

TG-MAECE

658

6643

ff. 3

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Empresas



**“Situación Actual de la Pequeña Empresa del Sector Químicos Limpiadores de El Salvador Afiliadas a AMPES y su Gestión Empresarial”.**

Trabajo de Graduación presentado por:

**Eric Mauricio González Serrano  
Ricardo Humberto Cierra Choriego  
José René Barahona Durán**



Para Optar al Grado de:

18900078

**MAESTRO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y  
CONSULTORIA EMPRESARIAL**

Julio de 2000

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

<b>RECTORA</b>	<b>:</b>	<b>Dr. María Isabel Rodríguez</b>
<b>Secretario General</b>	<b>:</b>	<b>Lic. Lidia Margarita Muñoz</b>
<b>Decano de la Facultad de Ciencias Económicas</b>	<b>:</b>	<b>Msc. Roberto Enríque Mena</b>
<b>Vice- Decano de la Facultad de Ciencias Económicas</b>	<b>:</b>	<b>Lic. Pedro Faustino García</b>
<b>Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas</b>	<b>:</b>	<b>Lic. Santos Saturnino Serpas</b>
<b>Administrador Académico</b>	<b>:</b>	<b>Lic. Manuel Enrique Araujo</b>
<b>Asesora</b>	<b>:</b>	<b>Lic. Claribel Salinas Alvarado</b>
<b>Tribunal Examinador</b>	<b>:</b>	<b>Ing. Edmundo Chinchilla Moscoso</b> <b>Lic. Claribel Salinas Alvarado</b> <b>Lic. Dimas Ramírez Alemán</b>

**Julio, 2000**

**San Salvador, El Salvador, Centro América**

## DEDICATORIA

Agradeciendo A DIOS TODOPODEROSO, al Sagrado Corazón de Jesús, y la sabiduría derramada por el Espíritu Santo, por este nuevo triunfo alcanzado por medio de su protección e iluminación Divina y por todas las bendiciones derramadas a mi familia; a nuestra madre María Santísima por su intercesión permanente; a mi amada esposa Miriam por el apoyo y empuje, a mis queridos hijos René y Alejandro por ser mi fuente de inspiración; a mis queridos padres Martha y Francisco, por sus sabios consejos y ánimos que me han otorgado para concretizar esta meta; a mis hermanos, Carlos, Oscar, Beto, Ana Gloria, Francis, Paty y Lorena por su amor y cariño de siempre; asimismo, agradezco a mis compañeros y amigos de tesis por haber conformado con ellos un excelente equipo de trabajo; y finalmente, a todos mis familiares, compañeros de trabajo y amigos que me han demostrado su cariño y apoyo.

René.

Infinitas gracias a LA SANTISIMA TRINIDAD, por darme las bendiciones necesarias para llevar a feliz término este proyecto, disponiendo todas las situaciones favorablemente en mi hogar, estudios y trabajo; A LA VIRGEN MARIA por estar pendiente que no faltase nada; a mi esposa Conchy y mis hijos Stephanie, Eric José, Juan José y Luis Fernando, mi principal motivación para seguir adelante los quiero mucho; a mis padres Gilberto y Aracley (Q.D.D.G.), ejemplos de fé, amor y tenacidad; a mis hermanos Lilian Mercedes, José Alexander y Giovanni Gilberto, guía y apoyo total; a mis compañeros de tesis, he aprendido mucho de ustedes; así como a todos mis familiares y amigos sin excepción quienes cada día me demuestran su aliento y cariño. Gracias a todos.

Eric.

Agradezco con todo mi ser, primeramente a DIOS mi señor, por todo su apoyo y guía en mi vida para poder alcanzar este triunfo académico, ¡La Gloria sea para El!; a mi amada esposa Alma, quien en todo tiempo me dio ánimo, cariño y comprensión para poder lograr realizar esta etapa en mi vida; asimismo agradezco a mis familiares, amigos, compañeros de tesis y hermanos en Cristo, por haber contado con su apoyo y estímulo, ya que sin ellos no hubiera podido alcanzar esta meta.

Ricardo.

# INDICE



	<u>Pág. No.</u>
<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>i</b>
<b>1. MARCO TEORICO .....</b>	<b>1</b>
1.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO .....	1
1.2 JUSTIFICACION DEL ESTUDIO.....	1
1.3 COBERTURA Y LIMITACIONES.....	2
1.4 HIPOTESIS GENERAL .....	3
1.5 HIPOTESIS NULA .....	3
1.6 HIPOTESIS SECUNDARIAS .....	3
1.7 OPERACIONALIZACION DE CONCEPTOS DE LA HIPOTESIS GENERAL .....	4
1.8 GENERALIDADES. LA MICRO Y PEQUENA EMPRESA.....	8
<b>2. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION .....</b>	<b>15</b>
2.0 EXPLICACION DEL ESQUEMA DEL ENFOQUE DEL ESTUDIO	15
2.1 POBLACION ESTUDIADA .....	17
2.2 METODO DE LA INVESTIGACION .....	17
2.3 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION.....	37
2.4 ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.....	42
<b>3. DIAGNOSTICO Y ANALISIS DE LA CONDICION ACTUAL DEL SUBSECTOR. ....</b>	<b>55</b>
3.1 ANALISIS INTERNO DE LAS EMPRESAS DEL SUBSECTOR ....	55
3.2 ANALISIS EXTERNO DE LAS EMPRESAS .....	60
3.3 ANALISIS FODA .....	74
3.4 ANALISIS GLOBAL DEL ENTORNO ECONOMICO NACIONAL .....	84

<b>4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>87</b>
4.1 CONCLUSIONES .....	87
4.2 RECOMENDACIONES .....	88
<b>5. PROPUESTA DE UN MODELO DE PLAN DE NEGOCIOS APLICADO A UNA EMPRESA DEL SECTOR DE QUIMICOS, LIMPIADORES Y AFINES, ASOCIADAS A AMPES. ....</b>	<b>91</b>
5.1 EL PORQUE DE UN PLAN DE NEGOCIOS .....	91
5.2 MARCO TEORICO DEL PLAN DE NEGOCIOS .....	91
5.3 EJEMPLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA 4 DE SUBSECTOR. ....	100

## **ANEXOS.**

- A-1 Estudio exploratorio sobre el análisis interno y el entorno externo.
- A-2 Ponderación porcentual de la encuesta interna.
- A-3 Criterios de calificación de la encuesta interna.
- A-4 Tabulación encuesta interna.
- A-5 Tabulación encuesta interna puntaje parcial.
- A-6 Calificación de la encuesta interna.
- A-7 Resultados análisis interno empresa 1.
- A-8 Resultados análisis interno empresa 2.
- A-9 Resultados análisis interno empresa 3.
- A-10 Resultados análisis interno empresa 4.
- A-11 Resultados análisis interno empresa 5.
- A-12 Resultados análisis interno empresa 6.
- A-13 Resultados análisis interno promedios del sector (6 empresas).
- A-14 Puntuación análisis externo.
- A-15 Resultados análisis externo de las empresas del sector (6 empresas).

- A-16 Gráfico del análisis posición competitiva de las empresas del sector de químicos industriales de AMPES.
- A-17 Resultados análisis externo empresa 1.
- A-18 Gráfico análisis posición competitiva empresa 1.
- A-19 Resultados análisis externo empresa 2.
- A-20 Gráfico análisis posición competitiva empresa 2.
- A-21 Resultados análisis externo empresa 3.
- A-22 Gráfico análisis posición competitiva empresa 3.
- A-23 Resultados análisis externo empresa 4.
- A-24 Gráfico análisis posición competitiva empresa 4.
- A-25 Resultados análisis externo empresa 5.
- A-26 Gráfico análisis posición competitiva empresa 5.
- A-27 Resultados análisis externo empresa 6.
- A-28 Gráfico análisis posición competitiva empresa 6.
- A-29 Definición y valoración de estrategias por el sector.
- A-30 Flujo de caja proyectado empresa 4.
- A-31 Cuadro de inversiones.
- A-32 Cuadro de costos de producción empresa 4.
- A-33 Cuadro auxiliar de materiales.
- A-34 Cuadro de depreciaciones.
- A-35 Cuadro de ingresos empresa 4.
- A-36 Cuadro de rentabilidad (no.6).
- A-37 Flujo de fondos.
- A-38 Plan Financiero.
- A-39 Cuadro de definición y valoración de estrategias por el sector.
- A-40 Ponderación porcentual encuesta externa.
- A-41 Calificación de la encuesta externa.

## **INTRODUCCION**

En la actualidad dentro del contexto de la globalización, la pequeña empresa se encuentra sujeta a contestarse el siguiente dilema: ¿Cómo sobrevivir y ganar dinero en un grado de cambio tan elevado y complejo?. Esta misma duda surge en el marco de la economía salvadoreña, por consiguiente se pretende analizarla para la pequeña empresa, específicamente el sector químicos limpiadores, ¿está en el sitio adecuado?, ¿es competitiva?, ¿cómo reacciona ante la nueva competencia?, ¿logra acceder a nuevos mercados?.

Es conocida y valorada la capacidad del empresario salvadoreño de adaptarse a las circunstancias y a trabajar con esfuerzo. Pero, ¿por qué unas empresas fracasan y otras no?; gran parte de lo que sucederá a una empresa (sea pequeña o grande) en el futuro dependerá de la actuación de sus propietarios o su equipo directivo en el presente.

Los cambios del entorno, profundos, rápidos y en ocasiones imprevisibles conducen a pensar que ya no es suficiente con adaptarse al cambio, sino que es preciso que el empresario adopte el cambio como estilo de acción empresarial. Dentro de los diferentes sectores productivos que contribuyen con el total del Producto Interno Bruto del país, se encuentran las pequeñas y medianas empresas, que no por ser pequeñas, dejan de ser importantes.

Para la realización del presente estudio se ha contado con la intermediación de una de las gremiales más representativas del sector, como lo es la Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios de El Salvador( AMPES), la cual cuenta dentro de sus agremiados del sector Industria a un grupo de seis empresas que se encuentran clasificadas dentro del sub-sector denominado : "Fabricación de jabones y preparados de limpieza, perfumes, cosméticos y otros productos de tocador".

El estudio consta de cinco capítulos, el capítulo uno presenta el marco teórico en donde se reflejan tres aspectos: a) los objetivos del estudio, las hipótesis, la justificación, los alcances y limitaciones; b) los antecedentes acerca de la importancia del sector estudiado y c) los aspectos del análisis interno de la gestión empresarial y del análisis externo del sector estudiado.

En el capítulo 2 se explica la metodología de la investigación, es decir, la forma como se ejecutó la investigación, así como lo relativo al análisis e interpretación de resultados.

En el capítulo 3 se realiza el diagnóstico y análisis, con base en los resultados obtenidos, donde se incluye el análisis de la posición competitiva del sector, el análisis de la estructura organizativa, análisis basándose en la técnica FODA, una evaluación y elección de estrategias definidas por el sector.

En el capítulo 4 se presentan recomendaciones y conclusiones para el sector estudiado, de aquí se deriva un capítulo adicional, el 5, en el cual se realiza una propuesta específica de un modelo de plan de negocios aplicado a una empresa del sector de químicos limpiadores y afines, asociados a AMPES.

# **CAPITULO 1. MARCO TEORICO**

## **1.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

### **OBJETIVO GENERAL**

El objetivo general es realizar un diagnóstico sobre la gestión empresarial llevada a cabo por la pequeña empresa del sub-sector de fabricación de jabones y preparados de limpieza, perfumes, cosméticos y otros productos, afiliados a AMPES, evaluando cada uno de los aspectos internos, externos y de la posición competitiva que tienen las empresas.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- I. Identificar las principales causas de los problemas de bajo crecimiento y desarrollo de la pequeña empresa industrial.
- II. Determinar las principales debilidades.
- III. Lograr determinar las variables que han incidido en la pequeña empresa industrial para el logro de sus metas y objetivos.
- IV. Determinar cuales son sus fuentes de financiamiento.
- V. Identificar posibilidades de desarrollo y crecimiento.

## **1.2 JUSTIFICACION DEL ESTUDIO**

Nuestro interés es que le presente trabajo de graduación se convierta en un aporte real a la pequeña empresa del sub-sector de químicos limpiadores y relacionados de El Salvador afiliados a la Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios de El Salvador (AMPES), especialmente al proponernos realizar un diagnóstico y buscar una respuesta del por qué del lento crecimiento y desarrollo de este sector, presentando al mismo tiempo un caso práctico de alternativa de un plan de negocios.

La importancia que presenta AMPES para el presente trabajo es que actualmente es la gremial con mayor representatividad nacional de los pequeños y medianos empresarios de El Salvador, contando hasta diciembre de 1999 con 2000 afiliados activos, divididos en tres grandes sectores: sector comercio, sector servicios y sector industria, dentro del sector industria se encuentran todas las empresas divididas en los principales sub-sectores: metal-mecánica, panaderías, industria alimenticias, textiles, y por supuesto el sub-sector: **"fabricación de jabones y preparados de limpieza, perfumes, cosméticos y otros productos de tocador."**, siendo este rubro específico el objeto de nuestro estudio.

Según lo asegurado por la presidencia de AMPES en el suplemento "El Financiero" pág. 16-B el 14 de septiembre de 1999, la falta de una real organización administrativa es uno de los factores que influye en la poca competitividad del sector, por lo tanto en este trabajo se llegará a exponer claramente al empresario de AMPES cuales son los principales puntos administrativos que deben ser revisados, proponiendo un modelo de un plan de negocios aplicado a una pequeña empresa, de tal forma que el empresario pueda revisar este instrumento, no como un instrumento teórico, sino que lo invite a llevarlo a la práctica en su propia empresa.

También se justifica el presente estudio, considerando que podría tener muchos beneficios orientados a incrementar la rentabilidad del sector industrial de químicos limpiadores, volviendo más competitivas a estas empresas, y que ante las posibilidades de cierre, se conviertan en empresas generadoras de mayor empleo.

### **1.3 COBERTURA Y LIMITACIONES**

#### **1.3.1 COBERTURA.**

La investigación se realizó con la información proporcionada por los propietarios del total de las pequeñas empresas del sub- sector mencionado en el apartado

1.2, las cuales son seis y ubicadas todas dentro del gran San Salvador, enfocando el desempeño de las operaciones realizadas por ellas, durante los primeros seis meses de 1999.

### **1.3.2 LIMITACIONES.**

La investigación se concentra en el total de las empresas afiliadas a AMPES que están incluidas dentro de la clasificación previamente existente en la subdivisión denominada: "Fabricación de jabones y preparados de limpieza, perfumes, cosméticos y otros productos de tocador". El alto grado de colaboración de este grupo de empresas afiliadas a AMPES, es en gran medida al interés mostrado por la dirección ejecutiva de esta subdivisión, no así las empresas de este mismo rubro que no están agremiadas, por ello la investigación se convierte en censo dentro de AMPES.

### **1.4 HIPOTESIS GENERAL**

La deficiente gestión empresarial en la pequeña empresa industrial del sub-sector químicos limpiadores de El Salvador afiliados a la Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios (AMPES), genera una baja posición competitiva.

### **1.5 HIPOTESIS NULA**

Existe muy buena gestión empresarial en la pequeña empresa industrial del sub-sector químicos limpiadores de El Salvador afiliados a la Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios (AMPES), situación que genera una alta posición competitiva ante las diferentes influencias externas del sector.

