lo que se utilizó el Rendimiento sobre el Patrimonio, a sabiendas que las dos primeras no son únicamente una medida de la rentabilidad, sino que la maximizan.

Las herramientas de análisis plasmadas en esta sección, aportaron elementos de índole cuantitativa, que robustecieron el resultado evidenciado en el área de gestión Financiera.

1. ANÁLISIS FINANCIERO

1.1 DROGUERÍA PROMEDICI

SOLVENCIA

Cuadro 25. Razones Financieras de Solvencia Empresa PROMEDICI

RAZÓN	VALOR PROMEDIO	INTERPRETACIÓN DE CADA RAZÓN
Razón Circulante	2.19	La empresa cuenta con \$2.19 para hacer frente a cada dólar de deuda en el corto plazo. Considerando únicamente esta razón, la empresa posee los suficientes recursos disponibles para solventar sus obligaciones circulantes.
Prueba Ácida	1.48	Por cada dólar de obligaciones en el corto plazo, la empresa tiene \$1.48 disponible. Esta razón da la pauta para afirmar que la liquidez y la solvencia de la empresa se ve reducida en gran medida si no se consideran los inventarios, en promedio los Inventarios impactan aproximadamente 68% en la Razón Circulante. Es el elemento menos líquido del Activo Circulante lo que hace que aparentemente la empresa tenga solvencia.



Prueba Super Ácida¹⁹	0.06	Si además del Inventario se dejan de considerar las Cuentas por Cobrar, surge un parámetro más agudo de la liquidez. Considerando únicamente los activos más líquidos (Disponibilidades), la empresa únicamente dispone de \$0.06 por cada dólar de deuda circulante. Bajo este parámetro, la empresa no tiene capacidad para garantizar el cumplimiento de sus deudas a corto plazo; no tiene la liquidez y por tanto la solvencia necesaria para hacer frente a sus Cuentas por Pagar.
INTERPRETACIÓN GLOBAL DE LA SOLVENCIA. La empresa no tiene una capacidad real de hacer frente a sus obligaciones de corto plazo únicamente con sus Disponibilidades (Caja y Bancos), debido a que los niveles de Inventarios y de Cuentas por Cobrar son bastantes significativos; ambas líneas representan en promedio el 96.79% del total de Activos Circulantes lo cual refleja la mínima disponibilidad de Efectivo (liquidez inmediata) con la que cuenta la empresa.		

ESTABILIDAD

Cuadro 26. Razones Financieras de Estabilidad PROMEDICI

RAZÓN	VALOR PROMEDIO	INTERPRETACIÓN DE CADA RAZÓN
Razón De Capital Ajeno a Capital Propio	0.93	Por cada dólar de Capital Contable, \$0.93 están comprometidos en las Cuentas por Pagar a corto y largo plazo (Pasivo Total) y \$ 0.07 representan el capital de los dueños de la empresa.
Razón de Deuda a Corto Plazo a Capital Propio	0.50	Por cada dólar de Capital Contable, \$ 0.50 están comprometidos en deuda a corto plazo (Cuentas por Pagar).
Razón de Deuda Total a Activo Total	0.50	Cada dólar de Activo está comprometido en \$0.50 del Pasivo Total.
Razón de Deuda a Largo Plazo a Capital Contable	0.31	Por cada dólar de Capital Contable \$0.31 están comprometidos en Deuda de Largo Plazo.
Razón de Activo Fijo a Capital propio	0.45	Por cada dólar de inversión en Activo Fijo, los dueños de la empresa han aportado \$0.45 y \$0.55 los Pasivos Totales.
Razón del Capital Contable al Capital Social	1.09	Por cada dólar de Capital Social, la empresa tiene \$ 1.09 de Capital Contable o Patrimonio.

¹⁹ Conocida también como Prueba de Liquidez Absoluta o Ratio de Efectividad, en base al autor Gustavo Tanaka Nakasone, en su libro Análisis de Estados Financieros para la Toma de Decisiones.



INTERPRETACIÓN GLOBAL DE LA ESTABILIDAD.

Este bloque de razones pone de manifiesto que la mayor parte de los Activos Fijos (55%) están siendo financiados por los Pasivos Totales y que el Capital de los accionistas está altamente comprometido en las obligaciones con terceros (Pasivos). Por su parte, la Deuda a Largo Plazo es utilizada en menor proporción que los Pasivos Circulantes, lo cual está impidiendo que la empresa tenga un mayor apalancamiento financiero. De ello puede deducirse que los dueños de la empresa están comprometiendo, en demasía, la estabilidad de la empresa puesto que se están financiando en mayor medida vía Pasivo Circulante; lo cual, no es agradable a la vista de sus Acreedores debido a que en caso de que se registre una disminución del valor de los Activos o que haya pérdidas considerables no existirá un margen de protección suficiente.

La estabilidad de la empresa puede verse deteriorada en un mediano plazo si no cambia su estructura de financiamiento actual. El riesgo inherente a la estructura de financiamiento actual es que los proveedores y las instituciones financieras reduzcan su financiamiento de manera que se vea comprometida la operatividad de la empresa; por otra parte le impide obtener mayores márgenes de rentabilidad por el reducido apalancamiento financiero.

ESTUDIO DEL CICLO ECONÓMICO

Cuadro 27. Razones Financieras del Ciclo Económico PROMEDICI

RAZÓN	VALOR PROMEDIO	INTERPRETACIÓN DE CADA RAZÓN
Rotación de Cuentas por Cobrar	1.79	Las Cuentas por Cobrar se han convertido en Efectivo únicamente 1.79 veces durante el año.
Razón de Velocidad de Cobro	116.97	Las Cuentas por Cobrar se convierten en Efectivo cada 117 días, en promedio.
Rotación de Cuentas por Pagar	2.34	La empresa pagó sus obligaciones de corto plazo 2.85 veces al año, es decir alrededor de cada 4 meses.
Razón de la Velocidad de Pago	90.08	La empresa pagó sus obligaciones de corto plazo cada 90 días, en promedio.
Rotación de Inventarios	2.55	El inventario se convierte en Cuentas por Cobrar únicamente 2.55 veces al año.
Velocidad de Conversión de los Inventarios en Cuentas por Cobrar	86.70	Los inventarios se convierten en Cuentas por Cobrar a través de las ventas cada 87 días.
Ciclo Operativo	204	El período comprendido entre el compromiso de compra de la empresa hasta la recuperación de las Cuentas por Cobrar es de 204 días.
Ciclo de Efectivo	114	La empresa tarda aproximadamente 114 días para recuperar el efectivo.



INTERPRETACIÓN GLOBAL DEL CICLO ECONÓMICO.

El Estudio del Ciclo Económico evidencia que la empresa posee una mala gestión de cuentas por cobrar, es deficiente en la cobranza, está utilizando el crédito automático de los Proveedores; sin embargo, está cometiendo el error de pagar mucho más rápido de lo que gestiona el cobro a sus clientes. La rotación de Inventario es mínima (lo cual tiene una influencia directamente proporcional en la Razón Circulante) y esto puede deberse básicamente a dos factores: el nivel de ventas es insuficiente o el nivel de inventario está muy encima de lo requerido en sus operaciones. La empresa no posee agilidad operativa ni de conversión de efectivo, su alto ciclo operativo y de efectivo corrobora su mala gestión de Cuentas por Cobrar y de Inventarios.

ANÁLISIS DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA

Cuadro 28. Razones Financieras Análisis de la Productividad PROMEDICI

RAZÓN	VALOR PROMEDIO	INTERPRETACIÓN DE CADA RAZÓN
Razón de Ventas Netas a Capital Contable	1.21	La empresa ha vendido \$1.21 por cada dólar del Capital Contable
Razón de Ventas Netas a Capital de Trabajo Neto	3.46	La empresa ha vendido \$3.46 por cada dólar de Capital de Trabajo Neto.
Razón de Ventas Netas a Activos Totales	0.62	Por cada dólar invertido en Activos Totales, la empresa realizó Ventas de \$0.62

INTERPRETACIÓN GLOBAL DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA.

La productividad del Capital Contable de la empresa es baja puesto que la inversión en Capital Contable no está produciendo niveles de Ventas aceptables. La productividad del Capital de Trabajo Neto es medianamente aceptable y denota niveles bajos de Ventas puesto que, posee un monto de Capital de Trabajo Neto del cual puede esperarse mayor productividad. La productividad del dinero invertido en los Activos Totales de la empresa es baja. Con ello se concluye que la productividad financiera de la empresa es un área que necesita mejorar con urgencia.



RAZONES DE RENTABILIDAD

Cuadro 29. Razones Financieras de Rentabilidad PROMEDICI

RAZÓN	VALOR PROMEDIO	INTERPRETACIÓN DE CADA RAZÓN
Margen Bruto	0.38=38%	Por cada dólar de Ventas, la empresa obtiene \$0.38 de Margen Bruto es decir, antes de deducir los Gastos de Operación, los Impuestos y Reservas.
Margen Operativo	0.0064=0.64%	Por cada dólar de Ventas, la empresa obtiene menos de un centavo de Margen Operativo es decir, antes de considerar los ingresos que no son operacionales.
Margen Neto	0.0085=0.85%	Por cada dólar de Ventas, la empresa obtiene \$0.009 como utilidad.
Razón de Rentabilidad con respecto a las Inversiones	0.007=0.7%	Por cada dólar invertido en Activos, la empresa obtiene \$0.007.
Rentabilidad del Capital Contable	0.0128=1.28%	El rendimiento del Capital de los dueños de la empresa es de 1.28%.
INTERPRETACIÓN GLOBAL DE LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA. El porcentaje de Margen Bruto (38%) es mínimamente aceptable, pese a ello no es lo suficiente para hacer frente a todos los Gastos Operativos debido a que el Costo de Ventas representa en promedio el 62.5% de las Ventas. La gerencia operativa no está siendo eficiente en el manejo de los Gastos de Ventas y Gastos Administrativos puesto que en promedio ambos gastos totalizan el 36% con respecto a las Ventas. El Margen Operativo y el Margen Neto son insignificantes, menos de un centavo; pese a que, el Margen Neto se ve mejorado en relación al Margen Operativo como resultado de los Ingresos procedentes de Ingresos no Operacionales. El sistema financiero nacional podría ofrecer rendimientos superiores si se pone el Capital invertido a plazo fijo, con un riesgo mucho menor. El porcentaje de rentabilidad con respecto a las Inversiones y al Capital Contable es extremadamente bajo, la administración no ha sido capaz de generar utilidades a través de la utilización de los Activos disponibles. En general, la Rentabilidad de la empresa es poco significativa, es pobre; cualquier accionista tendría expectativas muy superiores al invertir en una empresa.		



1.2 SUMINISTROS FMQ

SOLVENCIA

Cuadro 30. Razones Financieras de Solvencia de la Empresa Suministros FMQ

RAZÓN	VALOR PROMEDIO	INTERPRETACIÓN DE CADA RAZÓN
Razón Circulante	1.27	La empresa cuenta con \$1.27 para hacer frente a cada dólar de deuda en el corto plazo. Considerando únicamente esta razón, la empresa posee recursos disponibles limitados para solventar sus obligaciones circulantes.
Prueba Ácida	1.15	Por cada dólar de obligaciones en el corto plazo, la empresa tiene \$1.15 disponible. Esta razón da la pauta para afirmar que la liquidez y la solvencia de la empresa no se ve reducida en gran medida si no se consideran los inventarios.
Prueba Súper Ácida	0.09	Si además del Inventario se dejan de considerar las Cuentas por Cobrar, surge un parámetro más agudo de la liquidez. Considerando únicamente los activos más líquidos (Disponibilidades), la empresa únicamente dispone de \$0.09 por cada dólar de deuda circulante. Bajo este parámetro, la empresa no tiene capacidad para garantizar el cumplimiento de sus deudas a corto plazo; no tiene la liquidez y por tanto la solvencia necesaria para hacer frente a sus Cuentas por Pagar.
INTERPRETACIÓN GLOBAL DE LA SOLVENCIA. La empresa no tiene una capacidad real de hacer frente a sus obligaciones de corto plazo únicamente con sus Disponibilidades (Caja y Bancos), debido a que los niveles de Cuentas por Cobrar son bastantes significativos; estas representan en promedio el 82% del total de Activos Circulantes lo cual refleja la mínima disponibilidad de Efectivo con la que cuenta la empresa.		