### **1.6 HIPOTESIS SECUNDARIAS**

- a) Los propietarios y gerentes no monitorean las influencias del entorno externo.
- b) Los propietarios y gerentes de este sub-sector son personas con poco conocimiento de administración de empresas.

- c) La toma de decisiones es ineficaz debido a que no está basada en información clara sobre las necesidades del mercado.

### 1.7 OPERACIONALIZACIÓN DE CONCEPTOS DE LA HIPÓTESIS GENERAL:

Para efectos de interpretación del contenido de la hipótesis, se consideran las siguientes variables:

- La deficiente gestión empresarial (variable independiente X)
- Baja posición competitiva (variable dependiente Y).

#### 1.7.1 DEFICIENTE GESTION EMPRESARIAL (variable independiente X)

Se considerará deficiente gestión empresarial cuando toda empresa de productos químicos limpiadores y relacionados, legalmente establecida y afiliada a AMPES, adolezca de una adecuada planificación de negocio, y por consiguiente muestre deficiencias en más de alguna de las siguientes macro variables con sus respectivas micro variables:

MACROVARIABLES	MICROVARIABLES
X1: Organización y dirección	X11: Estilo directivo X12: Estructura organizativa X13: Motivación X14: Cultura de empresa X15: Capacidades y habilidades X16: Capacidad de colaboración externa X17: Comunicación externa
X2: Recursos humanos	X21: Personal de la empresa X22: Clima social X23: Flexibilidad organizativa X24: Poder y estructura informales
X3: Administración y control	X31: Organización y control de gestión X32: Tratamiento de la información
X4: Capacidad y gestión financiera	X41: Formación financiera de ejecutivos

<b>MACROVARIABLES</b>	<b>MICROVARIABLES</b>
	X42: Organización financiera X43: Márgenes y rentabilidad
X5: Calidad e innovación	X51: Área de calidad X52: Innovación X53: Tecnología
X6: Producción	X61: Organización productiva X62: Acopios y producción X63: Costos del producto X64: Almacén y distribución
X7: Marketing/comercialización	X71: Área de marketing X72: Sistemas de información de mercadeo X73: Política de productos X74: Política de precios X75: Distribución y canales X76: Comunicación y promoción

### 1.7.2 BAJA POSICIÓN COMPETITIVA (Variable dependiente Y)

<b>MACROVARIABLES</b>	<b>MICROVARIABLES</b>
Y1: Baja posición competitiva ante entorno jurídico y político	Y11: Ante cambios en equipos de gobierno. Y12: Ante cambios en la legislación laboral Y13: Ante cambios en la legislación del medio ambiente Y14: Cambios en la regulación de mercado Y15: Cambios en leyes financieras

MACROVARIABLES	MICROVARIABLES
	Y16: Cambios en la seguridad ciudadana Y17: Cambios en leyes fiscales
Y2: Baja posición competitiva ante entorno económico	Y21: Evolución de las tasas de interés de los bancos Y22: Disponibilidad de crédito Y23: Tipo de cambio del dólar Y24: Tasa de inflación Y25: Globalización de mercados (ej. TLC.) Y26: Programas de ayuda mundial
Y3: Baja posición competitiva ante entorno social y demográfico	Y31: Tasa de empleo Y32: Cambios en la estructura de población urbana-rural Y33: Participación de la mujer Y34: Cambios en los hábitos alimenticios Y35: Evolución del flujo migratorio
Y4: Entorno tecnológico	Y41: Nuevos productos o servicios Y42: Nuevos procedimientos Y43: Equipos de instalaciones necesarios Y44: Personal calificado
Y5: Posición ante proveedores	
Y6: Posición ante los clientes	
Y7: Posición ante nuevos competidores	
Y8: Posición ante amenaza de nuevos productos sustitutos	
Y9: Posición ante los competidores actuales dentro del sector	
Y10: Posición ante los poderes públicos	

Según el análisis del Sector de Actividad de Michael Porter<sup>1</sup> se considerará baja posición competitiva cuando existan deficiencias de las empresas ante lo siguiente:

- ✓ Posición ante los proveedores, se analiza entre otros aspectos, si hay posibilidades de cambiarse fácilmente de proveedor, si los proveedores dependen de las compras, si existen diferentes proveedores.
- ✓ Posición ante los clientes, que porcentajes le consumen los principales clientes, muchos o pocos clientes, pueden los clientes cambiar fácilmente de proveedor, se depende mucho de pocos clientes.
- ✓ Posición ante nuevos competidores, existe o no fidelidad a la marca, importancia de las economías de escala, como es la tecnología de producción con respecto a otros.
- ✓ Posición ante nuevos productos sustitutivos, otros productos posibles que puedan ser competitivos con sus productos, es más avanzada la tecnología de los productos sustitutivos.
- ✓ Posición ante la intensidad competitiva del mismo sector, existe tradición de acuerdos de mercado entre empresas rivales, existen muchos competidores en el sector, igualdad o desigualdad de fuerzas, competencia heterogénea.
- ✓ Posición ante la influencia de los poderes públicos, influye mucho la decisión pública en el sector, marco regulador jurídico y claro.

El análisis de estas fuerzas permitirá comprobar el grado de salud del sector de actividad, y el punto de análisis es el sector, es decir, el conjunto de empresas fabricantes de productos limpiadores y otros. La óptica de la herramienta no es la empresa aislada sino el conjunto.

---

<sup>1</sup> La Ventaja Comparativas de las Naciones, Michael Porter, Editorial Vergara, año 1991

## **1.8 GENERALIDADES. LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL SALVADOR**

### **1.8.1 IMPORTANCIA DEL SECTOR EN LATINOAMERICA**

En Latinoamérica, las pequeñas y medianas empresas desempeñan un papel trascendental tanto en la generación de ingresos como en la creación de empleos, representando un porcentaje significativo del PIB de estos países, así como lo dio a conocer el "Foro Bolívar " realizado en Guatemala<sup>2</sup> en el cual se estableció que:

- Las micros y pequeñas empresas conforman entre el 95 al 99% de las empresas de un país.
- Ofrecen del 60 al 80 % de empleo .
- Aportan del 30 al 50% del PIB .
- Además constituyen la base del tejido social de nuestra región latinoamericana, según dijo Hugo Varsky Secretario General del Plan Bolívar.

### **1.8.2 IMPORTANCIA DEL SECTOR EN EL SALVADOR**

En El Salvador, la pequeña empresa también representa un elemento importante en la economía nacional, aun cuando su contribución es en muchos casos ignorada y desatendida, lo que más llama la atención es que pareciera que es objeto de preferencia por diferentes organismos como instituciones gubernamentales, financieras, etc., aunque al final únicamente tenga la atención real del pequeño empresario.

Las últimas estimaciones sobre el sector de la microempresa, señalan que existen alrededor de 397,500 establecimientos con menos de 10 empleados, los cuales inciden sobre 1.7 millones de personas que representan la cuarta parte de la población del país.<sup>3</sup> La encuesta micro empresarial de 1998 elaborada por el

---

<sup>2</sup> Según documento: "VISION DE AMPES HACIA EL TERCER MILENIO, Pág. 2.

<sup>3</sup> Libro Blanco de la Microempresa, 1997.

programa de Fomento de la Micro Empresa (FOMMI II) revela que en 1998 existían en el país 468 mil 717 micro empresas.

El análisis de la ocupación de la población económicamente activa (PEA) por sector de actividad económica pone en evidencia que el sector informal de la economía tiene un papel relevante en cuanto a la generación de empleo de un porcentaje elevado de la población. Históricamente las micros y pequeñas empresas han jugado un papel relevante para el desarrollo económico y social de El Salvador. Durante la década de los ochenta la importancia de dicho sector aumentó considerablemente debido en parte al cierre masivo de empresas grandes y medianas provocado por el conflicto y la crisis económica que experimentó el país en esa época.

Frecuentemente se asegura que las micros y pequeñas empresas fueron uno de los bastiones principales que evitaron que la economía colapsara, convirtiéndose así en el principal generador de empleo de la misma. Según el Libro Blanco de la Microempresa, durante la década de los noventa, la importancia de las micros y pequeñas empresas se ha consolidado; la contribución de la microempresa en el Producto Interno Bruto tiene una dimensión considerable, la cual representa alrededor del 24%. Más del 70% de las empresas están ubicadas en zonas urbanas, y hasta el año 1998, un 59% de las personas que trabajaban estaban ubicadas en las micros y pequeñas empresas lo cual reafirma que este sector significa la mayor fuente de empleos para el país.

### **1.8.3 CONCEPTUALIZACION DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.**

Aún en la actualidad en diversos sectores (instituciones financieras, instituciones gubernamentales, gremios, instituciones de cooperación técnica y económica) no existe armonización o acuerdo único de definición de lo que es micro y pequeña empresa, ya que para poder definirla es necesario tomar diferentes características como son: el número de empleados, los ingresos por ventas, los activos, la

infraestructura, etc.; sin embargo, la más conocida es la que presenta el Libro Blanco de la Microempresa donde las clasifica a todas como:

- a) microempresas de subsistencia.
- b) de acumulación simple y
- c) de acumulación ampliada

Esto es debido a que las micros y pequeñas empresas en El Salvador se caracterizan por su diversidad interna, ya que no es un conjunto homogéneo de empresas, sino un agregado heterogéneo de unidades de distinta actividad, productividad, técnicas de producción, ubicación espacial y geográfica, tipos de trabajadores, etc.

Como ejemplo, en la Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios de El Salvador (AMPES) existen entre sus 2000 agremiados, empresas de diversos tipos en el sector industria, comercio y servicios.

El siguiente cuadro tomado del Libro Blanco de la Microempresa nos presenta las diferentes características de las definiciones dadas para cada segmento de empresas.

## CUADRO 1.

**CARACTERÍSTICAS DE LAS MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN EL SALVADOR, SEGÚN CLASIFICACIÓN.**

<b>Características comunes.</b>	<b>De subsistencia</b>	<b>De acumulación simple</b>	<b>De acumulación amplia</b>
<b>FINALIDAD</b>	Crear ingresos para consumo inmediato.	Los ingresos que percibe no solo son para consumo.	Generar excedente para invertir y crecer.
<b>INGRESOS</b>	Bajos en relación con la canasta de consumo.	Sólo para cubrir costos, escaso ahorro.	Para excedentes de ahorro e inversión.
<b>ESTACIONALIDAD</b>	Precariedad estacional, frecuente cambio.	Estable a través del año.	Permanente, desarrollo de habilidades.
<b>LOCALIZACIÓN</b>	Sin lugar fijo para el desempeño de actividades.	Local fijo para negocios en hogar de vivienda.	Local estable para negocio distinto al hogar.
<b>CAPITAL Y EQUIPO</b>	Pequeña cantidad de capital y equipamiento.	Posee algún capital y equipos obsoletos.....	Posee algún capital y equipos obsoletos pero creativamente adaptados.

**CUADRO 2.****TECNOLOGIAS INTENSIVAS EN MANO DE OBRA SEGÚN CLASIFICACION.**

<b>Características comunes.</b>	<b>De subsistencia</b>	<b>De acumulación simple</b>	<b>De acumulación amplia</b>
CONCENTRACION DE ACTIVIDAD	Se concentra en comercio minorista y servicios personales.	Distribuidos a través de actividades económicas.	Concentrados en procesos de producción y transporte.
INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA	Carencia de infraestructura.	Alguna infraestructura para la producción,.....	...servicios, electricidad, agua, comunicaciones, etc.
INSUMOS Y PRODUCTOS	Proviene desde y se dirigen hacia mercados locales.		
VENTAS	U.S.\$1,712/mes	U.S. \$3,425 /mes	U.S. \$5,708/mes

Otros indicadores importantes son los que proporciona PROPEMI/FUSADES para definir a la pequeña y a la microempresas; según ellos una microempresa es la que tiene entre 1 a 10 trabajadores y con activos máximos de U.S.\$11,400 dólares. Siendo la pequeña empresa aquella que tiene entre 11 a 19 trabajadores y con activos de U.S.\$85,700 dólares, y también según datos de GTZ (Agencia de Cooperación Alemana) una microempresa es toda la que tiene hasta 10 empleados y con activos de U.S.\$30,000 dólares, no especificando así definición para la pequeña empresa.

**1.8.4 DEFICIENCIAS GENERALES DEL SECTOR.**

Como todo sector, el de la micro y pequeña empresas posee algunas deficiencias tales como: en el aspecto legal e institucional no se ajusta a las regulaciones de registro formal, muchas veces debido a los trámites complicados y burocráticos para inicio y operación de negocios, por lo que muchas empresas pasan años sin estar legalizadas.

En el aspecto comercial, la micro y pequeña empresas muestran cierta desventaja competitiva ante otras empresas del mismo sector y ante el conjunto total de grandes empresas y corporaciones multinacionales, lo cual las sitúa en situación desfavorable para aprovechar negociaciones con clientes y proveedores de materias primas.

En el aspecto empresarial, unas de las debilidades más importantes son: la baja capacidad de gestión empresarial, la falta de una efectiva organización administrativa es uno de los factores que influye en la poca competitividad del sector. Como regla general en el sector, los propietarios y sus familias desarrollan todas las funciones administrativas, muchas veces sin tener el suficiente conocimiento.

Según la encuesta de FOMMI II, los problemas más radicales son:

- ☛ El 56 % de los empresarios tiene falta de clientes.
- ☛ 90% de ellas tienen bajas ganancias.
- ☛ 89 % deficiente organización.
- ☛ El 79% de la micro y pequeña empresas no obtienen ayuda financiera, o sea no logran acceder a créditos.
- ☛ Solamente el 10% logra capacitarse.
- ☛ Unicamente el 12 % ha logrado acceso a algún tipo de asistencia técnica.
- ☛ Solamente el 7.5 % logra tener algún tipo de ahorros.

Según Jorge Mariano Pinto, Presidente 1999-2000 de la Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES), manifiesta que las pequeñas empresas son empresas grandes en pequeño, que hacen grandes esfuerzos por crecer sin tener disposición de recursos económicos para su desarrollo económico, esto los limita para tomar decisiones de contratar personal administrativo o asesorías especializadas.

De la misma forma, Alvaro Ernesto Guatemala, Director Ejecutivo de la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), señala que además de los problemas económicos y la falta de una política de desarrollo del sector, uno de los elementos que resta competitividad a los pequeños empresarios es la falta de capacidad gerencial que administre de forma eficiente los recursos. También Guatemala señala que el problema general del sector radica en que los pequeños empresarios conocen las formas de producción, pero desconocen las técnicas administrativas.

La pequeña empresa del sector industria posee buenas habilidades para la transformación de materias primas, pero es deficiente en su gestión empresarial, lo que lleva en muchos casos al cierre de empresas y de fuentes de trabajo.