ESTABILIDAD

Cuadro 31. Razones Financieras de Estabilidad de la Empresa Suministros FMQ

RAZÓN	VALOR PROMEDIO	INTERPRETACIÓN DE CADA RAZÓN
Razón De Capital Ajeno a Capital Propio	2.49	Por cada dólar de Capital Contable, \$2.49 están comprometidos en las Cuentas por Pagar a corto y largo plazo (Pasivo Total).
Razón de Deuda a Corto Plazo a Capital Propio	1.81	Por cada dólar de Capital Contable, \$1.81 están comprometidos en deuda a corto plazo (Cuentas por Pagar).
Razón de Deuda Total a Activo Total	0.64	Cada dólar de Activo está comprometido en \$0.64 del Pasivo Total.
Razón de Deuda a Largo Plazo a Capital Contable	0.68	Por cada dólar de Capital Contable \$0.68 están comprometidos en Deuda de Largo Plazo.
Razón de Activo Fijo a Capital propio	1.52	La inversión en Activo Fijo sobrepasa en 52% el patrimonio de los dueños de la empresa.
Razón del Capital Contable al Capital Social	3.35	Por cada dólar de Capital Social, la empresa tiene \$ 3.35 de Capital Contable o Patrimonio.
INTERPRETACIÓN GLOBAL DE LA ESTABILIDAD. Este bloque de razones pone de manifiesto que el Capital de los accionistas está altamente comprometido en las obligaciones con terceros (Pasivos). Por su parte, la Deuda a Largo Plazo es utilizada en menor proporción que los Pasivos Circulantes, lo cual está impidiendo que la empresa tenga un mayor apalancamiento financiero. De ello puede deducirse que los dueños de la empresa están comprometiendo, en demasía, la estabilidad de la empresa puesto que se están financiando en mayor medida vía Pasivo Circulante; lo cual, no es agradable a la vista de sus Acreedores debido a que en caso de que se registre una disminución del valor de los Activos o que haya pérdidas considerables no existirá un margen de protección suficiente. La estabilidad de la empresa puede verse deteriorada en un mediano plazo si no cambia su estructura de financiamiento actual. El riesgo inherente a la estructura de financiamiento actual es que los proveedores y las instituciones financieras reduzcan su financiamiento de manera que se vea comprometida la operatividad de la empresa; por otra parte le impide obtener mayores márgenes de rentabilidad por el reducido apalancamiento financiero.		



ESTUDIO DEL CICLO ECONÓMICO

Cuadro 32. Razones Financieras del Ciclo Económico de la Empresa Suministros FMQ

RAZÓN	VALOR PROMEDIO	INTERPRETACIÓN DE CADA RAZÓN
Rotación de Cuentas por Cobrar	6.21	Las Cuentas por Cobrar se han convertido en Efectivo 6.21 veces durante el año.
Razón de Velocidad de Cobro	63.17	Las Cuentas por Cobrar se convierten en Efectivo cada 63 días, en promedio.
Rotación de Cuentas por Pagar	6.07	La empresa pagó sus obligaciones de corto plazo 6.07 veces al año, es decir alrededor de cada 4 meses.
Razón de la Velocidad de Pago	60.11	La empresa pagó sus obligaciones de corto plazo cada 60 días, en promedio.
Rotación de Inventarios	13.93	El inventario se convierte en Cuentas por Cobrar 13.93 veces al año.
Velocidad de Conversión de los Inventarios en Cuentas por Cobrar	26.20	Los inventarios se convierten en Cuentas por Cobrar a través de las ventas cada 26 días.
Ciclo Operativo	72.66	El período comprendido entre el compromiso de compra de la empresa hasta la recuperación de las Cuentas por Cobrar es de 73 días.
Ciclo de Efectivo	11.66	La empresa tarda aproximadamente 12 días en convertir los Inventarios en Cuentas por Cobrar.
INTERPRETACIÓN GLOBAL DEL CICLO ECONÓMICO. El Estudio del Ciclo Económico evidencia que el ciclo económico de Suministros FMQ es más eficiente que el de Droguería PROMEDICI, contribuye a ello, el hecho que sus niveles de inventarios son reducidos dado su carácter de distribuidora; sin embargo, su Velocidad de Pago es más rápida que su Velocidad de Cobro (está cometiendo el error de pagar más rápido de lo que gestiona el cobro a sus clientes). Lo que pone de manifiesto una mala gestión de Cuentas por Cobrar, considerando que en promedio el Activo Circulante está compuesto por el 82% de estas. La Velocidad de Conversión de los Inventarios en Cuentas por Cobrar, el Ciclo Operativo y el Ciclo de Efectivo se muestran más eficientes que los de la droguería; sin embargo, la velocidad de pago debe reducirse, a fin de que sea menor a la velocidad de cobro.		



ANÁLISIS DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA

Cuadro 33. Razones Financieras de la Productividad de la Empresa Suministros FMQ

RAZÓN	VALOR PROMEDIO	INTERPRETACIÓN DE CADA RAZÓN
Razón de Ventas Netas a Capital Contable	8.92	La empresa ha vendido \$8.92 por cada dólar del Capital Contable
Razón de Ventas Netas a Capital de Trabajo Neto	29.34	La empresa ha vendido \$29.34 por cada dólar de Capital de Trabajo Neto.
Razón de Ventas Netas a Activos Totales	3.38	Por cada dólar invertido en Activos Totales, la empresa realizó Ventas de \$3.38
INTERPRETACIÓN GLOBAL DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA. La productividad financiera de Suministros FMQ es considerablemente más alta que la obtenida en Droguería PROMEDICI. La productividad del Capital Contable y del Capital de Trabajo Neto es aceptable. Por su parte, la productividad del dinero invertido en los Activos Totales de la empresa es la menos eficiente.		



RAZONES DE RENTABILIDAD

Cuadro 34. Razones Financieras de Rentabilidad de la Empresa Suministros FMQ

RAZÓN	VALOR PROMEDIO	INTERPRETACIÓN DE CADA RAZÓN
Margen Bruto	0.48=48%	Por cada dólar de Ventas, la empresa obtiene \$0.48 de Margen Bruto es decir, antes de deducir los Gastos de Operación, los Impuestos y Reservas.
Margen Operativo	0.0633=6.33%	Por cada dólar de Ventas, la empresa obtiene menos de un centavo de Margen Operativo es decir, antes de considerar los ingresos que no son operacionales.
Margen Neto	0.0481=4.81%	Por cada dólar de Ventas, la empresa obtiene \$0.04 como utilidad, dado que no posee Ingresos no Operacionales.
Razón de Rentabilidad con respecto a las Inversiones	0.1794=17.94%	Por cada dólar invertido en Activos, la empresa obtiene \$0.18.
Rentabilidad del Capital Contable	0.3360=33.60%	El rendimiento del Capital de los dueños de la empresa es de 33.60%.
INTERPRETACIÓN GLOBAL DE LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA. El porcentaje de Margen Bruto (48%) es mínimamente aceptable, pese a ello no es lo suficiente para hacer frente a todos los Gastos Operativos debido a que el Costo de Ventas representa en promedio el 51% de las Ventas. La gerencia operativa no está siendo eficiente en el manejo de los Gastos de Ventas y Gastos Administrativos puesto que en promedio ambos gastos totalizan el 41% con respecto a las Ventas. El Margen Operativo y el Margen Neto son insignificantes, menos de un centavo. El sistema financiero nacional podría ofrecer rendimientos superiores si se pone el Capital invertido a plazo fijo, con un riesgo mucho menor. El porcentaje de rentabilidad con respecto a las Inversiones y al Capital Contable es más aceptable que la generada por la Droguería. En general, la Rentabilidad de la empresa es poco significativa, es pobre; cualquier accionista tendría expectativas muy superiores al invertir en una empresa.		



2. PODER GENERADOR DE UTILIDAD (PGU)

$$\text{PGU} = (\text{MARGEN}) (\text{ROTACIÓN})$$

$$\text{PGU} = \left(\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}} \right) \left(\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Operacionales}} \right)$$

Cuadro 35. Razón Financiera del Poder Generador de Utilidad

DROGUERÍA PROMEDICI			
Año	Margen	Rotación	PGU
2008	0.0033	1.0620	0.35%
2009	-0.0770	1.0313	-7.94%
2010	0.0072	0.7425	0.53%
SUMINISTROS FMQ			
Año	Margen	Rotación	PGU
2008	0.1031	4.4477	45.86%
2009	0.0702	2.8614	20.08%
2010	0.0166	2.8366	4.70%

El Poder Generador de Utilidad es un indicador que mide la eficiencia en la gestión operativa de la empresa, a través de la eficiencia por dólar vendido (Margen, cuánto se gana por cada dólar vendido) y de la eficiencia alcanzada por cada dólar de activos (Rotación, cuántas veces se vende cada dólar de activos).

Droguería PROMEDICI, es deficiente en su gestión operativa puesto que su margen por cada dólar vendido es menor a un centavo de dólar; su rotación de ventas, por cada dólar de activos operacionales, es mejor que su margen aunque no es óptimo. El Poder Generador de Utilidad es insignificante puesto que durante 2008 y 2010 fue inferior al 1%, lo que significa que se generó menos de un dólar de utilidad. Durante 2009, se evidenció pérdida operativa, generando un poder de pérdida de aproximadamente \$8.00.

En Suministros FMQ, la gestión operativa ha ido desmejorando hasta obtener una utilidad de un centavo de dólar, por cada dólar vendido. Su rotación es considerablemente mejor que la de la Droguería; sin embargo, es insuficiente considerando que su nivel de activo fijo es más reducido puesto que no se dedica a fabricación. Su Poder Generador de Utilidad muestra una tendencia al descenso, en el lapso de tres años ha caído 41.16%.

El factor crítico, en ambas empresas, es el Margen dado que no se están generando los Ingresos o niveles de Ventas suficientes para hacer frente al Costo de Ventas y a los Gastos Operacionales



actuales, los Activos Operacionales están siendo subutilizados en la generación de valor para el negocio, esto es un signo de alarma para la empresa pues cada vez es menor el poder de generar utilidades a través de su giro de negocio. Representa un factor crítico debido a que en el mediano plazo podría estar en juego el Principio de Negocio en Marcha de la empresa.

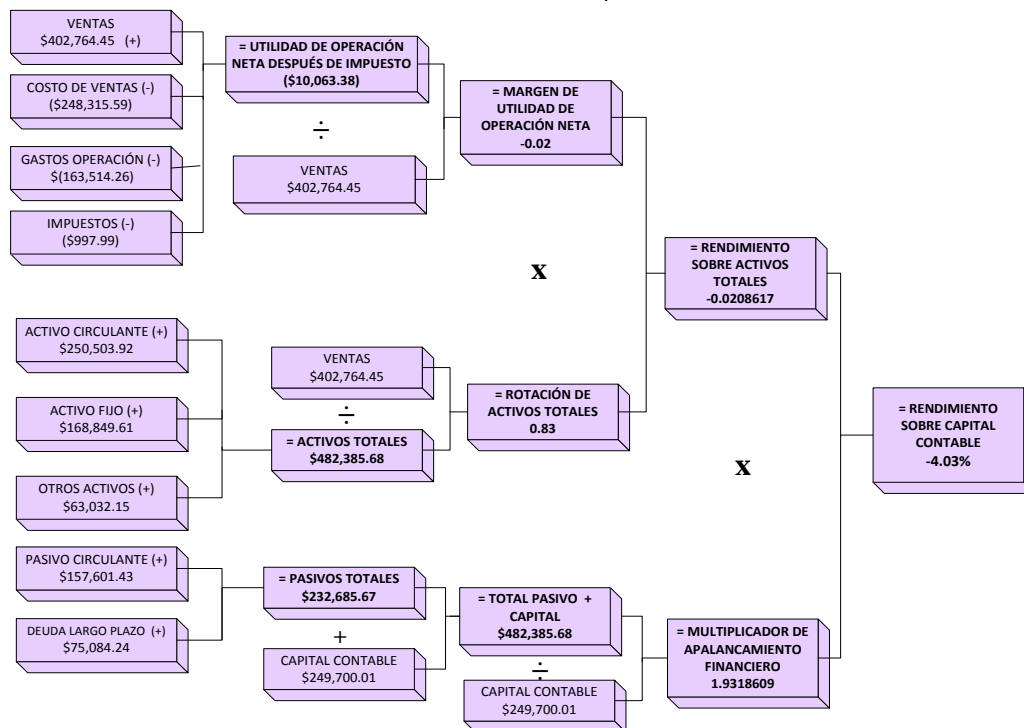
3. ANÁLISIS DUPONT

3.1 DROGUERÍA PROMEDICI

La Rentabilidad sobre el Capital Contable obtenida, en promedio durante los años 2008, 2009 y 2010, por Droguería PROMEDICI es negativa (-4.03%) debido a la pérdida operacional acontecida en 2009. Por cada dólar invertido por los accionistas, la empresa ha destruido valor en \$0.04.

El Análisis DUPONT de la Droguería, refleja la misma deficiencia en Margen obtenida en el PGU, la Rotación de Activos se ve disminuida porque se consideran los activos totales. El Multiplicador de Apalancamiento Financiero es de 1.93 lo que implica que la empresa posee un elevado nivel de pasivos, lo que potenciaría la rentabilidad del capital propio si esta fuera positiva; sin embargo, posee más Pasivo Circulante que Deuda de Largo Plazo por lo que no está utilizando una estructura adecuada de financiamiento.

Figura 6. Análisis del Índice de Rentabilidad DUPONT de la Empresa PROMEDICI



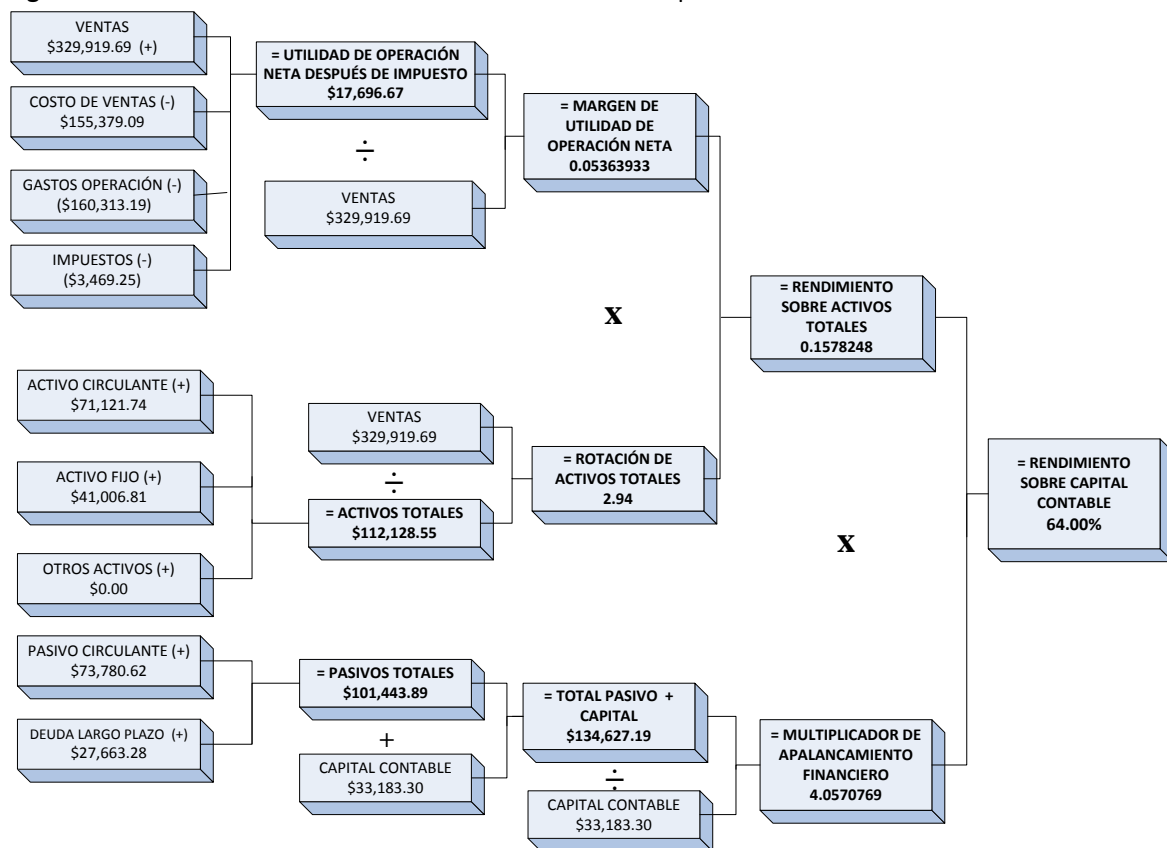


3.2 SUMINISTROS FMQ

La Rentabilidad sobre el Capital Contable obtenida, en promedio durante los años 2008, 2009 y 2010, por Suministros FMQ es 64.03% lo que implica que, en promedio, por cada dólar invertido por los accionistas, la empresa ha creado valor en \$0.64.

En el Análisis DUPONT, se refleja que existe Rotación de activos totales pero el Margen es deficiente puesto que, se están generando \$ 0.05 de utilidad antes de impuestos, en promedio. Existe un mayor grado de Apalancamiento Financiero que en la Droguería; sin embargo se conserva la misma estructura de financiamiento: el Pasivo Circulante representa más del 70% del total de pasivos.

Figura 7. Análisis del Índice de Rentabilidad DUPONT de la Empresa Suministros FMQ DUPONT



En ambas empresas, el factor crítico es el Margen. Por otra parte, se está desaprovechando el impacto en la rentabilidad que proporciona el escudo fiscal originado de la Deuda de Largo Plazo, gracias al pago de Intereses Financieros, puesto que se utiliza mayor cantidad de Pasivo Circulante.



SECCIÓN III

Para finalizar el diagnóstico del presente estudio, se han utilizado dos herramientas ampliamente reconocidas por su utilidad metodológica:

- Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)
- Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter.

1. ANÁLISIS FODA

Cuadro 36. Análisis de Fortalezas de las Empresas PROMEDICI y Suministros FMQ

FORTALEZAS	
FINANZAS	<ul style="list-style-type: none">▪ Se ha logrado reducir costos al ser más eficientes en el uso de los recursos, agua e insumos, optimizando las cantidades utilizadas sin afectar la calidad del producto.
PROCESOS	<ul style="list-style-type: none">▪ Se aprovecha la energía solar en el proceso de secado y blanqueado del algodón en proceso de descruce. Se aprovecha el efecto bacteriostático del Sol en el producto.▪ Las máquinas son fácilmente adaptables para la elaboración de diversos productos derivados del algodón.▪ La producción de algodón absorbente cumple con estándares internacionales y todos los productos están registrados y autorizados por el Consejo Superior de Salud Pública.
CLIENTES/MERCADO	<ul style="list-style-type: none">▪ Principal productor, distribuidor y exportador de algodón absorbente en el país.▪ Los directivos de la empresa poseen un elevado conocimiento del entorno del mercado del algodón absorbente y productos derivados.▪ Reconocimiento ante sus principales clientes (Nipro Medical Corporation, cadenas de supermercados, Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, Instituto Salvadoreño del Seguro Social, hospitales, clínicas y farmacias).▪ Posee un importante socio estratégico: Nipro Medical Corporation, este le representa en las licitaciones del sector gubernamental y le provee de insumos médico-quirúrgicos a precios especiales.▪ Variedad de presentaciones de cada uno de los productos.
PERSONAS	<ul style="list-style-type: none">▪ El personal posee un alto grado de adiestramiento en el manejo de las máquinas, lo que permite que los desperdicios sean mínimos.



Cuadro 37. Análisis de Oportunidades para las Empresas PROMEDICI y Suministros FMQ

OPORTUNIDADES	
FINANZAS	<ul style="list-style-type: none">▪ Posibilidad de apalancamiento financiero por medio de deuda a largo plazo (de acuerdo al análisis financiero).
PROCESOS	<ul style="list-style-type: none">▪ La capacidad instalada en la planta de producción no está totalmente utilizada (estimada en un 60%).
CLIENTES/MERCADO	<ul style="list-style-type: none">▪ Posibilidad de sustitución de importaciones si se desarrollan productos que tienen amplia demanda, por ejemplo: guata ortopédica, cartuchos dentales, parches oculares, protectores para lactancia, etc.▪ Establecer nuevos socios comerciales y alianzas estratégicas.▪ Participación en ferias internacionales para la exposición de su producto.▪ Solicitar apoyo técnico a instituciones especializadas en MIPYMES (CONAMYPE, FUNDES El Salvador)
PERSONAS	<ul style="list-style-type: none">▪ Posibilidad de contratación de profesionales expertos en áreas de Mercadeo, Administración y Finanzas.

Cuadro 38. Análisis de Debilidades de las Empresas PROMEDICI y Suministros FMQ

DEBILIDADES	
FINANZAS	<ul style="list-style-type: none">▪ No se realiza planeación financiera.▪ Baja solvencia en el corto plazo y sus niveles de rentabilidad están por debajo de lo que el Sistema Financiero podría reconocer por la inversión mantenida.▪ La contabilidad es vista únicamente como un requisito fiscal y no como un Sistema de Información para la toma de decisiones.▪ No existe un sistema de costeo que posibilite la obtención de costos de producción por producto y que detalle de manera fiable sus componentes.▪ Las inversiones realizadas no se han efectuado en base a un estudio de factibilidad financiero.▪ Acceso limitado a financiamiento bancario debido a los Estados Financieros generados.
PROCESOS	<ul style="list-style-type: none">▪ No se poseen máquinas empacadoras que posibilite la reducción de costos en este proceso u operaciones manuales estandarizadas.▪ No se poseen controles de entrada y salida de inventarios ni controles de producción.▪ No poseen un Sistema de Prevención de Riesgos Laborales.▪ No se cuenta con una estructura organizacional definida ni con procedimientos documentados.▪ No se poseen herramientas de seguimiento a la gestión.
CLIENTES/MERCADO	<ul style="list-style-type: none">▪ No se ha logrado crear diferenciación del producto (algodón absorbente) en base a su principal característica: producto de origen vegetal.▪ No puede participar directamente en las licitaciones gubernamentales (únicamente a través de Nipro Medical Corporation).▪ Existe dependencia de los proveedores locales en la compra de algodón crudo clase K.
PERSONAS	<ul style="list-style-type: none">▪ No existe un Plan de Sucesión para la Alta Dirección de la Empresa.▪ No existe un Plan de Desarrollo de Competencias para el personal administrativo, de ventas y producción.



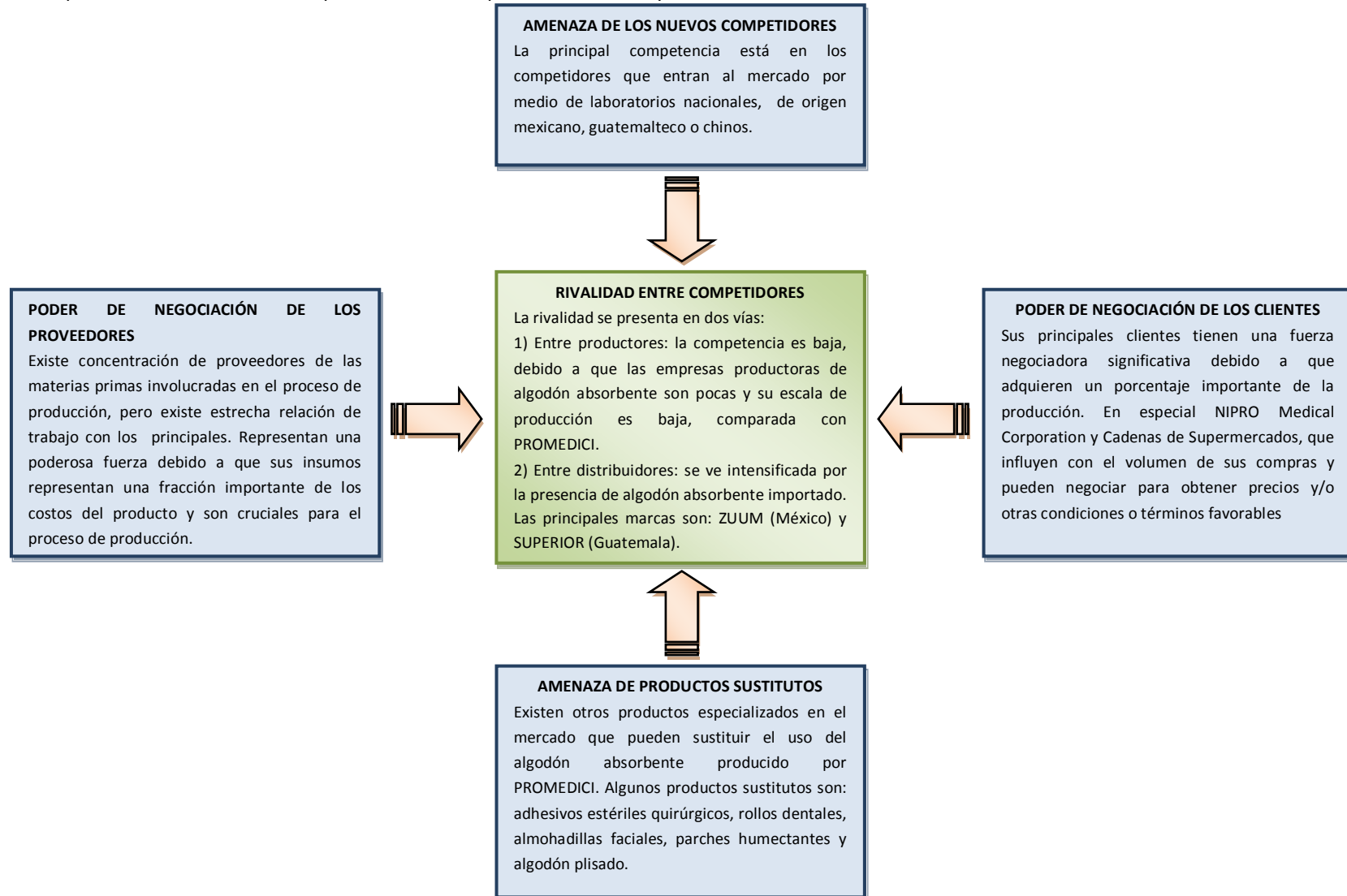
Cuadro 39. Análisis de Amenazas para las Empresas PROMEDICI y Suministros FMQ

AMENAZAS	
FINANZAS	<ul style="list-style-type: none">▪ Alza en los precios de materias primas e insumos (algodón vegetal crudo, derivados del petróleo y energía eléctrica)
PROCESOS	<ul style="list-style-type: none">▪ Alto riesgo de conato de incendio debido a que la mota de algodón es altamente volátil e inflamable.
CLIENTES/MERCADO	<ul style="list-style-type: none">▪ Elevado nivel de importaciones de productos de algodón absorbente y sus derivados.▪ El origen sintético de la mayoría de marcas sustitutas de algodón absorbente, posibilita que la competencia ofrezca precios más bajos.
PERSONAS	<ul style="list-style-type: none">▪ La posibilidad de ocurrencia de incidentes e incapacidades laborales es alta debido a la poca prevención de riesgos laborales.