## CAPITULO 2. METOLOGIA DE LA INVESTIGACION

### 2.0 EXPLICACION DEL ESQUEMA DEL ENFOQUE DEL ESTUDIO.

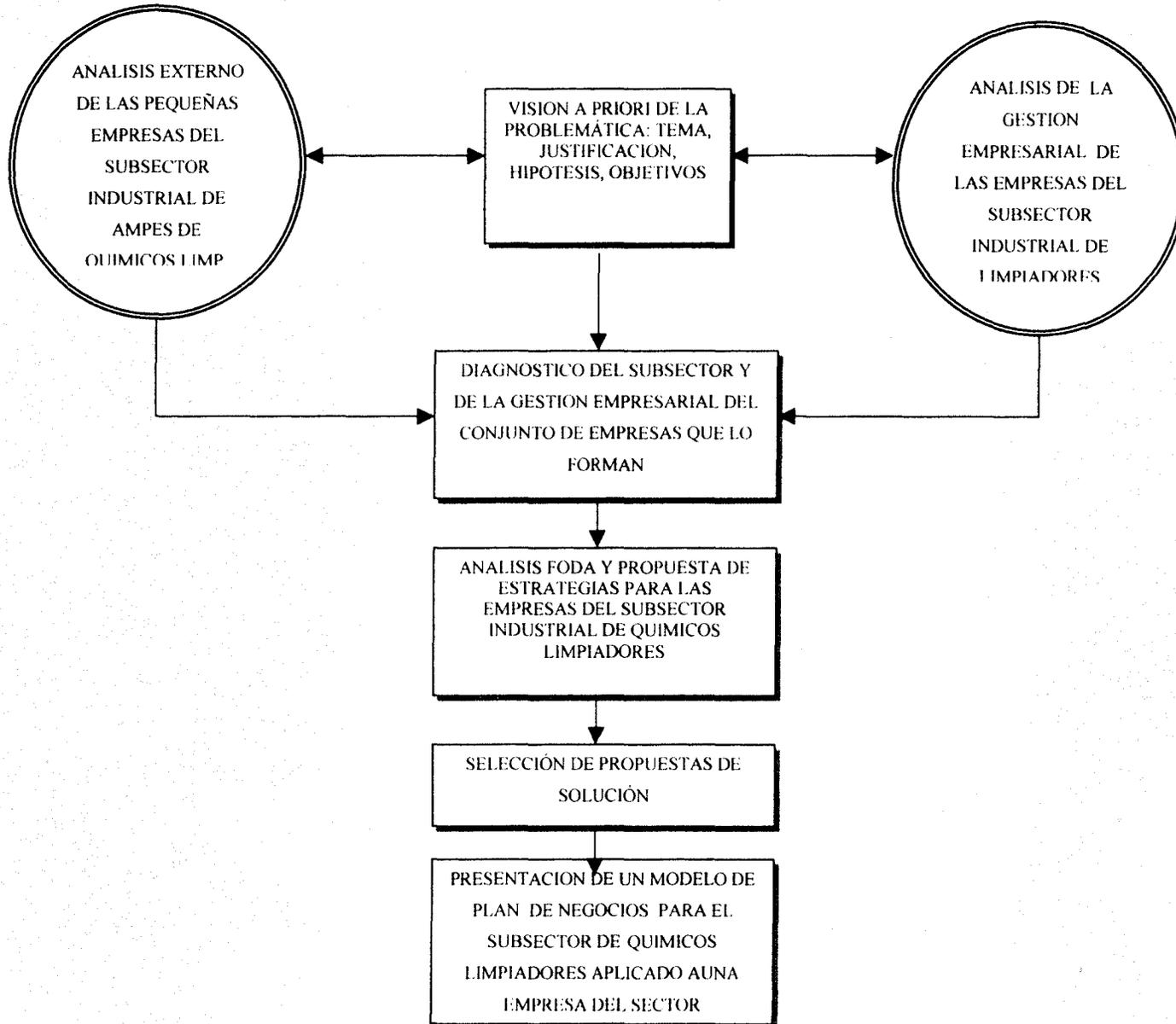
En este capitulo se presenta el desarrollo de la metodología de la investigación, explicando los pasos para poder dar seguimiento a lo expuesto en el capítulo anterior.

En la siguiente página se presenta un **esquema del enfoque del estudio**, para visualizar la ruta que se ha seguido desde el inicio de este documento y el alcance del mismo, teniendo un panorama completo de todo el documento.

En el capítulo 1 se esbozó lo relacionado con el marco teórico, el cual se observa en el primer nivel del esquema que se presenta, en donde se plantearon los objetivos, hipótesis y problemática presentada en el tema; luego en este capítulo, se plantearán las dos directrices que se observan en este esquema, para abordar la problemática de la situación de la pequeña empresa en nuestro país, analizando a las empresas desde un punto de vista interno y luego otro externo, señalando el instrumento elaborado para este fin y cómo se obtienen los resultados para su evaluación y análisis posterior, en el siguiente capítulo.

A continuación se detalla el esquema del enfoque del estudio.

**ESQUEMA DEL ENFOQUE DEL ESTUDIO:**



## **2.1 POBLACION ESTUDIADA.**

Se ha buscado con esta investigación, trabajar con un grupo de empresas que están afiliadas dentro de un sector bien específico de **AMPES**, siendo éstas aquellas empresas que están dentro del sector industria, sub-sector de "Fabricación de jabones y preparados de limpieza, perfumes, cosméticos y otros productos de tocador". Actualmente existen seis empresas activas que están incluidas en este sub-sector, de las cuales a continuación mencionamos sus nombres y actividad a la que se dedican, convirtiéndose así en la población que estudiaremos.

- **ACEITES ESENCIALES:** fabricación de fórmulas de aromas naturales.
- **CASTOR QUIMICOS:** fabricación de productos detergentes y limpiadores de uso industrial.
- **PROSERQUISA:** fabricación de productos detergentes y limpiadores de uso industrial.
- **MULTIQUIMICOS:** distribuidor de materias primas y a la vez fabricante de formulas limpiadoras de uso institucional.
- **PRODUCTOS ECOLOGICOS:** fabricante de productos naturales de diversa índole, como el papel orgánico.
- **QUIMICOS DIVERSOS:** fabricante de tintas para uso educativo.

Las empresas anteriores, para efectos del estudio de investigación y para mantener cierto grado de discrecionalidad en los resultados, se enunciarán únicamente como empresa 1, empresa 2, empresa 3, etcétera.

## **2.2 METODO DE LA INVESTIGACION.**

Para poder obtener la información, se recurrió a investigar las gremiales de micro empresarios y se hizo contacto desde un principio con AMPES, ya que es una gremial reconocida y con una cantidad representativa de micro empresarios,

solicitando a la dirección ejecutiva de la misma, el trabajar con un grupo de sus agremiados y así poder cumplir con los objetivos de la investigación, habiéndose identificado los investigadores como egresados del plan de Maestría de Administración y Consultoría Empresarial (MAECE) de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, lo cual facilitó el acceso para trabajar entre ellos, al obtener información de los propietarios de las seis empresas antes mencionadas, y se solicitó al equipo de trabajo que presenta este estudio, guardar la confidencialidad necesaria, lo cual se hizo en cada una de las etapas del estudio.

La obtención de datos se ha realizado cubriendo las seis empresas o sea el 100% del grupo de este sub-sector, por lo que se ha hecho un censo completo en el mismo. Para recabar la información en cada una de las empresas, se elaboró un cuestionario de 21 páginas (ver Anexo No.1); el cual se administró a cada uno de los propietarios o representantes de las empresas del sector en estudio, a través de entrevistas personales con previa cita.

Para la elaboración del cuestionario el grupo de investigación tomó como base el documento presentado en nuestro país en junio de 1999, preparado por el Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de España, llamado: "Auto diagnóstico Asistido Posición Competitiva de la Empresa", debido a que se consideró que reúne el conjunto de macro y micro variables presentadas en el capítulo 1. Este documento se dio a conocer en el Programa de Apoyo y Formación para la Internacionalización de las Empresas en El Salvador (AFIS I).

El cuestionario se estructuró en dos grandes bloques, el primero que busca dar respuesta a la variable independiente X, "la deficiente gestión empresarial", a través de un análisis interno de la gestión empresarial, y el segundo en responder a la variable dependiente Y, "la baja posición competitiva", a través de un análisis externo de la empresa.

A continuación se desglosan los apartados de que consta el cuestionario tanto en la parte interna como en la parte externa, de acuerdo al cuadro de macro y micro variables presentado en el capítulo 1.

### **2.2.1 EXPLICACION DEL ANALISIS INTERNO DE LA GESTION EMPRESARIAL**

En la primera parte de la encuesta presentada a los micro empresarios, se tomaron las 8 macro variables de la variable independiente X, y se plantearon un total de 179 preguntas. (Ver en Anexo No.1 el cuestionario modelo).

Sus divisiones principales son las siguientes:

- A. Organización y dirección
- B. Recursos humanos
- C. Administración y control
- D. Capacidad y gestión financiera
- E. Calidad e innovación
- F. Producción
- G. Marketing/comercialización
- H. Calidad servicio al cliente

El análisis interno explica las capacidades y recursos actuales y potenciales de la empresa y nos permite conocer el cómo y el porqué de la estructura que condiciona las posibles elecciones estratégicas. La evaluación de la empresa, el conocimiento de sus fuerzas y debilidades, de su equipo y sus recursos, nos permitiría conocer las áreas en las que puede ser más eficaz y en las que tiene mas que perder.

Para ello se exigió objetividad y transparencia, sin pretender ocultar los propios errores ni exaltar los aciertos. El perfil de la empresa así obtenido, da una buena aproximación sobre: a) los recursos humanos, financieros y técnicos; b) las capacidades directivas; c) las habilidades de la empresa; y d) la cultura de la empresa y su potencial de adaptación al cambio. Además es una forma útil de mejora de la gestión cotidiana, ya que permite obtener una visión global sobre el grado en que los recursos son adecuados y si están correctamente utilizados.

A continuación se desarrolla el significado de cada uno de los puntos que corresponden a las ocho áreas de que se compone el análisis interno (macro variables), con sus respectivas divisiones (micro variables).

### **2.2.1.1 ORGANIZACIÓN Y DIRECCION.**

#### **2.2.1.1.1 ESTILO DIRECTIVO.**

En este punto se requiere el ser flexible, pero a su vez tener un sistema de decisión suficiente. Cada empresa y cada situación precisan de una forma de dirección y liderazgo diferente, además cambiante en el tiempo. Las mezclas familiares de la propiedad, pueden en alguna medida, complicar la toma de decisiones.

#### **2.2.1.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.**

Tiene que ser flexible para ajustarse a los cambios del entorno y eso es su fuerza, pero a la vez tiene que tener una estructura eficaz. La forma en que la empresa se organiza afecta la eficiencia con que las tareas son efectuadas y la velocidad de reacción a los hechos externos.

#### **2.2.1.1.3 MOTIVACION.**

Conceptos tales como lealtad, espíritu de grupo, valoración de la capacidad individual y otros parámetros, son base importante en este punto. Sin embargo, el grado de participación y de integración suele ser muy variable entre

diferentes empresas. La satisfacción y la motivación suelen ser fundamentales, sobre todo si la empresa precisa un alto grado de cambio.

#### **2.2.1.1.4 CULTURA DE EMPRESA.**

Es la forma particular que cada empresa tiene de enfrentarse al entorno, son sus principios, valores y prácticas. Tiene mucho que ver con la forma en que históricamente se ha enfrentado a las diferentes problemáticas de la empresa. Condiciona, limita o potencia la capacidad de reacción frente a los cambios del entorno.

#### **2.2.1.1.5 CAPACIDADES Y HABILIDADES.**

Son las habilidades disponibles que las personas de la empresa hacen de forma especial, de capacidades individuales o colectivas que suponen un potencial de aprovechamiento de nuevas oportunidades. Estas formas diferentes de hacer algo, pueden llegar a suponer una diferenciación con la competencia.

#### **2.2.1.1.6 CAPACIDAD DE COLABORACION EXTERNA.**

Es la capacidad que tiene la empresa para localizar colaboradores externos, ya que no puede disponer internamente de todos los servicios y conocimientos; busca entonces conseguir lo que precisa de forma razonable, con flexibilidad pero con equilibrio y continuidad, de esta manera podrá multiplicar su poder de actuación exterior.

#### **2.2.1.1.7 COMUNICACIÓN EXTERNA.**

La empresa no es un ente aislado, y aunque sea pequeña no debe descuidar los puntos de contacto con el exterior, ya sea todo aquello que la identifique a ella y a sus productos o servicios, así como ocupar todos los medios posibles a su alcance para estar comunicada con el entorno.



## **2.2.1.2 RECURSOS HUMANOS.**

La clave del éxito de la pequeña empresa suele estar en la disposición de las personas adecuadas en cada momento y en la diversidad de tareas asumidas. Además de la introducción de nuevas tecnologías y modos de hacer las cosas, en la empresa se exige hoy nuevos conocimientos y habilidades, lo que hace de la formación en la empresa un aspecto cada vez más importante de la gestión de sus recursos humanos.

### **2.2.1.2.1 CLIMA SOCIAL.**

La situación laboral interna se traduce en una buena o mala base para trabajar hacia el exterior. No se puede trabajar bien hacia fuera, teniendo que mirar permanentemente hacia dentro para ver si explota la situación.

### **2.2.1.2.2 FLEXIBILIDAD ORGANIZATIVA.**

No todas las empresas son iguales. Unas optan por organizaciones rígidas que establecen formas de proceder y las convierten en rutinas de ejecución, y otras desarrollan altos niveles de flexibilidad de sus equipos para adaptarse a mercados más cambiantes.

### **2.2.1.2.3 PODER Y ESTRUCTURAS INFORMALES.**

El organigrama y las funciones no dicen todo sobre la empresa. Siempre existen poderes y fuerzas diseminadas por la organización que pueden ser un elemento muy importante o un freno fundamental para la realización del cambio estratégico que se precise. El análisis de estas fuerzas puede llegar a ser clave si el cambio que precisa es fuerte.

## **2.2.1.3 ADMINISTRACION Y CONTROL.**

Como un aspecto necesario de la empresa, es importante que esta lleve periódicamente y de manera organizada sus estados contables, presupuestos,

costos, teniendo tanto interna como externamente apoyo para realizarlos.

#### **2.2.1.3.1 ORGANIZACIÓN Y CONTROL DE GESTION.**

En este aspecto no es necesario que la empresa cuente con un personal contable de primera línea, pero debe de contar con un buen sistema de organización en lo administrativo y en lo contable, debe tener un colaborador de plena confianza, preferible contador que le permita tener información oportuna para tomar decisiones.

#### **2.2.1.3.2 TRATAMIENTO DE LA INFORMACION.**

La utilización de los medios informáticos para el tratamiento de los datos de la empresa, reservado en un principio a los especialistas de la informática, así como la elaboración y presentación de la información requerida a sus diversos niveles, se ha convertido hoy en un asunto de todos. Por este medio se conoce que efectivamente la empresa obtiene y elabora la información que precisa y ésta es tratada y utilizada adecuadamente por todos los miembros de la empresa.

#### **2.2.1.4 CAPACIDAD Y GESTION FINANCIERA.**

##### **2.2.1.4.1 GESTION FINANCIERA.**

Independientemente de que la empresa le abunden o le falten recursos financieros, hay una forma de llevar bien el control del negocio y otra mal. Y no se trata de solo de ganar o perder en la empresa sino de gestionar adecuadamente la financiación del negocio. Ese problema no es del administrador o el contador, es un problema de la empresa. Esta es llamada en las microvariables formación financiera de ejecutivos, y en el cuestionario se evalúa el conocimiento del propietario en manejar adecuadamente los recursos que llegan a la empresa.

#### **2.2.1.4.2 CAPACIDAD FINANCIERA.**

La capacidad financiera es uno de los “talones de Aquiles” de las pequeñas y medianas empresas, ya que la mayoría no cuenta con indicadores que le señalen su situación financiera; por ejemplo, es de fijarse en el crecimiento de una empresa, por que si es rápido, exige siempre más fondos financieros de los que la sociedad tiene, y puede acabar trabajando para los bancos o perdiendo el control de la propiedad. Esta es llamada en las microvariables organización financiera.