2. MODELO DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS (DIAMANTE DE PORTER)

Figura 8. Aplicación de la 5 Fuerzas Competitivas en las Empresas PROMEDICI y Suministros FMQ





2.1 AMENAZA DE LOS NUEVOS COMPETIDORES

Para PROMEDICI y Suministros FMQ, esta fuerza se ve influenciada por los siguientes factores:

- Una de las farmacéuticas más representativas de América Latina, la colombiana TECNOQUÍMICAS S.A. de C.V., adquirió a Laboratorios TERAMED de El Salvador en el año 2009. TECNOQUÍMICAS es abastecedora de algodón absorbente a nivel internacional.
- Existen barreras de entrada, la industria está reglamentada y posee exigencias específicas en cuanto cumplimiento de normas, estándares, buenas prácticas de manufactura y registro y certificación de productos.
- Los nuevos competidores, que no sean producto de adquisiciones o fusiones con empresas dedicadas a la misma industria, carecerán del conocimiento especializado, la capacidad técnica y la experiencia acumulada (Know How) que se traduciría en mayores costos.

2.2 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

- La rivalidad existente entre los competidores nacionales no es intensa debido a que en El Salvador las empresas productoras de algodón absorbente son pocas y su escala de producción, a diferencia de PROMEDICI, es relativamente baja; sin embargo, existe un número significativo de competidores extranjeros debido a las importaciones.
- Las Estadísticas de Comercio Exterior del Banco Central de Reserva, revelan que a nivel nacional existen cuatro exportadores de algodón absorbente: PROMEDICI, Suministros FMQ, Manufacturas Fernández y CENTRUM; existen tres exportadores de hisopos: PROMEDICI, Suministros FMQ y Laboratorios BIOGALENIC. En tanto, empresas exportadoras de vendas se registran tres: PROMEDICI, Manufacturas Fernández y Laboratorios FARDEL.
- La rivalidad existente, a nivel de distribuidores, se ve intensificada en farmacias, supermercados, hospitales, clínicas privadas, tiendas de conveniencia, tiendas minoristas, y similares, por la existencia de algodón absorbente importado. Las principales marcas que se encuentran disponibles en estos establecimientos son: ZUUM (mexicana), SUPERIOR (guatemalteca), diversas marcas de origen asiático, chinas con más frecuencia.



2.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

- PROMEDICI es el principal proveedor de Suministros FMQ, esta se encarga de distribuir el 80% de la producción de la primera.
- NIPRO MEDICAL CORPORACION Sucursal El Salvador representa a Suministros FMQ en las licitaciones que efectúa el sector gubernamental; además, funge como proveedor de insumos médico quirúrgicos, a precios especiales. Los cuales Suministros FMQ se encarga de distribuir.
- Los principales proveedores son: Maquilas, textiles y Sr. Hugo Cuéllar (algodón crudo en pacas), INVERQUÍN S.A. de C.V. (químicos), DIPROPESA S.A. de C.V. (derivados de petróleo), TAMO S.A de C.V. (material de empaque), DUISA S.A de C.V. (peróxido de hidrogeno).
- En PROMEDICI existe concentración de proveedores para la realización del proceso de producción pero existe estrecha relación de trabajo con los principales. Estos representan una poderosa fuerza debido a que sus insumos representan una fracción importante de los costos del producto y son cruciales para el proceso de producción.

2.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

- Sus principales clientes: NIPRO MEDICAL CORPORACION Sucursal El Salvador, Cadenas de Supermercados, Hospitales y Clínicas Privadas tienen una fuerza negociadora significativa debido a que adquieren un porcentaje importante de la producción. En especial los dos primeros, que influyen con el volumen de sus compras y pueden negociar para obtener precios y/o otras condiciones o términos favorables.

2.5 AMENAZA DE PRODUCTOS SUTITUTOS

- La utilización de algodón absorbente en las presentaciones disponibles por PROMEDICI y Suministros FMQ son las más convencionales y las más arraigadas dentro de la cultura de uso del producto; sin embargo, existen productos más especializados que pueden considerarse como productos sustitutos, tales como los Adhesivos Estériles utilizados en suturas quirúrgicas para cubrir heridas, los rollos dentales utilizados en procedimientos odontológicos, las almohadillas faciales, parches humectantes para ojos y rostro, parches adhesivos, toallitas desinfectantes, y algodón plisado son ejemplos de productos que sustituyen las presentaciones que PROMEDICI ofrece. Además, la gasa absorbente y los hisopos, aún cuando su principal materia prima es el algodón, sustituyen el uso del algodón absorbente; PROMEDICI, también fabrica estos dos últimos.



CAPÍTULO IV. SOLUCIÓN PROPUESTA

1. IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS

1.1 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Cuadro 40. Identificación de la Estrategia Empresarial.

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS DEL ENTORNO	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS OFENSIVAS (MAXI – MAXI)	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (MAXI – MINI)
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS (MINI – MAXI)	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (MINI – MINI)

Con base a los Análisis Interno y del Entorno realizado a Droguería PROMEDICI y Suministros FMQ, se determina que se debe adoptar una **Estrategia de Supervivencia** (Estrategia mini – mini); debido a que las empresas enfrentan amenazas externas sin las fortalezas internas necesarias para afrontar a la competencia. Por tanto, se deben enfocar los esfuerzos en disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas.

Las estrategias se orientarán en ser eficientes en los procesos, la innovación de productos, mejorar el posicionamiento de la marca, incrementar la participación en el mercado y desarrollar campañas publicitarias.



1.2 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS

1.2.1 ESTRATEGIA DE RENTABILIDAD

Figura 9. Identificación de la Estrategia de Rentabilidad



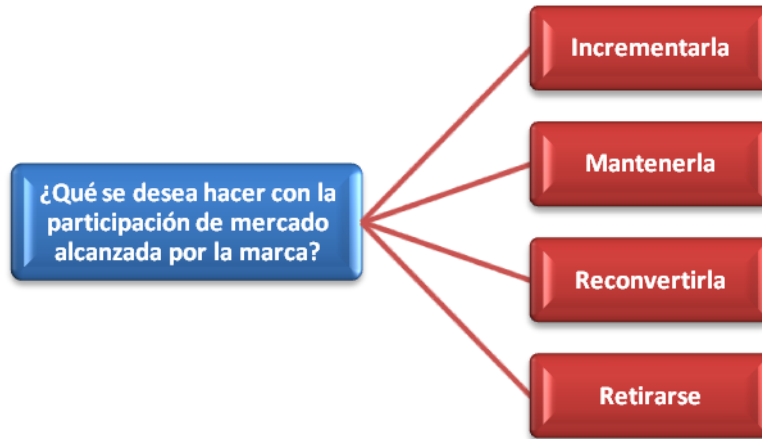
Con base al análisis financiero realizado a las empresas Droguería PROMEDICI y Suministros FMQ, se determina que la Estrategia de Rentabilidad más apropiada es la **Estrategia de Explotación**, ya que una de las prioridades de la empresa debe ser mejorar el Rendimiento de la Inversión y el Poder Generador de Utilidades.

La Estrategia de Explotación deberá enfocarse en la rentabilidad del portafolio de productos (reducción de líneas de productos y presentaciones), análisis y reducción de costos, mejorar la productividad y la innovación de los productos. La mejora de los procesos está relacionada a la mejora en la capacidad de gestión de los directivos de las empresas, por lo que se hace necesario desarrollar habilidades gerenciales.



1.2.2 ESTRATEGIA DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO

Figura 10. Identificación de la Estrategia de Mercado.



De acuerdo al Diagnóstico Integral de la Competitividad Empresarial efectuado, la participación en el mercado debe **Incrementarse**, dado que la Estrategia Empresarial es de Supervivencia, las empresas deben enfocar su crecimiento, en primera instancia, a partir de sus productos y mercados actuales.

Las acciones que llevarán a que la empresa Incremente la participación en el mercado se enfocan en posicionar la marca mediante la promoción, publicidad, desarrollar socios comerciales e incrementar la base de clientes que consumen el producto.

1.2.3 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Cuadro 41. Identificación de la Estrategia de Crecimiento.

MERCADOS	PRODUCTOS	
	ACTUALES	NUEVOS
ACTUALES	ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN	ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE PRODUCTOS
NUEVOS	ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE MERCADOS	ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN

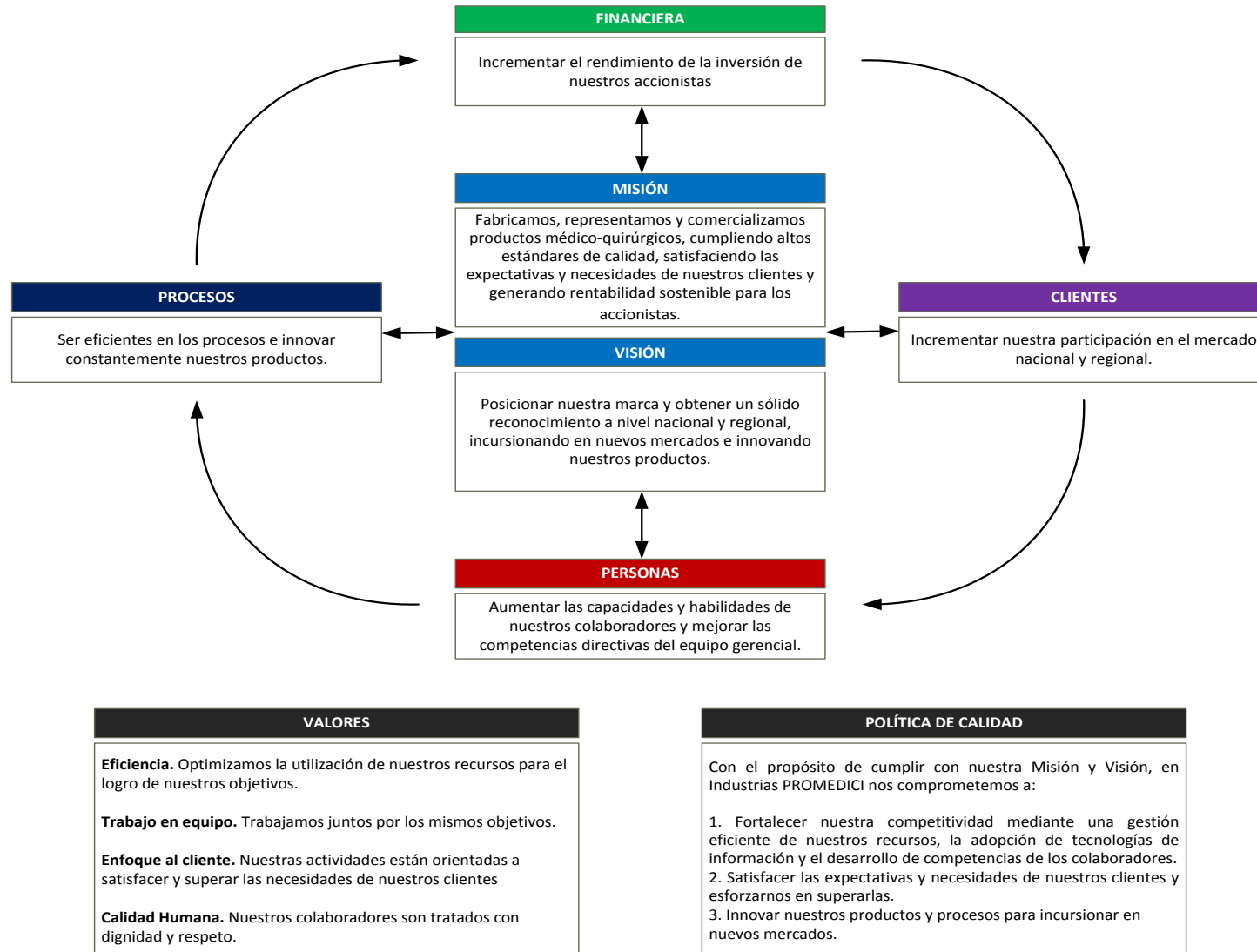
Para incrementar la participación en el mercado, debe recurrirse a una **Estrategia de Penetración** para atraer clientes de los competidores y que los clientes actuales consuman más productos.

La Estrategia de Penetración debe desarrollarse con la base de incrementar las ventas de productos actuales en mercados actuales, por medio del incremento de la participación en el mercado, posicionar el producto y la atracción de nuevos clientes por medio de publicidad y promoción.



2. PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO

Figura 11. Propuesta de Plan Estratégico aplicando el Cuadro de Mando Integral.





3. DESARROLLO DE INDICADORES POR PERSPECTIVA.

Los indicadores se desglosan para cada perspectiva, definiendo los Indicadores de Resultados e Indicadores de Actuación (los cuales posibilitan la obtención de resultados).

3.1 FINANCIERA

Cuadro 42. Indicadores aplicables a alcanzar la perspectiva Financiera.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES DE RESULTADOS	INDICADORES DE ACTUACIÓN
Incrementar el rendimiento de la inversión de nuestros accionistas.	Rendimiento sobre el Patrimonio $ROE = \frac{\text{Utilidad después de Impuestos}}{\text{Patrimonio}}$	<ul style="list-style-type: none">▪ Incremento de las ventas por canal de ventas.▪ Reducción de costos de producción.▪ Reducción de gastos de operación.
	Rendimiento sobre Activos $ROA = \frac{\text{Utilidad después de Impuestos}}{\text{Activos}}$	
	Poder Generador de Utilidades $PGU = \left(\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}} \right) \left(\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Operacionales}} \right)$	



3.2 CLIENTES

Cuadro 43. Indicadores aplicables a alcanzar la perspectiva de Clientes.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES DE RESULTADOS	INDICADORES DE ACTUACIÓN
Incrementar nuestra participación en el mercado nacional y regional.	Cumplimiento de Objetivo de Ventas (COV) $COV = \frac{\text{Venta Real en \$}}{\text{Cuota de Venta \$}}$	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecimiento de cuotas de ventas (en \$) por canal y producto. ▪ Incremento de cartera de clientes por canal. ▪ Identificar potenciales socios estratégicos y establecer Alianzas (a nivel nacional y regional). ▪ Clasificar a los clientes por sus niveles de compras. ▪ Definir una estrategia de Marketing Mix (4P).
	Incremento en cartera de clientes (IC) $IC = \frac{\text{Cartera actual}}{\text{Cartera anterior}} - 1$	
	Incremento en Exportación (IEx) $IEx = \frac{\text{Exportaciones actual}}{\text{Cartera anterior}} - 1$	



3.3 PROCESOS

Cuadro 44. Indicadores aplicables a alcanzar la perspectiva de Proceso.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES DE RESULTADOS	INDICADORES DE ACTUACIÓN
Ser eficientes en los procesos e innovar constantemente nuestros productos.	Costo Unitario de Producción (CUP) $CUP = \text{Costo fijo} + \text{Costo Variable} + GIF$	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinación de Puntos de Equilibrio por Producto y Línea. ▪ Medición de eficiencias en planta de producción (análisis de los procesos productivos). ▪ Desarrollo de Sistemas de Información Gerencial para Inventarios, Contabilidad, Finanzas, Ventas y Recursos Humanos. ▪ Estudio de Factibilidad y Plan de Trabajo para Desarrollo de Nuevos Productos.
	Eficiencia del Ciclo de Fabricación (ECF) $ECF = \frac{\text{Tiempo de proceso}}{\text{Tiempo de producción Efectivo}} \times 100\%$ <p>(Tiempo de producción Efectivo = Σ Tiempos (Proceso + Inspección + Transporte + Almacenaje))</p>	
	Desarrollo de Sistemas de Información Gerencial (SIG) $SIG = \frac{\text{Procesos Internos Automatizados}}{\text{Total de Procesos}} \times 100\%$	
	Desarrollo de Nuevos Productos (DNP) $CNP = \text{Número de Productos Desarrollados}$	



3.4 PERSONAS

Cuadro 45. Indicadores aplicables a alcanzar la perspectiva de Personas.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES DE RESULTADOS	INDICADORES DE ACTUACIÓN
<p>Aumentar las capacidades y habilidades de nuestros colaboradores y mejorar las competencias directivas del equipo gerencial.</p>	<p>Inversión en Formación (IF)</p> $IF = \frac{\text{Inversión en Formación}}{\text{Gastos de Personal}}$	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definición de un Plan de Capacitación (por semestre). Incluir capacitaciones técnicas y Desarrollo Gerencial. ▪ Desarrollo de un Plan de Seguridad y Prevención de Riesgos Laborales. ▪ Rotar el personal operativo en diferentes puestos para mejorar las capacidades técnicas. ▪ Determinar la productividad estándar por trabajador (por medio de estudios de tiempos).
	<p>Absentismo por Accidentes Laborales (AAL)</p> $AAL = \frac{\text{Días de incapacidades por accidente laboral}}{\text{Total de días de incapacidades}}$	
	<p>% Mejora en Productividad (MP)</p> $MD = \frac{\text{Productividad Actual}}{\text{Productividad Estándar}}$	



4. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS FUNCIONALES

4.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Incrementar el rendimiento de la inversión de nuestros accionistas.

Cuadro 46. Estrategias propuestas para alcanzar la perspectiva Financiera.

ESTRATEGIA	ACCIONES
Rentabilidad de ventas	<ol style="list-style-type: none">1. Identificar clientes más rentables2. Determinar la proyección y el presupuesto de ventas3. Determinar rentabilidad de las cuotas de ventas4. Determinar rentabilidad por producto y por proceso5. Identificar costo por producto y por presentaciones en cada línea producida y comercializada6. Determinar los puntos de equilibrios para los productos y tomar decisiones para:<ol style="list-style-type: none">a. Eliminación de productos de la línea que no son rentablesb. Descartar presentaciones no rentables de la línea de productos.
Aumento de liquidez	<ol style="list-style-type: none">1. Hacer más eficiente el ciclo de conversión de efectivo:<ol style="list-style-type: none">a. Gestionar planes de pagos mayores a 60 días.b. Mejorar el análisis de otorgamiento de créditos.c. Promover ventas al contado
Implementar de forma manual la presentación de Información Financiera Clara y Oportuna (estrategia para mitigar la falta de información)	<ol style="list-style-type: none">1. Elaborar Estados Financieros que muestren información clara y oportuna para la toma de decisiones especialmente en las cuentas de:<ol style="list-style-type: none">a. Cuentas por cobrarb. Inventarios de:<ul style="list-style-type: none">▪ Materia prima▪ Productos en proceso▪ Productos terminadosc. Cuentas por pagar a corto plazod. Cuentas por pagar a largo plazoe. Costo de Ventas por producto



ESTRATEGIA	ACCIONES
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directos ▪ Indirecto <p>f. Gastos</p> <p>g. Ventas al contado</p> <p>h. Ventas al Crédito</p> <p>2. Establecer Presupuesto que permita controlar la utilización, administración y reducción de los gastos y costos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Ventas b. Administración c. Producción d. Inversión en el desarrollo de nuevos productos
Implementar un control manual Sistema de Inventarios (estrategia para mitigar la falta de control de inventarios)	<p>1. Implementar un sistema que garantice un nivel óptimo de inventarios que permita:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Mantener depurados al 100% los inventarios. b. Actualizado el Costo de los productos y materias primas. c. Establecer los consumos reales por producción d. Controlar el ingreso y egreso de materias prima, insumos, papelería y útiles e. Control sobre productos terminados para la venta
Implementar un sistema de costos de producción	<p>1. Implementar un sistema de control de costos de producción con el cual se obtenga información confiable sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Inventario de materia prima. b. Producto en proceso (WIP). c. Gastos directos e indirectos de producción. d. Mano de obra directa e indirecta. e. Inventario de Productos terminados. f. Costos de producción real.
Obtener Apalancamiento Financiero	<p>1. Obtener financiamiento a largo plazo a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Crédito con institución financiera mayor a 5 años. b. Asociaciones con otras empresas del sector. c. Inyectar capital de trabajo a través de nuevos socios



4.1.1 POLÍTICAS FINANCIERAS SUGERIDAS

Con base a las razones financieras calculadas en el Diagnóstico, se presentan las políticas financieras sugeridas para alcanzar los objetivos financieros propuestos.

Cuadro 47. Políticas propuestas para alcanzar la perspectiva Financiera.

RAZONES FINANCIERAS	POLÍTICAS SUGERIDAS
SOLVENCIA	<p>Para satisfacer oportunamente sus Cuentas por Pagar es necesario que la empresa disponga de un mayor nivel de Disponibilidades. La empresa debe considerar una dimensión importante de la liquidez: el tiempo necesario para convertir las Cuentas por Cobrar y los Inventarios en Efectivo.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Al efectuar el cálculo de la Cantidad Óptima de Efectivo se constata que el saldo promedio de efectivo mínimo que Droguería PROMÉDICI requiere para realizar sus actividades normales de operación es de \$55,056.94. Las Disponibilidades anuales promedio representan únicamente el 18.13% (equivalente a \$9,984.47) de la Cantidad Óptima de Efectivo, lo que evidencia el alto nivel de restricción que posee la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo; es decir, para cancelar los pasivos derivados de las actividades normales del giro del negocio. En promedio, la cantidad de Desembolsos diarios asciende a \$482.96; mientras tanto, el monto promedio diario de Disponibilidades es de \$27.35. Se refleja la urgente necesidad de aumentar el nivel de Disponibilidades dado que la Cantidad Óptima de Efectivo Diaria que la empresa debe poseer es, en promedio, \$150.84.▪ En el caso de Suministros FMQ, la Cantidad Óptima de Efectivo es de \$11,157.42, las disponibilidades anuales promedio representan el 61.97% (equivalente a \$6,914.67) de dicha cantidad. En promedio la cantidad de desembolsos diarios asciende a \$956.90; mientras que el monto promedio de las Disponibilidades es de \$18.94. La Cantidad Óptima de Efectivo Diario que la empresa debe poseer es, en promedio, \$30.57.
ESTABILIDAD	Debe optarse por incrementar el financiamiento a largo plazo con la finalidad de obtener un mayor grado de apalancamiento financiero y comprometer, en menor cuantía, el Capital Contable.
ESTUDIO DEL CICLO ECONÓMICO	La empresa debe mejorar la gestión de cobro, reduciendo el número promedio de días de su Ciclo de Efectivo, seguir utilizando el crédito instantáneo de los Proveedores teniendo precaución de no caer en morosidad para no generar una mala reputación e



RAZONES FINANCIERAS	POLÍTICAS SUGERIDAS
	<p>imagen. Su velocidad de cobro debe ser superior a su velocidad de pago.</p> <p>La empresa debe agilizar sus actividades de operación, debe analizar la viabilidad de sustituir Proveedores en términos de precio, oportunidad en la entrega y condiciones de pago.</p>
ANÁLISIS DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA	La productividad del Capital Contable, Capital de Trabajo Neto y de los Activos Totales se verá mejorada en la medida que las ventas se incrementen o se opte por mayor financiamiento a largo plazo.
RAZONES DE RENTABILIDAD	<p>Para mejorar el Margen Operativo deben aumentarse las Ventas y reducirse los Gastos de Venta y de Administración.</p> <p>Para mejorar el Margen Bruto, se debe aumentar la eficiencia en Costos.</p>



4.2 PERSPECTIVA CLIENTES.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Incrementar nuestra participación en el mercado nacional y regional.

Cuadro 48. Estrategias propuestas para alcanzar la perspectiva de Clientes.

ESTRATEGIA	ACCIONES
Penetración de mercado ²⁰	<ol style="list-style-type: none">1. Posicionamiento del producto.<ol style="list-style-type: none">a. Rediseño del logo y presentaciones del producto:<ol style="list-style-type: none">i. Enfocado en el cuidado personal (fotografías de modelos en lugar de dibujos)ii. Cambio del empaque por bolsas con cierre hermético.b. Crear Alianzas Estratégicas en dos canales para la promoción del producto:<ol style="list-style-type: none">iii. Cadenas de Farmacias.iv. Supermercados.v. En la sección de cosméticos de almacenes de prestigio.c. Diseño de material de publicidad en el punto de venta (POP) para impulsar la venta al cliente final de los nuevos socios estratégicos.d. Diseño de promociones de productos de algodón con otros productos vendidos por las cadenas de farmacias y supermercados (“combos”).2. Internacionalización del producto<ol style="list-style-type: none">a. Contactar nuevos clientes internacionalesb. Establecer acuerdos de venta de productosc. Ofertar presentaciones del productos

²⁰ Estrategias de la Matriz de Expansión-Producto-Mercado, creada en 1957 por Igor Ansoff:

- a) Penetración de Mercado: Mercado Existente y Producto Existentes.
- b) Desarrollo de Producto: Mercado Existente y Producto Nuevo.
- c) Desarrollo de Mercado: Mercado Nuevo y Producto Existente.
- d) Diversificación: Mercado Nuevo y Producto Nuevo.