#### **2.2.1.4.3 MARGENES Y RENTABILIDAD.**

Sin márgenes adecuados a largo plazo, la empresa no podrá subsistir; a veces tener costos de producción bajos se confunde con tener unos márgenes adecuados. Muchas veces tener un margen obtenido por una circunstancia específica y temporal, oculta el valor real de éste.

#### **2.2.1.5 CALIDAD E INNOVACION.**

##### **2.2.1.5.1 AREA DE CALIDAD.**

La calidad es hacer las cosas bien permanentemente a un costo aceptable y que pueda ser percibido por el cliente. Lo que no cumpla las exigencias del mercado, debe solucionarse de una forma rápida y eficaz .

##### **2.2.1.5.2 INNOVACION.**

El grado de innovación en este sector es muy importante. Si la empresa está en un sector muy dinámico, su posición en esta área debe ser muy coherente, pero si estuviese en sectores con productos maduros, debe irse planeando el cambio de productos, sino los realiza a tiempo corre el riesgo de poder desaparecer en pocos años.

### **2.2.1.5.3 TECNOLOGIA.**

Las pequeñas y medianas empresas incorporan tecnología de proceso por medio de la adquisición de equipos. Para no tener desventajas con la competencia hay que adecuar de forma permanente la tecnología en los procesos y en el producto.

### **2.2.1.6 PRODUCCION.**

#### **2.2.1.6.1 ORGANIZACIÓN PRODUCTIVA.**

La organización del sistema productivo y la flexibilidad para responder a las pautas del mercado son igualmente importantes para la empresa. La actual reingeniería de proceso responde a una nueva metodología de trabajo y pretende colaborar a la gestión del cambio empresarial, tratando de mejorar en la eficacia y eficiencia de los procesos productivos.

#### **2.2.1.6.2 ACOPIOS Y PRODUCCION.**

La maximización de la utilización de la capacidad productiva, la tecnología y productividad necesaria para sobrevivir, así como la posibilidad de adaptarse a nuevos productos y mercados limitan o aumentan las posibilidades de una empresa, por lo tanto la evaluación de estos puntos debe hacerse de una forma clara y precisa.

#### **2.2.1.6.3 COSTOS.**

El costo del producto constituye un punto de referencia básico a la hora de determinar la rentabilidad de éste, aunque no es el único factor ni el más importante. Las empresas fabricantes de productos muy específicos para determinados mercados tienen más libertad a la hora de utilizar su costo como referencia para poder fijar los precios y poder llevar a cabo estrategias de compensación de precios.

#### **2.2.1.6.4 ALMACEN Y DISTRIBUCION.**

El propósito final de cualquier plan de distribución física es que los productos lleguen al cliente en el momento adecuado, lo cual es mucho más fácil decir que hacer. Existe siempre un compromiso entre eficacia y costo el cual debe ser bien medido y cuidado por la dirección de la empresa.

#### **2.2.1.7 MARKETING-COMERCIALIZACION.**

##### **2.2.1.7.1 AREA DE MARKETING.**

En el área de mercadeo es importante que la empresa conozca al cliente, sus características, identificando así diferentes nichos y segmentos para lograr tener un enfoque principal de mercado.

##### **2.2.1.7.2 SISTEMAS DE INFORMACION DE MERCADEO.**

La información sobre el entorno debe ser permanente. La empresa debe tener fundamentalmente las "antenas puestas" para poder "esquivar hoyos".y poder aprovechar las oportunidades que se le presenten en algún momento dado.

##### **2.2.1.7.3 POLITICA DE PRODUCTOS.**

La variedad de productos y la forma en que está organizada, proporciona una guía sobre la capacidad de la empresa para ajustarse al mercado, a la vez que explica la forma en que se está realizando realmente la estrategia de acercamiento al mercado.

##### **2.2.1.7.4 POLITICA DE PRECIOS.**

No existe una fórmula universal para saber cuál es la mejor política de precios. La estrategia de precios debe ser de acuerdo al posicionamiento elegido, y debe tenerse mucho cuidado con la guerra de precios ya que muy pocas veces permite obtener buenos resultados, solo si se está en una posición dominante,

con buenas reservas económicas y seguro de ganar a largo plazo se puede utilizar como herramienta. El precio debe ser el máximo que el mercado permita.

#### **2.2.1.7.5 DISTRIBUCION Y CANALES.**

La distribución se compone de la fuerza de venta y de la red exterior de agentes y distribuidores de los que se puedan disponer. El equilibrio no siempre es fácil, existen tres tipos fundamentales de distribución: la intensiva, utilizada por los fabricantes de volumen, con productos de bajo costo y demanda masiva; la selectiva, típica de fabricantes de bienes duraderos donde el comprador es de "comparación de ofertas"; y la exclusiva donde el fabricante tiene un área exclusiva, normalmente con el compromiso de no llevarle los productos a la competencia. Algo fundamental para el desarrollo del producto es la elección adecuada del canal adecuado.

#### **2.2.1.7.6 COMUNICACIÓN Y PROMOCION.**

La mayoría de las pequeñas y medianas empresas consideran que la publicidad es un lujo de las grandes empresas y que ellas no se lo pueden permitir, sin embargo un cliente no sólo compra un producto por sus beneficios sino por la marca y por la imagen de la empresa, esto es especialmente en mercados donde hay una diferenciación y donde no se quiere que el precio sea el único factor de venta. Dependiendo de las posibilidades económicas hay que dedicarle un esfuerzo a la publicidad y promoción en el mercado, pero hay que hacerlo bien y de forma coherente.

#### **2.2.1.8 CALIDAD Y SERVICIO AL CLIENTE.**

##### **2.2.1.8.1 CALIDAD Y SERVICIO AL CLIENTE.**

Cada día se reconoce que uno de los factores de creación de valor empresarial y de diferenciación de organizaciones es el "grado de calidad de servicio". La percepción que el cliente tenga de este factor hace sentir a un cliente satisfecho

y por lo tanto se tiene un cliente fácil y menos perceptivo a acciones comerciales de la competencia, la empresa no debe olvidar que resolver bien y a tiempo una queja del cliente puede conseguir más fidelidad que la mejor campaña publicitaria.

## **2.2.2 EXPLICACION DEL ANALISIS EXTERNO DE LA EMPRESA.**

Según el estudio de auto diagnóstico asistido de la posición competitiva de la empresa (AFIS 1, 1999): "la diferencia fundamental entre las pequeñas y medianas empresas que triunfan y las que fracasan es su diferente capacidad para actuar con rapidez, habilidad y flexibilidad a los retos que el mercado cambiante les plantea."

Los cambios del entorno, profundos, rápidos y en ocasiones imprevisibles conducen a pensar que ya no es suficiente con adaptarse al cambio, sino que es preciso que el empresario adopte el cambio como estilo de acción empresarial, instalada como está la empresa en una situación de cambio continuado. Hablar de entorno supone reconocer la existencia de un conjunto de influencias externas con distinta probabilidad de presentarse, en distinto momento o a distinto plazo y situación, con una incidencia distinta sobre la empresa que será función de las características propias de cada empresa.

Para conformar la segunda parte de la encuesta relacionando a la empresa y su entorno, se decidió hacer un análisis más completo, el efectuar el análisis externamente de la empresa desde la parte más cercana a ella, hasta su parte más lejana, así:

- El análisis del mercado, la parte más cercana a la empresa, porque es el elemento de relación más directa con el que la empresa debe relacionarse de forma continua.

- El análisis del entorno global, la parte más lejana, puesto que si bien la capacidad de intervención de la empresa está más limitada, es la que hace que el conjunto mercado-empresa tenga significado. Su alteración supone la necesidad de ajuste del mercado y de la empresa.

Pero para esta segunda parte de la encuesta se lleva a plantear lo más importante, al tomar en cuenta las 10 macrovariables de la variable dependiente Y, correspondiendo las primeras cuatro a poder analizar el entorno global, las cuales forman parte del análisis externo de la empresa, luego las siguientes seis, que corresponden al análisis de las actividades de la empresa dentro del sector, obteniendo sus conclusiones al respecto sobre la baja posición competitiva ante las diferentes influencias externas del sector.

Para esta parte se plantearon un total de 136 ítems entre cuadros y preguntas. (Ver en Anexo No.1 el cuestionario modelo).

El cuestionario en esta segunda parte se divide en cuatro áreas principales que son las siguientes:

- A. Análisis del mercado
- B. Análisis del entorno externo global
- C. Análisis de las actividades de la empresa dentro del sector
- D. Conclusiones del análisis del sector

A continuación se desarrolla el significado de cada uno de los puntos que corresponden a las cuatro áreas de que se compone el análisis externo con sus respectivas divisiones.

## **2.2.2.1 ANALISIS DEL MERCADO.**

### **2.2.2.1.1 TAMAÑO DE MERCADO**

El tamaño de mercado puede condicionar la capacidad de actuación de la empresa. Si el tamaño es pequeño (en término de usuarios o consumidores actuales más potenciales) habrá que hacer todo muy bien si se quiere obtener una buena posición ante los competidores. Un mercado grande, y sobre todo si crece, permite más opciones de obtener cuota suficiente. Habrá que ver cuál es el tamaño del mercado de referencia al que la empresa dirige el producto, si este mercado está creciendo o no, es de ciclo largo o corto.

### **2.2.2.1.2 ESTRUCTURA DE MERCADO**

Un mercado será sencillo si los canales por los que se llega al cliente son pocos, estables y definidos y si la competencia no sufre oscilaciones en el número y agresividad de los participantes. Cuanto más compleja sea la estructura del mercado más difícil será acertar, aunque siempre hay oportunidades en el cambio.

¿Existe exceso de oferta?, Quiénes son los principales competidores, existe un líder?. ¿Existen muchos intermediarios entre fabricante y usuario?, ¿Hay estabilidad?

### **2.2.2.1.3 EVOLUCION DEL MERCADO**

Los mercados de referencia son siempre cambiantes. Los cambios suponen amenazas nuevas, pero también oportunidades nacientes. Estar en el buen sitio en la línea de salida es importante, pero también es necesario conocer el posible recorrido.

Si el tamaño del mercado está en retroceso, o no aumenta, puede estar en fase de maduración. La empresa tendría que buscar otros mercados de referencia, salvo que esté estableciendo barreras y defensas que le

permitan mejorar la rentabilidad que pueda obtener en el mercado. Si el tamaño del mercado está en descenso, o se mejora el posicionamiento, o existirán problemas.

#### **2.2.2.1.4 CUOTA DEL MERCADO**

Cualquier porcentaje de participación puede ser buena (o mala). Lo importante es que esté protegida y sea rentable y que permita mejoras en el tiempo. Si se consigue así una buena cuota de mercado existe un "colchón" que permite adoptar medidas de forma más tranquila y razonable. Si la participación se reduce en el tiempo, hay que buscar las causas y llegar al fondo si es posible.

#### **2.2.2.1.5 SEGMENTACION DE MERCADO**

No existe una forma única de llegar al mercado porque, entre otras cosas, el mercado es un conjunto de clientes diferentes a los que hay que clasificar por segmentos. Cada segmento supone un conjunto de clientes cuyas necesidades son similares y permiten a la empresa un tratamiento de Marketing similar; sin embargo, no todos los mercados son fácilmente segmentables, por las características del producto o por las dificultades de diferenciación del propio mercado.

El conocimiento de los segmentos de mercado permiten fundamentalmente:

- Concentrarse en los segmentos que son mejores para la empresa.
- Competir en función del valor que se proporciona al cliente del segmento.

#### **2.2.2.1.6 EVOLUCIÓN OFERTA SECTORIAL**

La evolución de la oferta total ofrecida por los competidores no tiene porqué ser paralela a la evolución del mercado. Los ajustes se suelen realizar más tarde, y normalmente con consecuencias traumáticas. La evolución de la oferta depende de la percepción que tengan de la rentabilidad de la

actividad, presente o futura, y de las barreras de entrada y salida que tenga el sector.

#### **2.2.2.1.7 CLIMA COMPETITIVO**

El clima competitivo de un sector depende tanto del número de competidores como de sus posibilidades de diferenciación - por existir factores que lo permitan - y su facilidad de entrada y salida en el sector. ¿Son pocos oferentes, bastantes oferentes o muchos oferentes, existe una ventaja clara para alguno de ellos, son sus productos muy diferentes?.

#### **2.2.2.1.8 PROVEEDORES**

Para acceder al mercado, la empresa debe disponer de los suministros y entregas de diversos proveedores. Cuantos menos sean y mayor poder ostenten más difícil podemos obtener un valor añadido estable y duradero. Los productos tienden a complicarse y cada vez hay más dificultades en cambiar las líneas de suministro de mayor responsabilidad.

#### **2.2.2.1.9 CANALES DE DISTRIBUCION**

La distribución entre el fabricante y el usuario hace que en muchos mercados los canales de venta (distribuidores, almacenistas, agentes) compliquen el contacto directo necesario entre empresa y cliente. Con frecuencia, un mercado de acceso largo dificultará la capacidad de maniobra de la empresa. ¿Cómo se llega al usuario final, directamente, indirectamente?, ¿los actuales canales de distribución cumplen su función de una forma eficaz?.

#### **2.2.2.1.10 ANALISIS DEL CLIENTE**

Fidelidad, dependencia de pocos clientes, análisis de causas de pérdida de clientela son elementos de reflexión para el directivo de la empresa. No son factores absolutos, pues cada mercado tiene una tipología de clientes diferente, pero deberán ser valorados y tomados en cuenta.

#### **2.2.2.1.11 FACTORES Y MOTIVACIONES DE COMPRA**

Las razones por las que los clientes compran son normalmente complejas. Pero tanto los factores de compra como las motivaciones no son estables, evolucionan, a veces rápidamente. Comprender los factores que influyen, conocerlos y predecir su evolución puede marcar la diferencia entre llegar a tiempo o no llegar. ¿Conoce bien los factores por los que compran sus clientes?

#### **2.2.2.1.12 ENFOQUE DE MERCADO**

Si el análisis externo nos ayuda a comprender el entorno exterior que rodea a la empresa, debemos admitir que se verá mejor el exterior si el empresario tiene puestas las gafas, es decir, si la empresa está dispuesta a captar y comprender lo que el entorno le está diciendo permanentemente. ¿Cree que el objetivo general de su empresa en el mercado está bien definido?. ¿Existe una estrategia clara de mercadeo en su empresa?.

#### **2.2.2.2 ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO GLOBAL.**

El entorno está lleno de oportunidades y de amenazas. Hay que aprender a reconocerlas antes de que estén demasiado próximas. Para dar valor a los elementos del entorno se plantea en el formato de la encuesta que el empresario lo perciba a través de tres factores:

- Impacto: para su bolsillo o sea para la rentabilidad en su empresa si va desde ser nulo a ser muy fuerte, con una escala de 0 a 10.
- Probabilidad: de que ocurra un suceso que le afecte a su empresa, que puede ser desde nulo o escaso hasta muy seguro que se dé, con una escala de 0 a 1.
- Período de ocurrencia: es el tiempo del suceso como lo percibe, a un corto, mediano o largo plazo, desde un muy largo plazo (10 años) hasta un muy corto plazo (el año en curso), con una escala de 0 a 1.

En el contenido del cuestionario y de acuerdo a las macrovariables presentadas en el capítulo 1 que corresponden al entorno global, que en este caso son cuatro, se da a continuación una breve explicación de las mismas para poder obtener del microempresario su opinión y a la vez el poder darle un valor de acuerdo a los tres factores antes expresados.

#### **2.2.2.2.1 BAJA POSICIÓN COMPETITIVA ANTE ENTORNO JURÍDICO Y POLÍTICO.**

El entorno de las decisiones políticas y jurídicas tiene un impacto muy directo sobre la empresa. Junto a las tendencias claras aparecen medidas coyunturales tipo “diente de sierra”, que pueden cambiar las expectativas de la empresa. En general, el empresario suele ser poco realista en la elaboración del impacto, o bien es excesivamente optimista o rotundamente pesimista. Solo el contraste de opiniones permite una mayor objetividad en esta área.

#### **2.2.2.2.2 BAJA POSICIÓN COMPETITIVA ANTE EL ENTORNO ECONOMICO.**

En los últimos años, y según ha ido avanzando la apertura de las economías nacionales, es necesario comprobar hasta que punto puede ser dependiente la empresa de factores económicos sobre la situación actual y futura, del mundo que le rodea. La capacidad de variación del mundo y de adaptación a la nueva circunstancia es cada vez un objetivo más necesario.

#### **2.2.2.2.3 BAJA POSICIÓN COMPETITIVA ANTE EL ENTORNO SOCIAL Y DEMOGRAFICO.**

Los cambios sociales y de costumbres en la población son rápidos en el tiempo, pasan desapercibidos por que se asimilan rápidamente. Hay sectores completos de la población que no se dan cuenta de ello, pero si existen empresas oportunistas que entran en la ola del cambio social y pueden obtener beneficios de ello.

#### **2.2.2.2.4 BAJA POSICIÓN COMPETITIVA ANTE EL ENTORNO TECNOLÓGICO.**

El cambio tecnológico reduce la duración del ciclo de vida del producto y por tanto dificultan la recuperación de la inversión producida. Los costos de inversión pueden, además incrementarse si las tecnologías disponibles se incrementan. El olfato y conocimiento del sector junto con una buena capacidad de imaginar el cuadro de uso tecnológico son importantes.

#### **2.2.2.3 ANALISIS DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA DENTRO DEL SECTOR.**

Continuando con el contenido de las secciones en que se divide la encuesta en la parte del análisis externo, la tercera sección corresponde a la baja competitividad de la misma en el exterior.

Para ello se indicaron en el capítulo 1, cinco macrovariables que tienen que ver la competitividad de la empresa dentro del sector (Y5 a Y9), ocupando los conocimientos de Michael Porter<sup>4</sup> en esta área que son las cinco fuerzas de la posición competitiva: la posición de fuerza ante los proveedores; la posición de fuerza ante los clientes; la posición de fuerza ante la amenaza de entrada de nuevos competidores; la posición de fuerza ante la amenaza de llegada de productos o nuevos productos sustitutos y la posición del sector ante la intensidad competitiva del sector. Para esta investigación, se añade un elemento más que no considera Porter, pero que en la vida real y en nuestro país tiene influencia en la posición competitiva de una empresa, esta es la última macro variable (Y10), la posición de fuerza ante los poderes públicos. Es con ello que se completan las macro variables de esta parte y brevemente se da una reseña de cada una de ellas:

---

<sup>4</sup> La Ventaja Competitiva de las Naciones, Michael Porter, Editorial Vergara, año 1991

**2.2.2.2.3.1 BAJA POSICIÓN COMPETITIVA ANTE LOS PROVEEDORES.**

Se analiza entre otros si hay posibilidades de cambiarse fácilmente de proveedor, si los proveedores dependen de las compras, si existen diferentes proveedores.

**2.2.2.2.3.2 BAJA POSICIÓN COMPETITIVA ANTE LOS CLIENTES.**

Que porcentajes le consumen los principales clientes, muchos o pocos clientes, pueden los clientes cambiar fácilmente de proveedor, se depende mucho de pocos clientes.

**2.2.2.2.3.3 BAJA POSICIÓN COMPETITIVA ANTE NUEVOS COMPETIDORES.**

Existe o no-fidelidad a la marca, importancia de las economías de escala, como es la tecnología de producción con respecto a otros.

**2.2.2.2.3.4 BAJA POSICIÓN COMPETITIVA ANTE NUEVOS PRODUCTOS SUSTITUTOS.**

Otros productos posibles que puedan ser competitivos con sus productos, es más avanzada la tecnología de los productos sustitutos.

**2.2.2.2.3.5 BAJA POSICIÓN COMPETITIVA ANTE LA INTENSIDAD COMPETITIVA DEL MISMO SECTOR.**

Existe tradición de acuerdos de mercado entre empresas rivales, existen muchos competidores en el sector, igualdad o desigualdad de fuerzas, competencia heterogénea.

**2.2.2.2.3.5 BAJA POSICIÓN COMPETITIVA ANTE LA INFLUENCIA DE LOS PODERES PUBLICOS.**

Influye mucho la decisión pública en el sector, todos aquellos entes en el país que emiten normas, leyes, formándose un marco regulador jurídico que afecta definitivamente a cada empresa en particular.

El análisis de estas fuerzas va a permitir comprobar el grado de salud del sector de actividad, y el punto de partida de este análisis es el sector; es decir el conjunto de empresas fabricantes de productos limpiadores y otros. La óptica de la herramienta no es la empresa aislada sino el conjunto.

## **2.3 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION.**

Para el procesamiento de los resultados que fueron contestados en cada una de las encuestas de las seis empresas, se hizo previamente un procedimiento de puntaje y de tabulación para cada una de las dos partes del instrumento, habiéndose analizado pregunta por pregunta y se le definió una valoración y porcentaje de acuerdo al criterio y peso que tiene cada apartado del instrumento.

A continuación se presenta la secuencia de trabajo que se utilizó para ello, presentando en los anexos del trabajo lo que a continuación se describe:

1. Se hizo una hoja de respuesta de criterios de evaluación para cada una de las partes de la encuesta, para poder obtener la calificación de cada una de las preguntas de cada sub-apartado, teniendo notas entre cero y diez (0 y 10), la cual identificamos como hoja de criterios. (Ver Anexos 3 y 14)

Estos criterios han sido propuestos para cada uno de los ítems de la encuesta de acuerdo a lo que se considera como aceptable y correcto, conteniendo las posibles respuestas que los empresarios dan a cada pregunta. Se ha considerado que las respuestas se califiquen de acuerdo a estos criterios.

Ejemplo:

### **A. ORGANIZACIÓN Y DIRECCION**

#### **1. Estilo Directivo**

##### **Pregunta 1.1**

Criterios para Respuestas: No tiene 10

Si tiene 0

Algunas veces tiene 5

2. Luego se procedió a dar un peso a través de un porcentaje a cada una de las preguntas de cada sub- apartado y dar a la vez un porcentaje a cada apartado del total de que se compone cada una de las dos partes de la encuesta, la cual se identificó como hoja de valores asignados a los criterios de evaluación.

Este proceso se hizo para ambas partes de la encuesta, y como se ve en los Anexos 2 y 40, se observan ambas hojas con sus % asignados. A continuación se da un ejemplo a través de cómo se planteó la ponderación porcentual de la encuesta interna a través de un cuadro.

	Apartado y sub-apartado	% asignado al apartado	% asignado a cada sub-apartado	# de preguntas de cada sub-apartado	% para cada sub-apartado de acuerdo al numero de preguntas que tiene	Total del % por sub-apartado
Apartado de la Encuesta Interna	A. Organización y Dirección	15% del 100% de la Análisis interno				
Sub-apartado	1. Estilo Directivo		15% del apartado de Organización y Dirección	8	Pregunta 1: 15%; Pregunta 2: 20%	100%
Como se hizo la distribución de pesos en %.		Son 8 apartados en la parte interna y de acuerdo a un 100%, le correspondería un 12.5% a c/u, pero de acuerdo a criterio se le dio a unos un 15% y a otros un 10%.	Son 7 sub-apartados que conforman el 100%, se les asigno entre un 10 a un 20%.		De acuerdo al # de preguntas de cada sub-apartado se le dio un % de un 100% del total del sub-apartado.	

3. Después se procedió a hacer una hoja electrónica en donde se reúnen los porcentajes y las calificaciones basándose en las respuestas dadas por los empresarios, de acuerdo a los valores de la hoja de criterios. Estas hojas reúnen la calificación de cada pregunta.
4. Luego la nota obtenida se multiplica por el respectivo porcentaje que tiene cada pregunta obteniéndose así un puntaje parcial para cada sub-apartado que contiene varias preguntas. Ver Anexo 6 para la interna y el Anexo 41 para la externa.

A continuación se da un ejemplo de la aplicación de los últimos dos numerales, de cómo se hace la calificación en la encuesta interna, a través de un cuadro.

Apartado: Organización y Dirección	# de pregunta	Nota por empresa 1	Ponderación %	Calificación
Sub- apartado: 1. Estilo Directivo	1.1	0	15 %	0.00
	1.2	10	20%	2.00
	1.3	5	9%	0.45
	1.4	10	8%	0.80
	1.5	10	20%	2.00
	1.6	10	8%	0.8
	1.7	10	8%	0.8
	1.8	0	12%	0.0
Totales			100%	6.85

5. Después se suman los puntajes parciales de cada sub-apartado y se multiplican por su porcentaje para llegar así a un puntaje ponderado por cada apartado.
6. Luego se multiplican los valores obtenidos en cada apartado por su respectivo porcentaje de peso del total de la encuesta, (interna o la externa).

7. A continuación se suman los puntajes ponderados de cada apartado y obtenemos la nota global por empresa para la parte de la gestión interna de la empresa y de igual manera se hizo con la externa.

Estos últimos tres numerales los podemos apreciar en los cuadros de los Anexos 7 al 12 para el análisis interno, y Anexos 17,19,21,23,25,27 del análisis externo, y la forma como se obtuvo, se puede apreciar en el ejemplo que sigue en la siguiente pagina:

Apartado y sub-apartado	% asignado al apartado	Puntaje Parcial	% asignado a cada sub-apartado	Puntaje Ponderado	Suma Puntaje Ponderado	Ponderado con % total
A. Organización y Dirección	15%				7.47	1.12
1. Estilo Directivo.		6.85	15%	1.03		
2. Estructura organizativa.		9.44	20%	1.89		
3. Motivación		8.00	15%	1.20		
4. Cultura de empresa		7.00	15%	1.05		
5. Capacidades y habilidades.		10.00	10%	1.00		
6. Capacidad de colaboración externa.		2.50	10%	0.25		
7. Comunicación externa		7.00	15%	1.05		
			100.00%			

8. A continuación se hace lo mismo con los siguientes sub-apartados y se obtiene un total del ponderado para cada empresa, que es la nota que se obtiene al

final del análisis interno o del externo. El ejemplo que continuamos es el de la parte interna y obtenemos el resultado de la empresa 1.

Apartado y sub-apartado	% asignado al apartado	Suma Puntaje Ponderado	Ponderado con % total
A. Organización y Dirección	15%	7.47	1.12
B. Recursos Humanos	10%	6.78	0.68
C. Administración y Control.	10%	5.50	0.55
D. Capacidad y Gestión financiera.	15%	4.67	0.70
E. Calidad e Innovación	12.5%	6.58	0.82
F. Producción	10%	6.35	0.64
G. Marketing/Comercialización	15%	6.53	0.98
H. Calidad servicio al cliente.	12.5%	10.00	1.25
Totales	100.00%		6.73

El proceso de calificación seguido en los 8 numerales anteriores es el principal usado para la obtención de una nota o calificación de una empresa en sus dos áreas principales: el análisis interno y el análisis externo.

Se hace la aclaración que para poder evaluar la parte externa solamente 3 de sus áreas tienen ponderación para la nota de esta área, siendo las calificadas:

- A. Análisis del Mercado
- B. Entorno externo Global
- C. Análisis de las actividades de la empresa dentro del Sector.

La última que corresponde a las conclusiones del análisis del sector, se dejó por fuera sin ponderación, debido a que el contenido de la información obtenida se verá reflejado en el capítulo 4.

Para ilustrar mejor el comportamiento del sector y tener un panorama resumen de las seis empresas, se tabularon hojas electrónicas con los promedios de ellas, obteniéndose un promedio general del sector para cada uno de los apartados. Lo anterior puede constatarse al ver los anexos siguientes:

Anexo 13 : Resumen Análisis interno empresas del sector.

Anexo 15 : Resumen Análisis externo empresas del sector.

## **2.4 ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.**

Para iniciar esta parte de la investigación se hizo un trabajo de consolidar los resultados de las encuestas de las seis empresas, tanto en su parte interna como externa, basándose en el procesamiento de la información antes presentada en el numeral 2.3 y cuyos resultados están en detalle en los Anexos 13 y 15.

En el cuadro 3 que se presenta más adelante, se obtiene para cada uno de los dos grandes apartados de la encuesta, un promedio simple de las notas de cada área evaluada de las empresas, elaborando de esta manera un primer parámetro para el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a los cuales se les ha denominado: "Calificación Promedio del Sector", considerado pertinente para evaluar como se encuentra cada una de las empresas, si arriba o debajo de la media del sector y donde a la vez se puede conocer si de 100%, con una nota máxima de diez puntos (10), que resultado obtienen las empresas tanto individualmente como en promedio del sector; al observar los resultados del cuadro en referencia, se observa que la mitad de ellas está arriba del promedio y la otra debajo de ese promedio.

A continuación se presenta el cuadro resumen con las notas generales obtenidas para cada empresa en cada una de las dos partes de la encuesta, así como los promedios del sector y por empresa.