ESTRATEGIA	ACCIONES
	2. Participar en congresos médicos, realizando: <ul style="list-style-type: none"> a. Presentaciones y demostraciones de absorción del producto en stand.
	3. Maquilado de productos de algodón vegetal con logotipos de clientes (empaques personalizadas para Farmacias u Hospitales)

4.3 PERSPECTIVA PROCESOS.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Ser eficientes en los procesos e innovar constantemente nuestros productos.

Cuadro 49. Estrategias propuestas para alcanzar la perspectiva de Procesos.

ESTRATEGIA	ACCIONES
Reorganización de la empresa.	1. Realizar un estudio de organización y métodos en la empresa para determinar: <ul style="list-style-type: none"> a. Organigrama funcional adecuado al negocio. b. Cuáles son los procesos claves y documentarlos. c.Cuál es el personal idóneo para encargarse de los procesos.
	2. Realizar un análisis del sistema de producción para identificar: <ul style="list-style-type: none"> a. Capacidad instalada real de la planta de producción. b. Determinación de tiempos y actividades estándares en producción. c. Distribución óptima de la planta. d. Balance real de materiales para optimizar su uso. e. Determinar la cantidad óptima de operarios. f. Definir un programa de orden y limpieza en el puesto de trabajo (5s). g. Definir un plan de higiene y seguridad ocupacional. h. Definir un plan anual de mantenimiento preventivo.
Sistematización de procesos.	1. Desarrollar un Sistema Informático para generar Información Gerencial. Los sistemas mínimos requeridos son: <ul style="list-style-type: none"> a. Inventarios: compras, materia prima, materiales, producto en proceso y producto



ESTRATEGIA	ACCIONES
	<p>terminado.</p> <ul style="list-style-type: none"> b. Contabilidad y Finanzas: integración de cuentas contables, impuestos, generación de balances, reportes, análisis financieros, tesorería, costos fijos, unitarios, variables de producción. c. Producción: control de materiales, órdenes entrantes, en proceso y finalizadas. d. Facturación y Ventas: administrar y controlar las órdenes de los clientes, generar la data de ventas por producto, vendedor, zonas, por cliente, por cantidades y precios de ventas. e. Business Intelligence. Generación de informes gerenciales para la toma de decisiones sobre aspectos de negocios, pronósticos, indicadores de ventas, cobertura de clientes, análisis de ventas por productos, zonas, clientes, análisis de escenarios, puntos de equilibrio.
Innovación de productos	<ul style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un estudio de factibilidad para nuevos productos. <ul style="list-style-type: none"> a. Identificación de oportunidades en el entorno para un nuevo producto. b. Realizar la investigación del mercado potencial para el nuevo producto. <ul style="list-style-type: none"> i. Mercado potencial ii. Características deseadas iii. Competidores y/o productos sustitutos iv. Presentaciones y precios esperados c. Realizar la investigación y desarrollo (I&D) para el nuevo producto: <ul style="list-style-type: none"> i. Diseño del producto ii. Materiales iii. Requisitos tecnológicos y de procesos iv. Desarrollo de prototipos d. Pruebas de aceptación y ajustes de procesos. e. Determinación de factibilidad económica. f. Definición de la estrategia de mercado para el producto nuevo. g. Lanzamiento.



4.4 PERSPECTIVA PERSONAS.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Aumentar las capacidades y habilidades de nuestros colaboradores y mejorar las competencias directivas del equipo gerencial.

Cuadro 50. Estrategias propuestas para alcanzar la perspectiva de Personas.

ESTRATEGIA	ACCIONES
Formación Gerencial	1. Gerencia de Empresas Familiares: a. Dirección y Liderazgo b. Negociación, Mercadeo y Ventas c. Administración de Producción
Seguridad Ocupacional	1. Capacitar al personal de producción en medidas de Higiene y Seguridad Ocupacional.



5. PRESUPUESTO ESTIMADO

Cuadro 51. Cuadro de presupuesto estimado para Plan Estratégico Propuesto.

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN (MESES)	COSTO ESTIMADO	COMENTARIOS
Finanzas	Rentabilidad de ventas	1.5	\$4,050.00	Consultoría para determinar la rentabilidad de las ventas.
	Aumento de liquidez	1	\$2,700.00	Consultoría para acciones de incremento de la liquidez.
	Implementar de forma manual la presentación de Información Financiera Clara y Oportuna (estrategia para mitigar la falta de información)	0.5	\$1,350.00	Consultoría para organizar el sistema de información financiero de la empresa (mitigante para suplir la falta de información confiable).
	Implementar un control manual Sistema de Inventarios (estrategia para mitigar la falta de control de inventarios)	0.5	\$900.00	Consultoría para organizar el sistema de control de inventarios.
	Implementar un sistema de costos de producción	2	\$3,600.00	Consultoría para determinar los costos reales de los productos producidos.
	Obtener Apalancamiento Financiero (costo por el tiempo de crédito)	0.25	\$840.00	Intereses de crédito por el total de la inversión: \$20,400.00. Tasa de interés: 7.5%, Plazo: 4 años y Cuota mensual: \$493.25.
	TOTAL FINANZAS			\$13,440.00
Clientes	Penetración de mercado	1	\$2,700.00	Rediseño del logo y empaque, material POP, preparación de combos, impresión de brochures, participaciones en congreso.
TOTAL CLIENTES			\$2,700.00	
Procesos	Reorganización de la empresa.	0.5	\$900.00	Estudio de la organización y rediseño de la estructura en



PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN (MESES)	COSTO ESTIMADO	COMENTARIOS
Internos				niveles administrativos y producción.
	Sistematización de procesos.	1	\$3,600.00	Diseño de un sistema de información gerencial en Inventarios, Contabilidad, Finanzas, Facturación, Ventas y Business Intelligence.
	Innovación de productos	1.5	\$2,700.00	Desarrollo de un proceso de estudio de factibilidad e implementación de nuevos productos.
TOTAL PROCESOS INTERNOS			\$7,200.00	
Personas	Formación Gerencial	1	\$3,000.00	Formación de habilidades de liderazgo y capacidades gerenciales en los directivos.
	Seguridad Ocupacional	0.5	\$600.00	Capacitación en Seguridad Ocupacional para personal de producción.
TOTAL PERSONAS			\$3,600.00	

Monto total de la propuesta: \$26,940.00



CONCLUSIONES

1. Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYME) son el motor económico de El Salvador; sin embargo, considerando las tendencias de la globalización hacia una mayor apertura comercial y las crecientes exigencias por la fuerte competencia internacional, su permanencia, desarrollo y expansión en el mercado y por tanto, el desarrollo económico del país está estrechamente vinculado con los niveles de competitividad que alcancen dichas empresas.
2. La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) clasifica las empresas en base a dos criterios: el número de empleados remunerados y las ventas anuales. Con base a ambas dimensiones, Droguería PROMEDICI y Suministros FMQ recaen dentro de la clasificación de pequeñas empresas.
3. La Metodología Diagnóstico Integral de la Competitividad Empresarial (DICE) desarrollada por la Fundación para el Desarrollo Sostenible Internacional (FUNDES Internacional) es una herramienta que posee un enfoque integral y sistémico debido a que evalúa doce áreas empresariales de gestión, agrupadas en tres niveles: Nivel Estratégico, Nivel Procesos y Nivel de Apoyo.
4. El diagnóstico realizado a través de la aplicación de la Metodología DICE, reveló que las áreas de gestión empresarial más críticas son: a Nivel Estratégico, la Dirección Estratégica; a Nivel Procesos, Mercadeo y Ventas, y a Nivel de Apoyo, la Estructura Organizacional y Finanzas.
5. De acuerdo a las ponderaciones obtenidas por cada una de las áreas de gestión en el diagnóstico, se determinó que la Competitividad de las empresas es Insuficiente en todos los niveles de la Cadena de Valor; de forma Global, el Nivel de Competitividad alcanzó un desempeño de 38.62%.
6. Las Sub-Áreas en las cuales la gestión empresarial se encuentra menos fortalecida y, por tanto, son las mayores detractoras para alcanzar un nivel de competitividad superior son: Objetivos Estratégicos, Producto, Comunicaciones, Manejo de Inventarios, Planificación de la Producción, Poder de Decisión, Análisis de Costos y Administración Financiera.
7. El Análisis Financiero a través de Razones de Solvencia, Estabilidad, Ciclo Económico, Productividad y Rentabilidad evidenció que las empresas no tienen una capacidad real para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo derivadas de las actividades normales del giro del negocio; poseen un nivel de apalancamiento financiero reducido debido a que su estructura de financiamiento es a través de pasivo circulante y capital contable, sus ciclos económicos son ineficientes debido a que la velocidad de pago es mayor a la velocidad de cobro, sus márgenes de rentabilidad son bajos debido a que los niveles de



ventas no son suficientes para hacer frente a los costos y gastos; lo que refleja su ineficiencia operativa y su incipiente nivel de competitividad. Por su parte, el Análisis DUPONT efectuado refleja que el factor crítico de las empresas es el Margen, lo cual reitera la ineficiencia operativa.

8. A partir del Análisis FODA se determinó que debe adoptarse como Estrategia Empresarial, la Estrategia de Supervivencia; como Estrategia de Rentabilidad, la Estrategia de Explotación; y como Estrategia de Crecimiento, la Estrategia de Penetración.



RECOMENDACIONES

1. Adoptar las estrategias propuestas (empresarial, de rentabilidad y de crecimiento) mediante el despliegue del Plan Estratégico; para ello, se sugiere enfocar esfuerzos para implantar las estrategias funcionales, las acciones identificadas y las políticas sugeridas. Una vez implantado el plan, se propone darle seguimiento a través de los indicadores diseñados para cada perspectiva.
2. Buscar asesoría técnica especializada, capacitación y acompañamiento en el despliegue de las estrategias y acciones sugeridas en instituciones nacionales orientadas a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYME). Entre estas, la Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), Centro Regional de Promoción de la MIPYME (CENPROMYPE), Unidad de la Cámara e Industria de El Salvador para PYMES (CAPYMES), Programa de Promoción a la Pequeña y Microempresa (PROPEMI).
3. Incluir dentro de los Programas de Estudio de la Maestría en Consultoría Empresarial (MAECE) herramientas para la realización de diagnósticos empresariales integrales, como la metodología utilizada en la presente investigación, a efectos de ir adquiriendo experiencias profesionales relacionadas y de contribuir con las MIPYMES del país.



BIBLIOGRAFÍA

1. Robert Kaplan y David Norton (1996). Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000, Primera edición.
2. Roger J. Best (2007). Marketing Estratégico. Pearson Educación, Madrid, Cuarta edición.
3. Aragón, A. y Baños A. (2006). Factores Explicativos del Éxito Competitivo: El caso de las PYMES en el estado de Veracruz. Revista Contaduría y Administración, No. 216, mayo-agosto 2006, México.
4. Argüelles, A. (1996). Competencia Laboral basada en Normas de Competencia. Editorial Limusa, México. 2005.
5. Vallejo Mejía, P. (2003). Competencia y Estrategia Empresarial. Editorial Javegraf, Colombia 2003.
6. Martínez, Julia y Beltrán de Viéytez E. (2002). Desafíos y Oportunidades de las PYMES Salvadoreñas. Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP), Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES) y Fundación Empresarial para el Desarrollo Sostenible de la Pequeña y Mediana Empresa (FUNDAPYME), El Salvador.
7. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (1996). Industrial Competitiveness: Benchmarking Business Environments In The Global Economy.
8. Instituto Mexicano de Competitividad. (2005). Los Retos de la Competitividad en México.
9. Cervantes, A. (2005). Competitividad e Internacionalización de las Pequeñas y Medianas empresas Mexicanas. Tesis de grado, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales UNAM.
10. Solleiro, J. y Castañon, R. (2005). Competitiveness and Innovation Systems. Technovation, Volumen 45.
11. World Economic Forum (2009). The Global Competitiveness Report 2009-2010.
12. Zevallos, E. (2007). Restricciones del Entorno a la Competitividad Empresarial en América Latina. Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES).
13. Rincón F., T. (2004). Fuentes de Financiamiento Bancarias de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Tesis de Maestría en Administración, Facultad de Contabilidad y Administración, Universidad de Colima.



14. Martínez, J. y Álvarez, C. (2006). Mapa de Competitividad para el Diagnóstico de PYMES. Memoria del XI Foro de Investigación. Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. México, D.F.
15. Steiner, George A. (1998). Planeación Estratégica: Lo que todo Director debe Saber. Editorial CECSA, Vigésima tercera edición.
16. Contreras Contreras, Fortunato. (2000). Planeamiento Estratégico. Ediciones EBD, Lima.
17. SERNA, Humberto. (2000). Gerencia Estratégica. Editorial 3 Editores, 5a. Edición, Santa Fe de Bogotá.
18. Tanaka Nakasone, Gustavo (2005). Análisis de Estados Financieros para la Toma de Decisiones. Editorial PUCP-Fondo Editorial, Lima, Perú. Primera Edición.