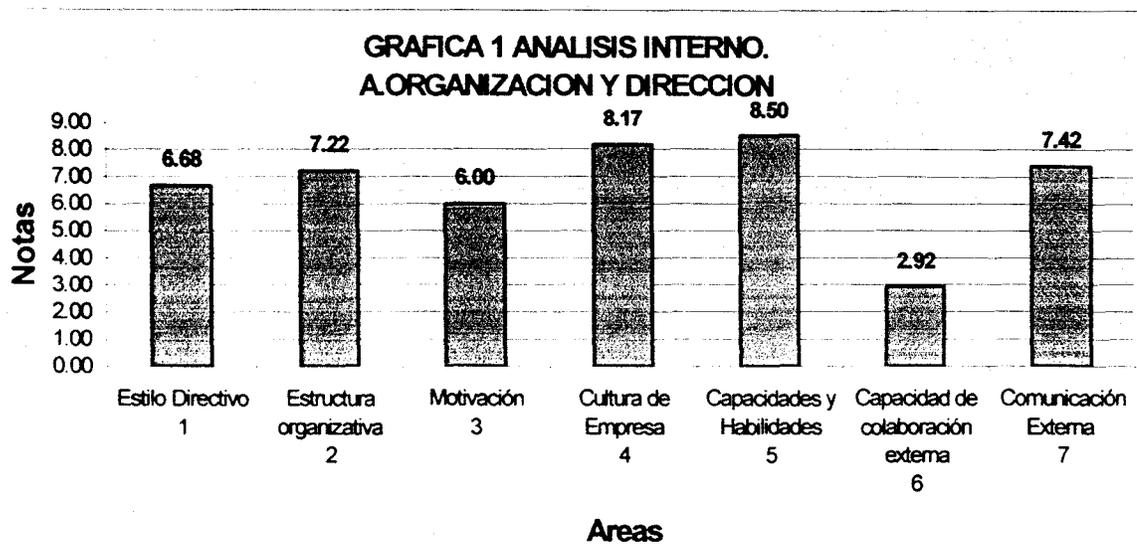
**CUADRO 3. RESUMEN DE NOTAS DE LAS SEIS EMPRESAS  
ENCUESTADAS EN SU ANALISIS INTERNO Y EXTERNO.**

	<b>Nota Global encuesta interna</b>	<b>Nota Global encuesta externa</b>	<b>Nota promedio del Análisis Situacional</b>
EMPRESA 1	6.73	5.47	6.10
EMPRESA 2	6.18	7.16	6.67
EMPRESA 3	6.36	6.06	6.21
EMPRESA 4	6.97	4.13	5.55
EMPRESA 5	5.77	6.40	6.09
EMPRESA 6	6.60	3.71	5.16
<b>Calificación Promedio del sector</b>	<b>6.44</b>	<b>5.65</b>	<b>6.05</b>

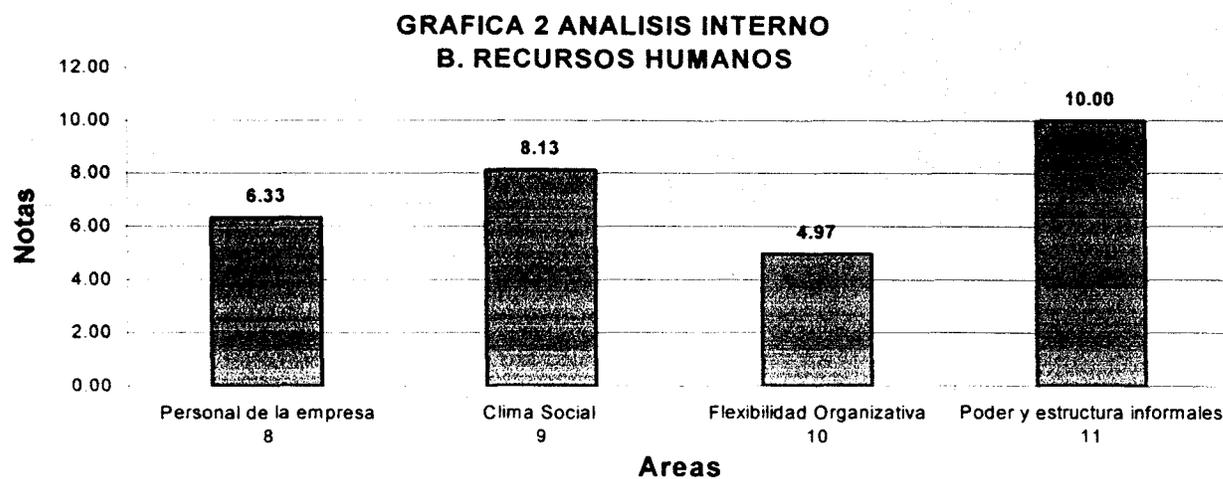
#### 2.4.1 INTERPRETACION DE RESULTADOS DEL ANALISIS INTERNO.

Partiendo del hecho de que una empresa para que esté bien en su gestión empresarial no debe de tener una nota por debajo de 5.00, sino que debe de ubicarse por lo menos a un nivel del 40% arriba de la mitad del rango; con base a ese criterio, se asignó como nota mínima de 7.00 puntos para aceptar como normal la calificación de una empresa en su gestión empresarial.

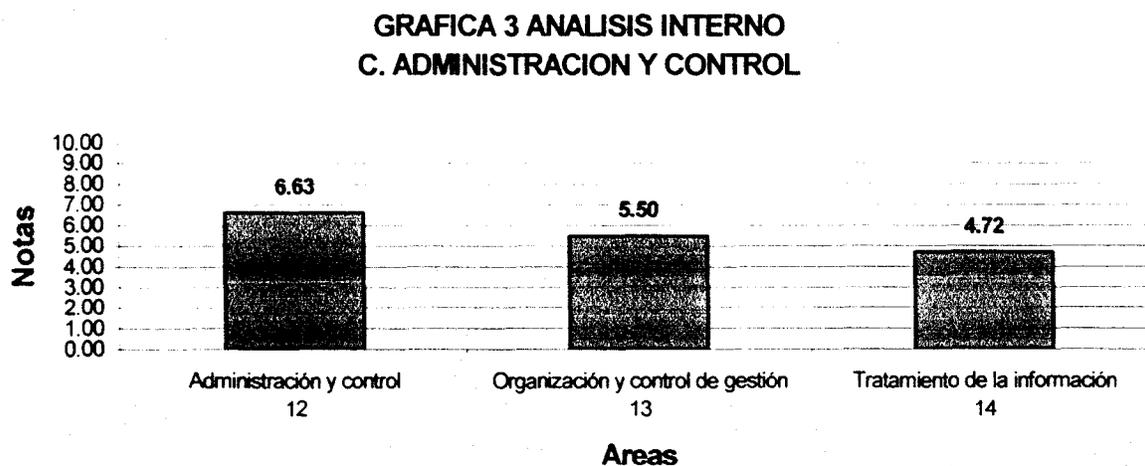
Lo anterior se puede documentar y visualizar mejor de manera gráfica, por lo que a continuación se presentan gráficas de barras con los datos promedios de cada apartado que corresponden al análisis interno.



Se obtuvieron tres áreas bajo el nivel estándar de 7.00: Estilo Directivo, Motivación, y la más baja la Capacidad de colaboración externa con 2.92. El promedio ponderado al verlo en el resumen análisis interno del Anexo 13 se obtuvo 6.83, o sea que la Organización y Dirección de las 6 empresas necesita mejorar en estas tres sub-áreas para lograr llegar al estándar mínimo de 7.00.

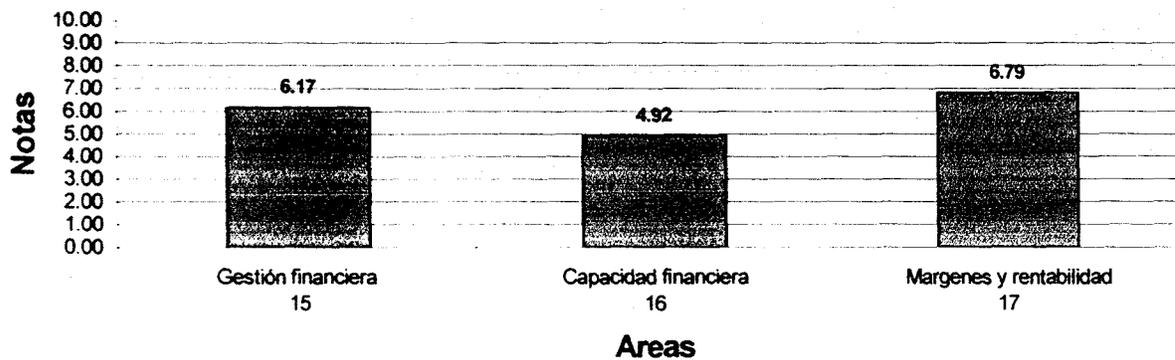


Respecto al área de recursos humanos todas las empresas están bien calificadas en poder y estructura informales, no así en el personal de la empresa y la flexibilidad organizativa, al ver en el cuadro de ponderaciones se observa que esta área de mayor nota sólo le corresponde un 10% del total y las otras un 30% cada una, haciendo notar que al obtener el resultado de esta área se obtuvo 6.83, resultado por debajo de lo mínimo requerido.



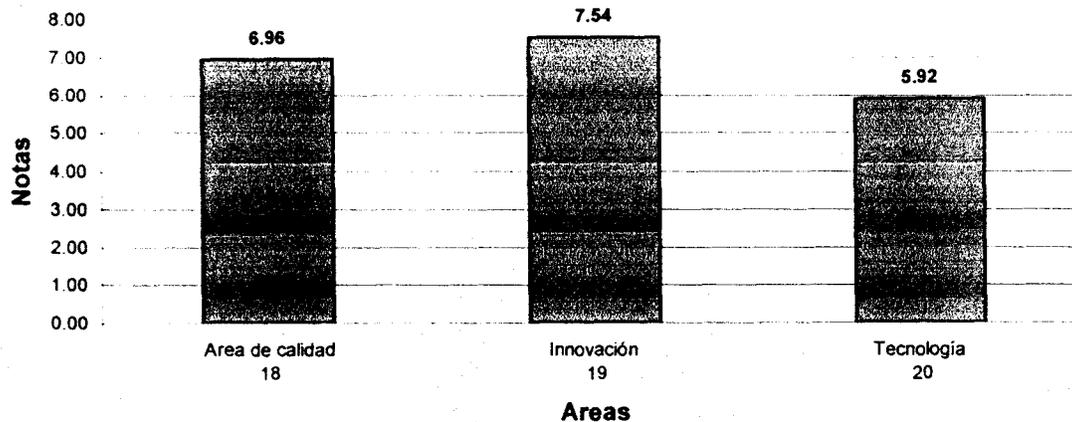
En esta área en particular las tres sub-áreas han salido bajo la nota mínima de 7.00, siendo un área de oportunidad de mejora la cual debe de trabajarse para mejorar en las empresas del ramo.

**GRAFICA 4 ANALISIS INTERNO  
D. CAPACIDAD Y GESTION FINANCIERA**



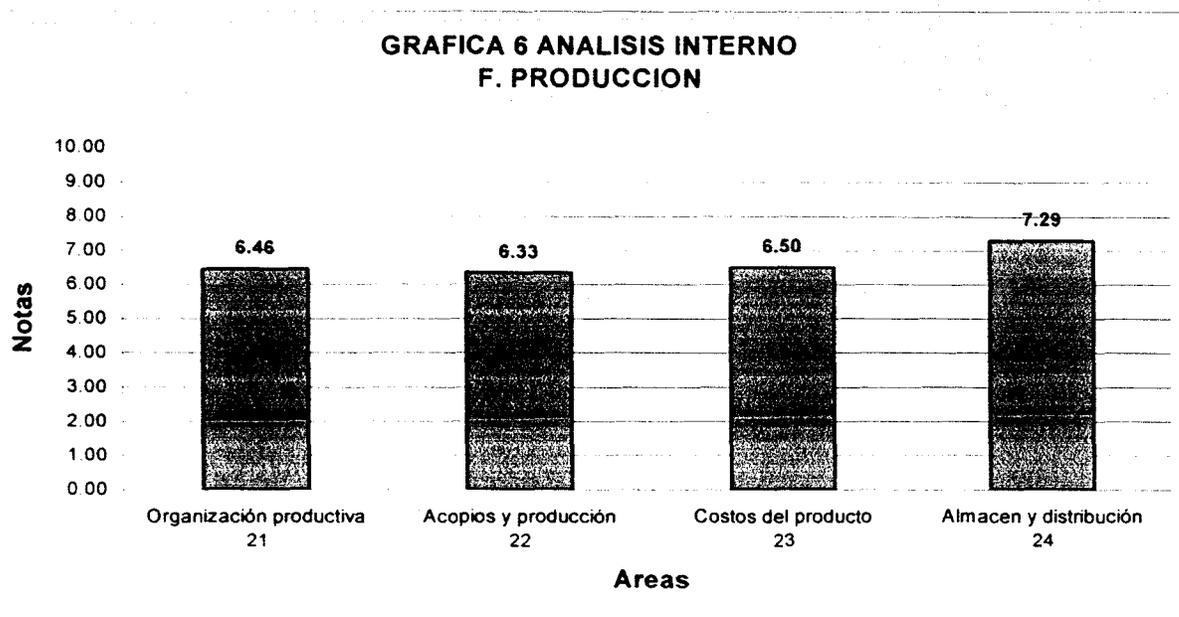
De igual manera que el área anterior, la calificación obtenida en resumen de las seis empresas es menor a 7.00, y siendo la de menor nota la de Capacidad Financiera con 4.92. Es necesario que las empresas desarrollen de mejor forma ésta área, para que tengan salud financiera como empresas.

**GRAFICA 5 ANALISIS INTERNO  
E. CALIDAD E INNOVACION**



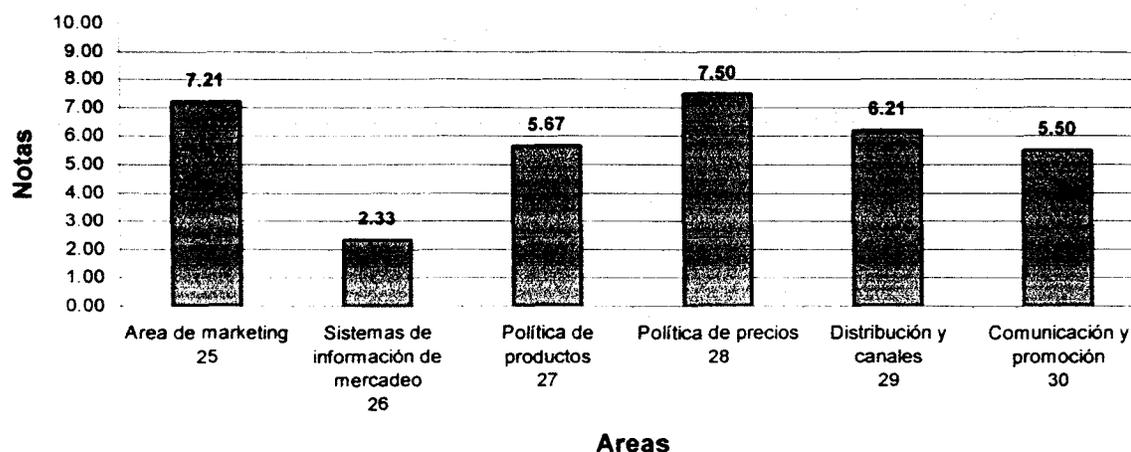
Esta área evaluada establece que son empresas con buen nivel de creatividad y que están buscando nuevos productos, pero le desmejora sobre todo la tecnología utilizada actualmente, la cual es artesanal y con un control de calidad que según lo expresaron, lo proporcionan los clientes por su opinión que por métodos científicos

de investigación, es por ello que su calificación está siempre bajo la nota mínima de 7.00



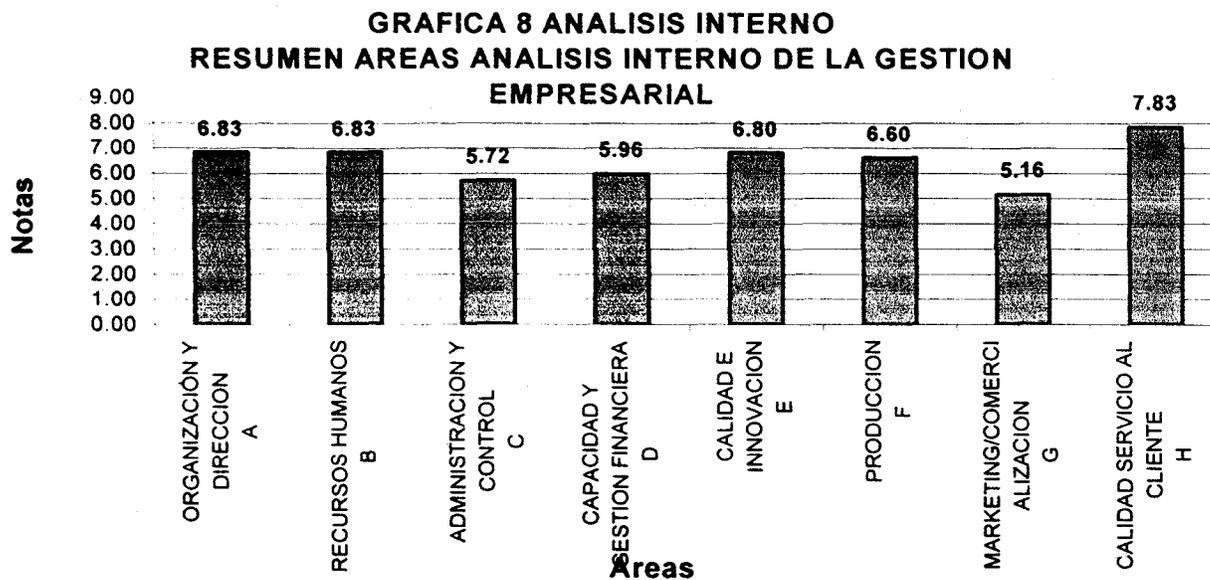
El área de producción en las empresas del sector, debe de mejorarse: su organización productiva, sus acopios y producción en si, así como que se trabaje en los costos del producto, ya que la mejor puntuación es la correspondiente a almacén y distribución, la cual es disminuida en la ponderación ya que las últimas dos (23 y 24), tienen un % menor que las primeras dos (20% cada una y las otras 30%).

**GRAFICA 7 ANALISIS INTERNO  
G. MARKETING/COMERCIALIZACION**



Esta área tiene puntos relativamente débiles como son: carencia de sistemas de información de mercadeo (SIM), contar con una política de productos no acorde a lo que el mercado requiere, con una inadecuada estrategia de acercamiento, reflejada de igual manera en la comunicación y promoción, ya que no han dado a conocer la imagen de su empresa y no logran diferenciar bien su producto, ni lo han dado a conocer a fondo, exaltando sus cualidades.

La manifestación de dos sub-áreas con una mejor nota, como son las de conocimientos de mercadeo y política de precios, es más fuerte este último ya que por ganar o conservar sus clientes, estas empresas tienen más cercano a la realidad el sentido de los precios, pero la mayoría de su personal y sus dirigentes carecen de conocimientos reales de mercadeo, a lo sumo tienen ciertos conocimientos en ventas.



Este último cuadro muestra el resumen de todas las áreas evaluadas en la gestión empresarial del análisis interno hecho a las seis empresas. Las notas presentadas aquí ya están ponderadas en cada una de las áreas.

Como podemos observar las notas de casi todas las áreas están por debajo del 7.00, por lo que se concluye que la Gestión Empresarial de las empresas es deficiente, lo que se ve reflejado en las áreas antes expuestas en los cuadros anteriores.

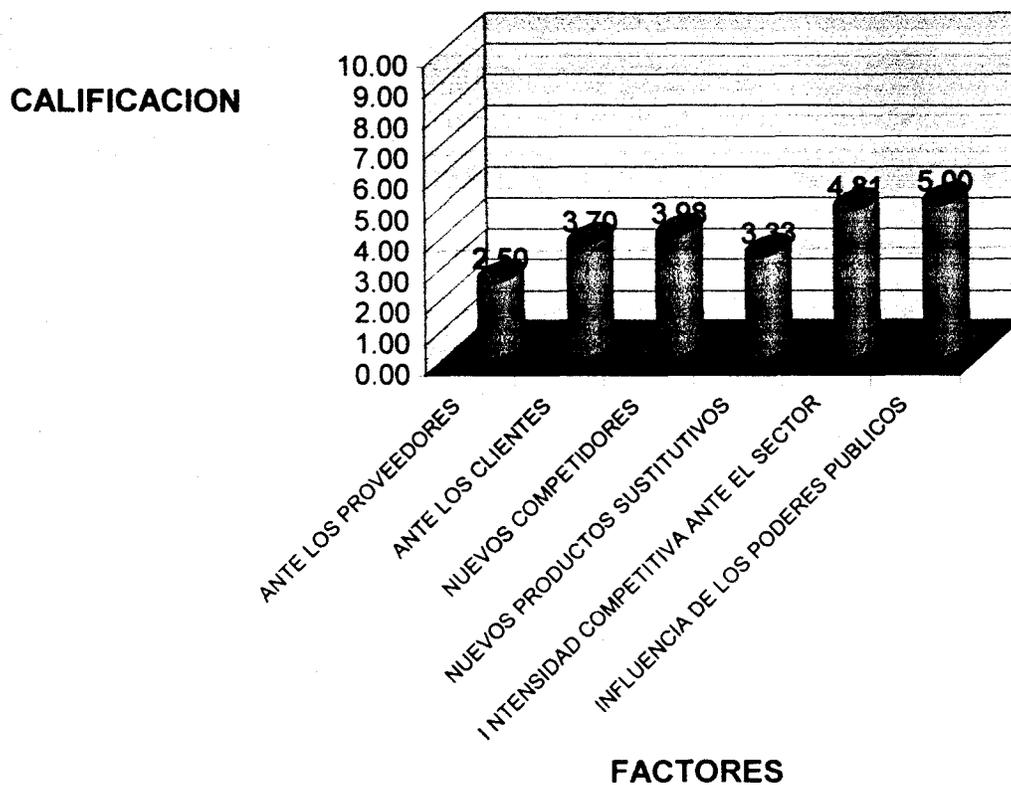
## **2.4.2 INTERPRETACION DE RESULTADOS ANALISIS EXTERNO.**

Como se menciona en el numeral 2.2.2, la encuesta en su parte del análisis externo contempla 4 partes, pero se manifestó en el numeral anterior que tres de ellas tuvieron ponderación de sus áreas. Y para la evaluación del trabajo en particular de la investigación, se dirige la interpretación solamente a uno de ellas que conforma directamente la parte que se indica como la variable dependiente Y de investigar en este documento, que es “ la baja posición competitiva”, que está contemplada en la parte C de la encuesta como el análisis de las actividades de la empresa dentro del sector que incluye las 5 fuerzas de la posición competitiva de Michael Porter como se mencionó en el numeral 2.2.2.3. y una sexta la posición competitiva de los poderes públicos.

Para las primeras cinco fuerzas de la posición competitiva se evaluó como nota mínima 7.00, o sea que con una nota así, las empresas tendrían una posición competitiva normal ante cada unas de estas cinco fuerzas.

En la última de las seis, la posición competitiva de los poderes públicos, el promedio de las empresas dieron como resultado de 5.00, lo que significa una alta influencia de los poderes públicos sobre las empresas del sector. Ver el gráfico 9 en la siguiente página.

**GRAFICA 9. ANALISIS EXTERNO.  
ANALISIS DE LA POSICION COMPETITIVA DE LAS EMPRESAS DEL  
SECTOR DE QUIMICOS INDUSTRIALES DE AMPES**



### 2.4.3 PRUEBA DE HIPOTESIS.

Como puede observarse en los resultados de las empresas en el Cuadro 3, es relevante de que ninguna empresa califica al nivel mínimo aceptable en su nota global, por lo que concluimos que tanto como empresas individuales y como sector que representan de químicos y afines de AMPES no aprueban su gestión empresarial que la identificamos en la encuesta interna, mientras que la encuesta externa nos da como resultado la calificación de la empresa es su posición competitiva, la cual ha resultado inferior a 7.00. El resumen de las seis empresas en la gráfica 9 del numeral anterior en los resultados de las cinco fuerzas competitivas de Porter resultaron evaluadas con notas entre 2.5 a 4.94.

Basándose en estas calificaciones, podemos concluir que la Hipótesis General planteada en el capítulo 1, se acepta para las empresas de este sector, según comprobación efectuada con la prueba estadística de hipótesis  $X^2$  en la cual se sustituyeron los valores de las calificaciones obtenidas en el cuadro 3 del capítulo 2, tomándolas como frecuencias observadas y siendo la nota mínima de aceptación de 7, con un margen de libertad de 5 grados, quedando aceptada al obtener un valor de 3.64, siendo el margen de rechazo de 11.07 en adelante.

Por lo tanto se comprueba de que : “La deficiente gestión empresarial en la pequeña empresa industrial del sub-sector químicos limpiadores de El Salvador afiliadas a la Asociación de Medianos y Pequeños empresarios (AMPES)”, genera una baja posición competitiva ante las diferentes influencias externas del sector, y por consiguiente la hipótesis nula se rechaza y las hipótesis secundarias se aprueban; estas últimas se verán comprobadas en el siguiente capítulo, que relaciona el diagnóstico de las empresas estudiadas.

#### **2.4 4 PRIORIZACION DE ESTRATEGIAS**

El listado de ideas y sugerencias estratégicas, fue realizado como ya se expuso, en conjunto con representantes del sector en sesión de trabajo realizada en el local de AMPES, habiéndose utilizado la metodología siguiente para la obtención de las estrategias, así:

No todas las sugerencias que surgieron del análisis estratégico son del mismo tipo y se pueden esquematizar de la siguiente forma:

**OPERATIVAS:** aquellas que pueden ser implementadas de inmediato ( son acciones)

**ADMINISTRATIVAS:** suponen modificaciones de rutinas, sistemas u organización. No tienen rango estratégico.

**ESTRATEGICAS:** las que pueden suponer parte de la creación de una estrategia.

Para la conformación de las estrategias se ha utilizado la última.

### 2.4 5 ESQUEMA MATRIZ FODA (TOWS)

El estudio situacional FODA contempla los factores internos y externos para la conformación de posibles estrategias a seleccionar, esquematizados de la siguiente manera:

FACTORES INTERNOS FACTORES EXT.	FORTALEZAS INTERNAS (S)	DEBILIDADES INTERNAS (w)
Oportunidades Externas (O)	Estrategia SO: Maxi-Maxi	Estrategia WO Mini- Maxi
Amenzas Externas (T)	Estrategia ST: Maxi-Mini	Estrategia WT Mini- Mini

## **CAPITULO 3. DIAGNOSTICO Y ANALISIS DE LA CONDICION ACTUAL DEL SUBSECTOR**

El diagnóstico y análisis de la condición actual del subsector, se divide en dos áreas, una en la cual se hace un estudio exploratorio sobre el análisis interno de las empresas examinadas aspectos relativos a la organización y dirección, recursos humanos, administración y control, capacidad y gestión financiera, calidad e innovación, producción, comercialización y calidad servicio al cliente.

Otra área comprende el análisis externo, el cual cubre los factores siguientes:

a) análisis del mercado del subsector; b) posición competitiva del subsector, el cual determina la posición de fuerza de la empresa ante los proveedores, posición de fuerza ante los clientes, análisis de las amenazas de nuevos competidores, análisis de las amenazas de nuevos competidores, análisis de la intensidad de rivalidad entre los competidores actuales dentro del sector, análisis de la influencia de los poderes públicos. Además se presenta el análisis situacional FODA de las empresas y finalmente se presentará un análisis global de las empresas del sector, en el cual se ha estudiado el análisis del entorno en que las empresas del sector desempeñan actualmente.

### **3.1 ANALISIS INTERNO DE LAS EMPRESAS DEL SUBSECTOR.**

En este apartado se hace un análisis de acuerdo a resultados obtenidos de la investigación de campo en las seis empresas, (fuente: Anexo Tabulación Encuesta Interna), por áreas críticas y factores claves determinantes para el éxito de cada empresa, los cuales fueron descritas en la parte introductoria de este capítulo y se desarrollan a continuación.

### **3.1.1 ORGANIZACIÓN Y DIRECCION**

Las empresas del sector son negocios que se han formalizado por el crecimiento de sus ventas en el mercado, por esta razón es que las mismas ejercen un estilo directivo de tipo centralizado, la cual repercute en la toma de decisiones, siendo el dueño del negocio quién toma control de todas las operaciones diarias que ejecuta la empresa; por consiguiente, en algunos momentos de su desempeño se ven bloqueadas por las mismas decisiones que no se logran tomar a tiempo, perjudicando de esta manera la dirección del negocio.

Asimismo, mantienen generalmente una estructura organizativa formal, pero que en la práctica no es funcional ya que la mayoría de los empleados hacen varias funciones y no existe realmente una segregación de funciones; denotan una relativa desmotivación, originada por los altibajos que la demanda del producto tiene en el mercado. Las empresas del sector ostentan un nivel de cultura muy bueno relacionado con el conocimiento de sus funciones, debido a que la mayoría de los empleados se han desarrollado en la empresa y se mantienen por muchos años en la misma, siendo generalmente familiares del dueño del negocio. Otro aspecto importante de destacar, es que no son empresas que se asesoran con facilidad, según reflejan los resultados que no se auxilian por empresas externas, ni se asesoran tecnológicamente por otras del medio para no dejar a la vista las formulas de sus productos.

### **3.1.2 RECURSOS HUMANOS.**

En este tema, las empresas manejan un buen nivel de clima organizacional y de una adecuado manejo del poder y de la estructura informal, ya que todas tienen una motivación alta por el trabajo y están acostumbrados a una estructura organizativa de tipo informal, aunque existe una formal pero la misma dinámica de las tareas las hace ser informal en términos de funcionalidad, debido a que como se expuso anteriormente, los empleados ejercen varias funciones a la vez.

La misma características de ser empresas con poco personal, les da una fortaleza de que no existen estructuras informales que tengan poder dentro de la organización, tal como son los sindicatos, que podrían llegar a convertirse en obstáculo en la toma de decisiones de la empresa.

### **3.1.3 ADMINISTRACION Y CONTROL**

Respecto a esta parte, las áreas evaluadas son administración y control, organización y control de gestión y tratamiento de la información; en donde la primera de ellas en la que se observan los estados contables, sus presupuestos y control de costos, llevándose de una forma deficiente e informal, y en cuanto a la segunda no todas tienen un personal contable de primera línea, no así en cuanto a tratamiento de la información, en la cual generalmente las empresas se encuentran en un accionar diario en el cual no se hacen espacios de tiempo para planificar, ni existe el tiempo suficiente para refrescar al interior de las administraciones de dichas empresas de aquella información necesaria para medir datos comparativamente con otras de su misma actividad, y lo que es más dañino aún, de aquella información necesaria para medir su crecimiento empresarial en cuanto a productividad, ventas, capital humano, etc.

### **3.1.4 CAPACIDAD Y GESTION FINANCIERA**

En cuanto a la gestión financiera que efectúan las empresas se puede decir que están bien, ya que todas dicen que se financian con capital propio, pero que no es suficiente para alcanzar un crecimiento, del cual todos objetan que no tienen básicamente el apoyo financiero de los bancos, dado que no existen mecanismos adecuados de obtención de líneas de crédito para la pequeña empresa.

En cuanto a márgenes y rentabilidad, se advirtió que todas las empresas tienen resultados anuales superavitarios, los cuales permiten que la actividad de las

mismas sea constante en el tiempo, no obstante que manifiestan la poca actividad comercial que están efectuando en el mercado, que tiende a disminuir las ganancias proyectadas.

En cuanto a la capacidad financiera, se nota que todas tienen un mismo resultado, es decir, que desconocen el crecimiento de capital propio, no tienen disponibilidad de recursos financieros por parte de los bancos del sistema, no tienen cuantificado el nivel de endeudamiento de la empresa con sus accionistas, no tienen datos sobre la proporción que guardan los fondos propios respecto al financiamiento que reciben de los bancos, esto quizá por no contar con la ayuda financiera de los bancos del sistema, no cuentan con datos relativos a los ingresos por ventas en cuanto a si presentan oscilaciones importantes, y un último dato importante es que no cuentan con políticas de inversión.