ANEXOS

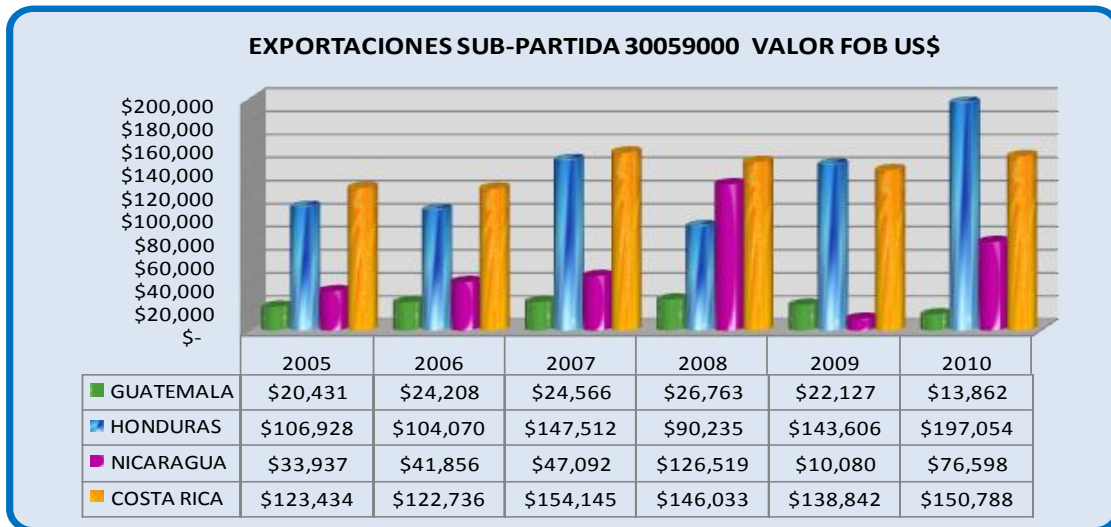
ANEXO A: EXPORTACIONES SUB-PARTIDA 30059000

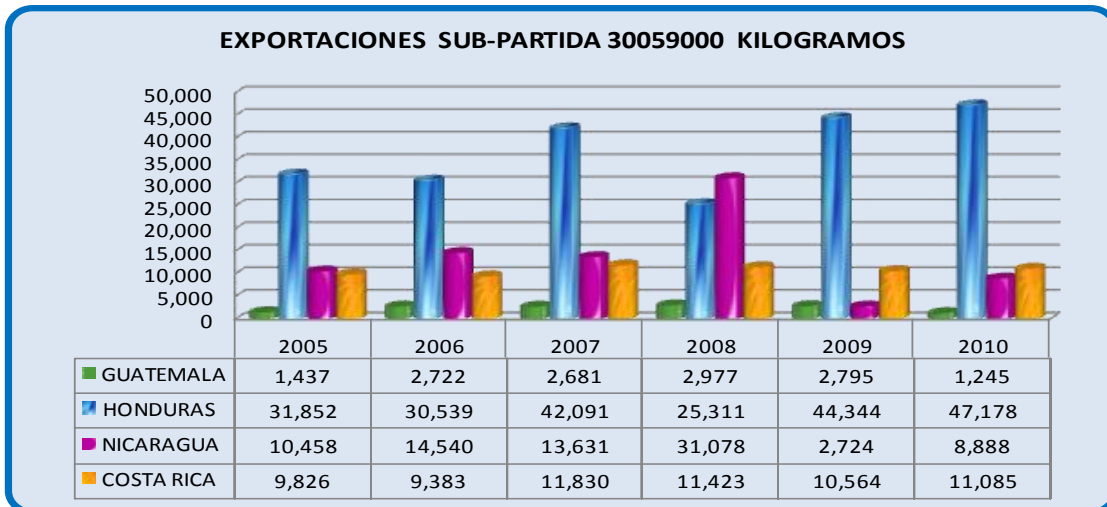
EXPORTACIONES SUB-PARTIDA 30059000 VALOR FOB US\$						
PAÍS/AÑO	2005	2006	2007	2008	2009	2010
GUATEMALA	\$ 20,431	\$ 24,208	\$ 24,566	\$ 26,763	\$ 22,127	\$ 13,862
HONDURAS	\$ 106,928	\$ 104,070	\$ 147,512	\$ 90,235	\$ 143,606	\$ 197,054
NICARAGUA	\$ 33,937	\$ 41,856	\$ 47,092	\$ 126,519	\$ 10,080	\$ 76,598
COSTA RICA	\$ 123,434	\$ 122,736	\$ 154,145	\$ 146,033	\$ 138,842	\$ 150,788
TOTAL	\$ 284,730	\$ 292,870	\$ 373,315	\$ 389,549	\$ 314,655	\$ 438,302

FUENTE: Elaboración Propia en base a Estadísticas de Comercio Exterior del SICEX

EXPORTACIONES SUB-PARTIDA 30059000 KILOGRAMOS						
PAÍS/AÑO	2005	2006	2007	2008	2009	2010
GUATEMALA	1,437	2,722	2,681	2,977	2,795	1,245
HONDURAS	31,852	30,539	42,091	25,311	44,344	47,178
NICARAGUA	10,458	14,540	13,631	31,078	2,724	8,888
COSTA RICA	9,826	9,383	11,830	11,423	10,564	11,085
TOTAL	53,573	57,184	70,232	70,789	60,427	68,395

FUENTE: Elaboración Propia en base a Estadísticas de Comercio Exterior del SICEX







ANEXO B: IMPORTACIONES SUB-PARTIDA 30059000

IMPORTACIONES SUB-PARTIDA 30059000 VALOR CIF US\$						
PAÍS/AÑO	2005	2006	2007	2008	2009	2010
ESTADOS UNIDOS	\$ 4,270,825	\$ 2,409,027	\$ 3,496,427	\$ 2,489,562	\$ 4,629,499	\$ 3,256,467
GUATEMALA	\$ 81,586	\$ 99,452	\$ 105,447	\$ 98,589	\$ 116,742	\$ 131,530
HONDURAS	\$ 1,117	\$ 26,926	\$ 675	\$ 593	\$ -	\$ 1
NICARAGUA	\$ 5,248	\$ 197	\$ 226	\$ 543	\$ 2,591	\$ 1,952
COSTA RICA	\$ 30	\$ 3,607	\$ 12,546	\$ 3,149	\$ 156	\$ 213
TOTAL	\$ 4,358,806	\$ 2,539,208	\$ 3,615,321	\$ 2,592,436	\$ 4,748,989	\$ 3,390,163

FUENTE: Elaboración Propia en base a Estadísticas de Comercio Exterior del SICEX

IMPORTACIONES SUB-PARTIDA 30059000 PARTICIPACIÓN US\$ EN PORCENTAJE						
PAÍS/AÑO	2005	2006	2007	2008	2009	2010
ESTADOS UNIDOS	97.982%	94.873%	96.711%	96.032%	97.484%	96.056%
GUATEMALA	1.872%	3.917%	2.917%	3.803%	2.458%	3.880%
HONDURAS	0.026%	1.060%	0.019%	0.023%	0.000%	0.000%
NICARAGUA	0.120%	0.008%	0.006%	0.021%	0.055%	0.058%
COSTA RICA	0.001%	0.142%	0.347%	0.121%	0.003%	0.006%
TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

FUENTE: Elaboración Propia en base a Estadísticas de Comercio Exterior del SICEX

IMPORTACIONES SUB-PARTIDA 30059000 KILOGRAMOS						
PAÍS/AÑO	2005	2006	2007	2008	2009	2010
ESTADOS UNIDOS	159,539	173,071	168,728	167,383	187,266	159,783
GUATEMALA	14,880	17,844	19,200	14,349	14,826	15,605
HONDURAS	460	4,857	1,516	211	0	0.23
NICARAGUA	50	43	87	243	335	241
COSTA RICA	1	127	458	189	17	14
TOTAL	174,929	195,814	189,531	182,186	202,427	175,630

FUENTE: Elaboración Propia en base a Estadísticas de Comercio Exterior del SICEX



ANEXO C: BALANZA COMERCIAL SUB-PARTIDA 30059000

EXPORTACIONES TOTAL PAISES SUB-PARTIDA 30059000 VALOR FOB US\$						
PAÍS/AÑO	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Estados Unidos	\$ -	\$ 42	\$ 17,235	\$ -	\$ -	\$ -
Mexico	\$ 12,755	\$ -	\$ -	\$ 4,185	\$ -	\$ -
Belice	\$ -	\$ -	\$ 2,808	\$ 1,957	\$ -	\$ -
Guatemala	\$ 20,431	\$ 24,208	\$ 24,566	\$ 26,763	\$ 22,127	\$ 13,862
Honduras	\$ 106,928	\$ 104,070	\$ 147,512	\$ 90,235	\$ 143,606	\$ 197,054
Nicaragua	\$ 33,937	\$ 41,856	\$ 47,092	\$ 126,519	\$ 10,080	\$ 76,598
Costa Rica	\$ 123,434	\$ 122,736	\$ 154,145	\$ 146,033	\$ 138,842	\$ 150,788
Panamá	\$ -	\$ -	\$ 262	\$ 7,170	\$ -	\$ 6,025
Cuba	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,299	\$ -
Rep. Dominicana	\$ -	\$ -	\$ 322	\$ -	\$ -	\$ -
Ecuador	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3,617
Paraguay	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 503	\$ -	\$ -
España	\$ 57	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Madagascar	\$ -	\$ 9	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL	\$ 297,541	\$ 292,921	\$ 393,942	\$ 403,365	\$ 315,955	\$ 447,944

FUENTE: Elaboración Propia en base a Estadísticas de Comercio Exterior del SICEX

EXPORTACIONES TOTAL PAISES SUB-PARTIDA 30059000 KILOGRAMOS						
PAÍS/AÑO	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Estados Unidos	0	1	4,569	0	0	0
Mexico	1,290	0	0	430	0	0
Belice	0	0	289	246	0	0
Guatemala	1,437	2,722	2,681	2,977	2,795	1,245
Honduras	31,852	30,539	42,091	25,311	44,344	47,178
Nicaragua	10,458	14,540	13,631	31,078	2,724	8,888
Costa Rica	9,826	9,383	11,830	11,423	10,564	11,085
Panamá	0	0	28	822	0	594
Cuba	0	0	0	0	260	0
Rep. Dominicana	0	0	33	0	0	0
Ecuador	0	0	0	0	0	21
Paraguay	0	0	0	35	0	0
España	157	0	0	0	0	0
Madagascar	0	1	0	0	0	0
TOTAL	55,020	57,187	75,151	72,322	60,687	69,009

FUENTE: Elaboración Propia en base a Estadísticas de Comercio Exterior del SICEX



IMPORTACIONES TOTAL PAISES SUB-PARTIDA 30059000 VALOR CIF US\$						
PAÍS/AÑO	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Canada	\$ 2,122	\$ 6,460	\$ 3,027	\$ 67,177	\$ 7,209	\$ 3,383
Estados Unidos	\$ 4,270,825	\$ 2,409,027	\$ 3,496,427	\$ 2,489,562	\$ 4,629,499	\$ 3,256,467
Mexico	\$ 287,821	\$ 283,153	\$ 253,487	\$ 123,722	\$ 94,096	\$ 91,956
Guatemala	\$ 81,586	\$ 99,452	\$ 105,447	\$ 98,589	\$ 116,742	\$ 131,530
Honduras	\$ 1,117	\$ 26,926	\$ 675	\$ 593	\$ -	\$ 1
Nicaragua	\$ 5,248	\$ 197	\$ 226	\$ 543	\$ 2,591	\$ 1,952
Costa Rica	\$ 30	\$ 3,607	\$ 12,546	\$ 3,149	\$ 156	\$ 213
Panama	\$ 55,045	\$ 22,853	\$ 72	\$ 748	\$ -	\$ -
Rep. Dominicana	\$ 14	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Colombia	\$ 19,292	\$ 30,919	\$ 19,982	\$ 22,472	\$ 5,192	\$ 5,961
Ecuador	\$ 6,542	\$ 5,033	\$ 14,021	\$ -	\$ -	\$ -
Venezuela	\$ 23,358	\$ -	\$ 10	\$ 0	\$ 16	\$ -
Brasil	\$ 5,747	\$ 10,805	\$ 16,202	\$ 33,366	\$ 33,920	\$ 34,606
Uruguay	\$ -	\$ 147	\$ 51	\$ -	\$ -	\$ -
Argentina	\$ 1,788	\$ 7,601	\$ 1,156	\$ 74	\$ 7,042	\$ 4,882
Peru	\$ -	\$ -	\$ 26	\$ 12	\$ -	\$ -
Chile	\$ -	\$ -	\$ 1,182	\$ 10	\$ -	\$ -
Alemania	\$ 3,746	\$ 18,645	\$ 33,041	\$ 75,484	\$ 67,501	\$ 30,775
Belgica	\$ 9	\$ 44	\$ -	\$ 14,980	\$ 14,497	\$ 8,437
Dinamarca	\$ -	\$ 4,434	\$ -	\$ 30,055	\$ 40,085	\$ 54,807
Espana	\$ 2,396	\$ 12,477	\$ 15,965	\$ 1,598	\$ 391	\$ 2,827
Francia	\$ -	\$ -	\$ 1,680	\$ 15	\$ -	\$ -
Irlanda	\$ 4,716	\$ 530	\$ 11,805	\$ 16,192	\$ 12,507	\$ -
Italia	\$ 1,916	\$ -	\$ 131	\$ 276	\$ 1,627	\$ 155
Holanda	\$ 21	\$ 5,239	\$ 2,466	\$ -	\$ -	\$ -
Reino Unido	\$ 1,281	\$ 576	\$ 3,167	\$ 22,013	\$ -	\$ -
Suecia	\$ -	\$ 11,695	\$ -	\$ -	\$ 174	\$ 552
Suiza	\$ -	\$ 3,269	\$ 408	\$ 1,300	\$ 5,409	\$ 25
Corea Del Sur	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 50	\$ 28	\$ 119
China	\$ 269,332	\$ 345,978	\$ 259,766	\$ 239,486	\$ 767,836	\$ 295,838
Taiwan	\$ 15,006	\$ 8,510	\$ 6,296	\$ 5,239	\$ 14,845	\$ 41,955
Chipre	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9	\$ -	\$ -
Malasia	\$ 193	\$ -	\$ 470	\$ -	\$ -	\$ -
Hong Kong	\$ 26,237	\$ 68,836	\$ 17,339	\$ 1,191	\$ 61	\$ -
India	\$ -	\$ 776	\$ 10,906	\$ 558	\$ 184	\$ -
Israel	\$ -	\$ -	\$ 1,315	\$ 3,769	\$ 3,405	\$ 2,610
Japon	\$ -	\$ -	\$ 22	\$ 8	\$ 47,000	\$ -
Paquistán	\$ -	\$ 59	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Tailandia	\$ 3,798	\$ 5,041	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Turquia	\$ -	\$ -	\$ 68	\$ -	\$ -	\$ -
Australia	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 461	\$ -	\$ 6
Otros Países	\$ -	\$ 627	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL	\$ 5,089,186	\$ 3,392,915	\$ 4,289,380	\$ 3,252,703	\$ 5,872,014	\$ 3,969,058

FUENTE: Elaboración Propia en base a Estadísticas de Comercio Exterior del SICEX



IMPORTACIONES TOTAL PAISES SUB-PARTIDA 30059000 KILOGRAMOS						
PAÍS/AÑO	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Canada	6,746	19,182	16,457	15,528	40,986	13,663
Estados Unidos	159,539	173,071	168,728	167,383	187,266	159,783
Mexico	37,110	59,561	67,467	33,217	36,670	43,729
Guatemala	14,880	17,844	19,200	14,349	14,826	15,605
Honduras	460	4,857	1,516	211	0	0
Nicaragua	50	43	87	243	335	241
Costa Rica	1	127	458	189	17	14
Panama	19,748	4,198	34	193	0	0
Rep. Dominicana	2	0	0	0	0	0
Colombia	1,400	3,332	1,472	2,116	1,050	2,354
Ecuador	637	665	1,260	0	0	0
Venezuela	9,774	0	0	0	0	0
Brasil	902	1,214	1,464	4,027	6,732	7,095
Uruguay	0	11	0	0	0	0
Argentina	407	371	268	2	542	280
Peru	0	0	2	0	0	0
Chile	0	0	282	0	0	0
Alemania	276	1,569	919	2,449	6,452	2,022
Belgica	10	3	0	31	78	43
Dinamarca	0	26	0	201	471	335
Espana	3,200	905	1,813	137	5	24
Francia	0	0	41	0	0	0
Irlanda	79	8	251	308	189	0
Italia	815	0	143	13	54	13
Holanda	1	11	49	0	0	0
Reino Unido	16	11	205	187	0	0
Suecia	0	37	0	0	41	166
Suiza	0	120	94	89	21	1
Corea Del Sur	0	0	0	1	1	2
China	80,912	103,343	104,839	99,524	183,582	58,184
Taiwan	1,619	848	1,116	546	3,894	8,053
Chipre	0	0	0	0	0	0
Malasia	895	0	100	0	0	0
Hong Kong	5,637	15,434	5,896	564	21	0
India	0	63	3,712	27	136	0
Israel	0	0	113	47	548	18
Japon	0	0	0	0	7,520	0
Paquistan	0	1	0	0	0	0
Tailandia	207	300	0	0	0	0
Turquia	0	0	0	0	0	0
Australia	0	0	0	4	0	0
Otros Paises	0	2	0	0	0	0
TOTAL	345,325	407,155	397,985	341,585	491,437	311,624

FUENTE: Elaboración Propia en base a Estadísticas de Comercio Exterior del SICEX



BALANZA COMERCIAL SUB-PARTIDA 30059000 US\$						
AÑO	2005	2006	2007	2008	2009	2010
EXPORTACIONES TOTALES	\$ 297,541	\$ 292,921	\$ 393,942	\$ 403,365	\$ 315,955	\$ 447,944
IMPORTACIONES TOTALES	\$ 5,089,186	\$ 3,392,915	\$ 4,289,380	\$ 3,252,703	\$ 5,872,014	\$ 3,969,058
DEFICIT COMERCIAL	\$ (4,791,645)	\$ (3,099,994)	\$ (3,895,438)	\$ (2,849,339)	\$ (5,556,059)	\$ (3,521,114)



ANEXO D: PRODUCCIÓN MUNDIAL DE ALGODÓN

PRODUCCIÓN MUNDIAL DEL ALGODÓN						
(Millones de Pacas de 480 Lbs.)						
PAÍS/AÑO	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11 ENERO	2010/11 FEBRERO
China	35.50	37.0	36.7	32.0	30.0	30.0
India	21.80	24.0	22.6	23.2	26.0	26.0
Estados Unidos	21.60	19.2	12.8	12.2	18.3	18.3
Pakistan	9.60	8.6	8.7	9.6	8.8	8.8
Brasil	7.00	7.4	5.5	5.5	8.2	8.2
Uzbekistan	5.40	5.4	4.6	3.9	4.8	4.7
Resto del mundo	20.90	18.10	16.20	15.10	19.40	19.50
Mundial Total	121.80	119.7	107.1	101.5	115.5	115.5

Fuente: United State Department of Agriculture (USDA), Reporte Económico Mensual Febrero 2011 Cotton Incorporated



ANEXO E: IMPORTACIÓN MUNDIAL DEL ALGODÓN

IMPORTACIÓN MUNDIAL DEL ALGODÓN						
(Millones de Pacas de 480 Lbs.)						
PAÍS/AÑO	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11 ENERO	2010/11 FEBRERO
China	10.6	11.5	7.0	10.9	15.0	15.0
Bangladesh	3.2	3.5	3.8	3.8	4.0	3.9
Turquía	4.0	3.3	2.9	4.4	3.1	3.1
Indonesia	2.2	2.3	2.0	2.1	1.9	1.9
Tailandia	1.9	1.9	1.6	1.8	1.6	1.6
Vietnam	1.0	1.2	1.3	1.7	1.6	1.6
Pakistán	2.3	3.9	1.9	1.5	1.4	1.4
Mexico	1.4	1.5	1.3	1.4	1.3	1.3
Corea	1.1	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
Taiwan	1.2	1.0	0.8	1.0	1.0	0.9
Brasil	0.5	0.2	0.1	0.2	0.7	0.7
Rusia	1.3	1.1	0.8	0.6	0.6	0.6
India	0.5	0.6	0.8	0.6	0.5	0.5
Egipto	0.5	0.4	0.4	0.6	0.5	0.5
Hong Kong	0.4	0.4	0.3	0.4	0.4	0.4
Resto del mundo	6.1	5.2	4.1	4.1	4.0	4.0
Mundial Total	38.2	39.0	30.1	36.1	38.6	38.4

Fuente: Elaboración propia en base a USDA, Reporte Económico Mensual Febrero 2011 Cotton Incorporated



ANEXO F: CONSUMO MUNDIAL DEL ALGODÓN

CONSUMO MUNDIAL DEL ALGODÓN						
(Millones de Pacas de 480 Lbs.)						
PAÍS/AÑO	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11 ENERO	2010/11 FEBRERO
China	50.0	51.0	44.0	50.0	47.0	47.0
India	18.1	18.6	17.8	19.7	21.5	21.5
Pakistán	12.0	12.0	11.3	10.9	10.2	10.2
Turquía	7.3	6.2	5.1	5.8	5.9	5.9
Brasil	4.6	4.6	4.2	4.4	4.5	4.5
Bangladesh	3.2	3.5	3.8	3.8	4.0	3.9
Estados Unidos	4.9	4.6	3.6	3.5	3.6	3.6
Indonesia	2.2	2.2	2.0	2.1	1.9	1.9
Mexico	2.1	2.0	1.9	1.9	1.8	1.8
Tailandia	2.0	2.0	1.6	1.8	1.6	1.6
Resto del mundo	17.4	16.6	14.8	14.6	14.6	14.7
Mundial Total	123.8	123.3	110.1	118.5	116.6	116.6

Fuente: USDA, Reporte Económico Mensual Febrero 2011 Cotton Incorporated



ANEXO G: EXPORTACIÓN MUNDIAL DEL ALGODÓN

EXPORTACIÓN MUNDIAL DEL ALGODÓN						
(Millones de Pacas de 480 Lbs.)						
PAÍS/AÑO	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11 ENERO	2010/11 FEBRERO
Estados Unidos	13.0	13.6	13.3	12.0	15.8	15.8
India	4.9	7.5	2.4	6.6	4.8	4.8
Uzbekistan	4.5	4.2	3.0	3.8	3.8	3.5
Australia	2.1	1.2	1.2	2.1	2.7	2.7
Brazil	1.3	2.2	2.7	2.0	2.6	2.6
Zona Franco Africana	2.4	1.7	1.5	1.4	1.5	1.5
Resto del mundo	9.3	8.6	6.0	7.7	7.1	7.2
Mundial Total	37.5	39.0	30.1	35.6	38.3	38.1

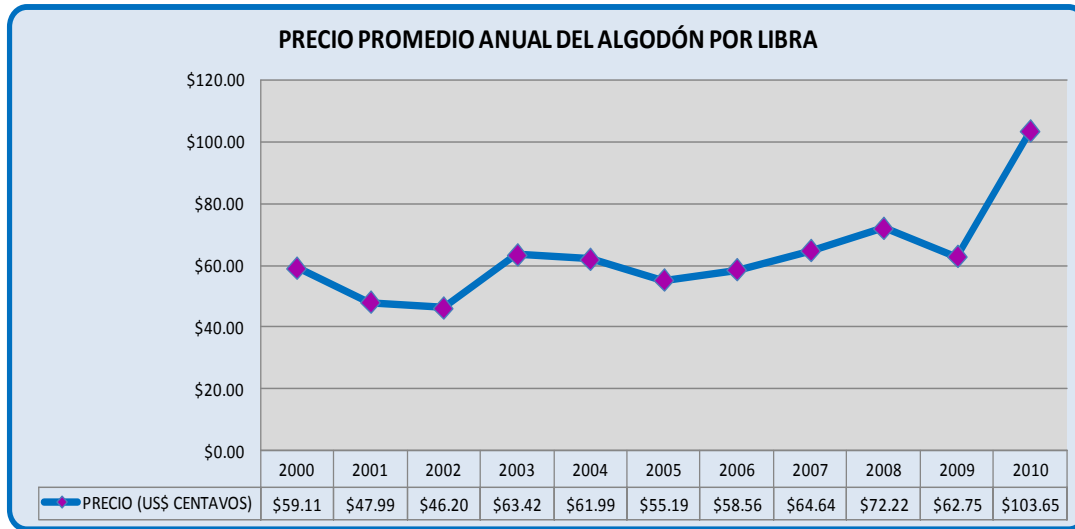
Fuente: Elaboración propia en base a USDA, Reporte Económico Mensual Febrero 2011 Cotton Incorporated



ANEXO H: PRECIOS PROMEDIO DEL ALGODÓN

PRECIO PROMEDIO DE ALGODÓN POR LIBRA											
AÑO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
PRECIO (US\$ CENTAVOS)	\$59.11	\$47.99	\$46.20	\$63.42	\$61.99	\$55.19	\$58.56	\$64.64	\$72.22	\$62.75	\$103.65

Fuente: Elaboración Propia en base Consejo Monetario Centroamericano REM N° 139 Enero 2011



PRECIO MENSUAL DEL ALGODÓN POR LIBRA DURANTE 2010												
MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEPT	OCT	NOV	DIC
PRECIO (US\$ CENTAVOS)	\$77.39	\$80.05	\$85.80	\$88.08	\$90.07	\$93.04	\$84.20	\$90.35	\$104.70	\$126.50	\$155.40	\$168.20

Fuente: Elaboración Propia en base Consejo Monetario Centroamericano REM N° 139 Enero 2011