### **3.1.5 CALIDAD E INNOVACION**

En esta área se evaluaron tres aspectos relacionados con a) el área de calidad, b) la innovación y c) la tecnología; de estos aspectos, las empresas denotan que en cuanto a calidad se están haciendo los esfuerzos necesarios para contar con buenos productos que satisfacen los requerimientos de sus clientes y las expectativas sobre el lanzamiento de nuevos productos, asimismo se preocupan de la innovación de productos relacionados con la limpieza, explorando nuevos requerimientos o nuevos mercados. Un aspecto que tienen descuidado es el de tecnología, básicamente por la inexistencia de planes operativos ni de planes estratégicos a mediano y largo plazo, que permita una adecuada política de inversión o de reposición de activos fijos, es decir de maquinaria de transformación.

### **3.1.6 PRODUCCION**

Este aspecto es de los que mejor han manejado las empresas, al ser eminentemente productores de oficio, y si no manifiestan signos de excelencia, están en un promedio aceptable todas las empresas en cuanto a la organización productiva, centros de acopios y producción, costeo del producto, almacenamiento y distribución.

### **3.1.7 COMERCIALIZACION**

Las empresas tienen en promedio un buen nivel de mercadeo de sus productos, básicamente porque tienen enfocado su nicho de mercado bien definido y es más tienen un aspecto a su favor el cual es el gusto y preferencia que sus clientes dicen tener para su diversa línea de productos; en cuanto al desarrollo de una adecuada política de productos, cada empresa es independiente y algunas han tomado en cuenta los gustos, preferencias y necesidades del cliente, y el resto se han conformado con tratar de vender lo que producen, podemos decir que a las primeras obtienen buenos resultados aunque no tengan desarrollado una política de productos.

Aunque manifiestan que logran tomar las decisiones adecuadas para la fijación de precios de los productos, no existe una política escrita bien definida. En cuanto a los canales de distribución los cuales generalmente no son a través de intermediarios, tienen actividades muy bajas de comunicación y promoción a sus clientes, es decir no cuentan con publicidad y tampoco mercadean pedidos basándose en promociones. En cuanto a los sistemas de información de mercado todas las empresas están por debajo de lo aceptable (2.33 en promedio general de calificación, dentro de una escala de 0 a 10 de nota y 7.00 como nivel aceptable), esto quiere decir que están desaprovechando el mejorar sus resultados por el desconocimiento de la herramienta del sistema de información de mercadeo (SIM).

### **3.1.8 CALIDAD Y SERVICIO AL CLIENTE.**

En esta parte todas las empresas están en nivel deseable ya que conocen a sus clientes y tratan de complacerlos por lo que perciben que existe satisfacción en sus clientes; algunos manejan el servicio post – venta, a través de llamadas telefónicas, asistencia técnica, capacitaciones al personal usuario del producto, etc. y casi siempre son pro activos a los nuevos requerimientos de sus clientes o de sugerencias que les hacen.

## **3.2 ANALISIS EXTERNO DE LAS EMPRESAS**

De acuerdo a lo contemplado para el análisis del sector externo de las empresas se presenta a continuación las áreas evaluadas, las cuales son: a) análisis del mercado objetivo del subsector y b) la posición competitiva del subsector, en el cual se ha evaluado la posición de fuerza de la empresa ante los proveedores, posición de fuerza ante los clientes, análisis de las amenazas de nuevos competidores, análisis de las amenazas de nuevos competidores, análisis de la intensidad de rivalidad entre los competidores actuales dentro del sector, análisis de la influencia de los poderes públicos y, finalmente se presentará un análisis global de las empresas del sector, el cual ha estudiado el análisis del entorno en que las empresas del sector desempeñan actualmente.

### **3.2.1 ANALISIS DEL MERCADO OBJETIVO.**

#### **3.2.1.1 DATOS DE MERCADO.**

En El Salvador, el mercado de productos químicos limpiadores y otros derivados se encuentra dominado por productos de origen industrializado, semi-industrializados, los cuales son combinados por la producción de detergentes ambientales de origen artesanal, completando la demanda del mercado

salvadoreño; esta participación de las empresas investigadas, tiene orientado su mercado objetivo a aquel segmento de clientes de tipo institucional, como lo son los hospitales públicos, cuarteles militares, hoteles privados, Ministerio de Educación, entre otras grandes empresas del sector público, por lo que las empresas para adjudicarse la compra de determinados productos, debe de someterse a procesos de licitación pública, restringiéndose en gran medida su participación en el mercado; por otra parte, mantiene ventas en consignación y pedidos de contado en puntos de venta tales como supermercados, tiendas de mayoreo y establecimientos tales como farmacias y papelerías de prestigio.

El posicionamiento actual, por cada empresa y tipos de productos, es el siguiente:

<u>Empresa</u>	<u>Tipo de productos</u>
PROSERQUISA	QUIMICOS LIMPIADORES
PROECO	PAPEL Y MATERIAL DE EMPAQUE
QUIMICOS DIVERSOS	MATERIAL PEDAGOGICO Y DE OFICINA
CASTOR QUIMICOS	QUIMICOS LIMPIADORES
ACEITES ESENCIALES	FRAGANCIASAROMATICAS TERAPEUTICAS
MULTIQUIMICOS	QUIMICOS LIMPIADORES

La distribución de los productos se realiza a través de los canales siguientes:

- a) Empresa > Mayorista > Detallista > Consumidor Final
- b) Empresa > Detallista > Consumidor final
- c) Empresa > Consumidor final

También se distribuyen en supermercados y almacenes generales y algunos tipos de productos, se venden hasta en los mercados municipales.

Los márgenes sobre ventas son hasta de un 50% sobre su costo para el consumidor final; el margen de los supermercados es, por lo general del 30.0% sobre el costo, mientras que en los mercados municipales aplican en promedio el 35.0% sobre su costo. Los precios de los productos son muy competitivos y muy variados, debido a la multiplicidad de gustos y preferencias que cada empresa tiene dentro de sus carteras de clientes.

### CUADRO 3.1

Distribución por demanda del producto en el país (producto y zona geográfica)

TIPO	VENTAS(¢) ANUALES	%	DISTRIBUCION		
			AMSS	ORIENTE	OCCID.
Detergentes	2,800,000	35.0	40.0	35.0	25.0
Aromatizantes	600,000	7.5	60.0	25.0	15.0
Desinfectantes	1,200,000	15.0	50.0	31.0	19.0
Fragancias	1,400,000	17.5	70.0	16.0	14.0
Desinfectantes Industriales	1,600,000	20.0	80.0	13.0	7.0
Otros	400,000	5.0	35.0	37.0	28.0
<b>TOTAL</b>	<b>¢ 8,000,000</b>	<b>100.0</b>			

Se puede observar en el Cuadro 3.1 que la mayor concentración de ventas, está dada en el oriente del país con 37% de la producción nacional, en segundo lugar se ubica el área metropolitana de San Salvador con 35% y en tercer lugar el occidente con un 28% del consumo de la producción nacional. El rubro más fuerte de ventas es el detergente limpiador.

### **3.2.1.2 MERCADO META**

El mercado que las empresas del sector químicos limpiadores tiene como meta para la colocación de sus productos esta orientado en los siguientes segmentos:

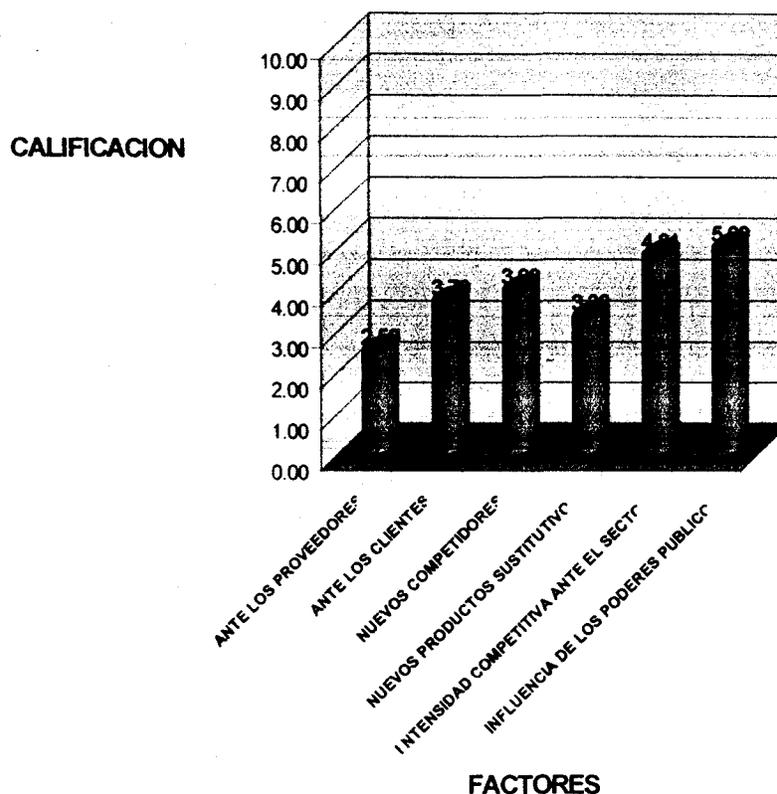
- 1- Hospitales, hoteles, cuarteles, granjas avícolas para los productos industriales.
- 2- Consumidores finales, tales como amas de casa, Car wash y otros.
- 3- Clientes que visitan sus oficinas interesadas en algún tipo de producto en especial.

### **3.2.2 ANALISIS DE LA POSICION COMPETITIVA DEL SUBSECTOR**

En este apartado se hace un análisis de acuerdo a resultados obtenidos de la investigación de campo en las seis empresas, por áreas críticas y factores claves de éxito para cada empresa de acuerdo a las ventajas competitivas que refiere Michael Porter y una 6ª relacionada con los poderes públicos, por lo que se tomará de base el gráfico de la posición competitiva de las empresas del Sector de Químicos Industriales que se explicó en el capítulo 2 (numeral 2.4.2).

GRAFICA 3.1. "POSICION COMPETITIVA DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR"

**ANALISIS DE LA POSICION COMPETITIVA DE LAS EMPRESAS  
DEL SECTOR DE QUIMICOS INDUSTRIALES DE AMPES**



La escala utilizada para las notas es de 0.0 a 10 para los factores analizados.

El sub-sector de la micro y pequeña empresa afiliada a AMPES correspondiente a "la fabricación de jabones y preparados de limpieza, cosméticos y otros productos de tocador", está conformado por seis empresas de acuerdo a la clasificación empresarial efectuada por esa Asociación; dichas empresas están legalmente constituidas con personería jurídica, cuentan con infraestructura adecuada y personal idóneo para el desarrollo de sus actividades, manteniendo cada una de ellas una ventaja competitiva en el mercado nacional de la siguiente manera:

**CUADRO 3.2**  
**LISTADO DE LAS EMPRESAS DEL SUBSECTOR**

<b>EMPRESA</b>	<b>ESPECIALIDAD</b>
<b>MULTIQUIMICOS</b>	⇒ <b>LINEA DE LIMPIADORES DOMESTICOS</b>
<b>PROSERQUI, S.A. DE C.V</b>	⇒ <b>LINEA DE LIMPIADORES Y FRAGANCIAS AROMATICAS</b>
<b>ACEITES ESCENCIALES</b>	⇒ <b>LINEA DE FRAGANCIAS AROMATICAS TERAPEUTICAS</b>
<b>CASTOR QUIMICOS</b>	⇒ <b>LINEA DE LIMPIADORES INDUSTRIALES</b>
<b>PRODUCTOS ECOLOGICOS</b>	⇒ <b>PRODUCTOS CARTOTECNICOS BIOLÓGICOS</b>
<b>QUIMICOS DIVERSOS</b>	⇒ <b>PRODUCTOS DE PAPELERIA Y UTILES DIVERSOS.</b>

El posicionamiento de esa ventaja se complementa con la colocación de otros productos químicos derivados para lograr mejorar sus ventas, conformando una estructura de mercado por empresa de la siguiente manera:

**CUADRO 3.3**  
**VENTAS PROMEDIO Y CARTERA DE CLIENTES POR EMPRESA.**

<b>EMPRESA</b>	<b>CARTERA DE CLIENTES PROMEDIO</b>	<b>VENTA MENSUAL PROMEDIO</b>
<b>MULTIQUIMICOS</b>	75	¢100,000
<b>PROSERQUISA</b>		¢72,000
<b>CASTOR QUIMICOS</b>		¢72,000
<b>ACEITES ESCENCIALES</b>	13	¢6,000
<b>PRODUCTOS ECOLOGICOS</b>		¢6,000
<b>QUIMICOS DIVERSOS</b>		¢19,000

Algunas empresas comercializan productos al extranjero, como lo son PRODUCTOS ECOLOGICOS (PROECO) Y QUIMICOS DIVERSOS, siendo el continente Europeo el punto de ventas de PROECO y Guatemala en el caso de QUIMICOS DIVERSOS; el resto de las empresas tiene fijado su mercado objetivo en el territorio nacional.

### **3.2.2.1 ANALISIS DE LA POSICION DE FUERZA DE LA EMPRESA ANTE LOS PROVEEDORES.**

Existe de media a alta concentración de proveedores, lo cual no tiene incidencia en el suministro de los insumos, por lo que a cada empresa le resulta fácil el poder cambiarse de proveedor; generalmente, la materia prima corresponde a especificaciones estándares y la mayoría de los insumos se puede encontrar en plaza, siendo bajo el costo para la empresa el tener que cambiarse de proveedor y no existe posibilidad de que el proveedor se convierta en fabricante de los productos que están elaborando las empresas del sector. Sin embargo no se puede omitir que en el caso de las pequeñas empresas muchas veces las compras de materias primas son de bajo volumen, situación que no les permite obtener poder de negociación ante los proveedores, los resultados obtenidos confirman que necesitan mejorar en este punto.

### **3.2.2.2 ANALISIS DE LA POSICION DE FUERZA DE LA EMPRESA ANTE LOS CLIENTES.**

En la totalidad de las empresas investigadas se confirma que el mayor porcentaje de las ventas está concentrada en pocos clientes. Esta situación demuestra que los empresarios estén de alguna manera confiados a la fidelidad de compra por parte de los clientes, lo cual es un concepto débil para el crecimiento y expansión de las empresas en el mercado local, por lo que éstas empresas adoptan en ciertas circunstancias el conformismo y comodidad de mantener casi una renta fija, y no explorar posibles nichos o segmentos en el mercado que pudieran

aprovecharse por parte de las empresas para expandir su mercado meta. En este aspecto la empresa debe de mejorar el posicionamiento en el mercado, para lo cual debe incrementar el número de clientes claves que sostienen las ventas.

### **3.2.2.3 ANALISIS DE LAS AMENAZAS DE NUEVOS COMPETIDORES**

En cuanto al "Análisis de las amenazas de nuevos competidores", se puede señalar que los empresarios aún y cuando están afiliados a AMPES, no están asociados en grupos empresariales que conformen alianzas estratégicas y menos aún que desarrollen economías de escala que coadyuven a la obtención de mejoras y oportunidades sustanciales para las empresas del sector, por lo que se denota cierta debilidad ante la entrada de nuevos competidores, especialmente del extranjero como lo sería con el Tratado de Libre Comercio con México, los cuales pudieran incidir negativamente en el crecimiento de las empresas nacionales. Sobre este aspecto, según lo investigado, existe cierta confianza de los productores nacionales en el sentido que las compañías extranjeras desconocen las exigencias del mercado nacional, situación que no debe de considerarse del todo confiable, dado al nivel de investigación y desarrollo que las empresas extranjeras pudieran tener.

### **3.2.2.4 ANALISIS DE LAS AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.**

Otro aspecto investigado, es que en las empresas estudiadas ocupan tecnología artesanal, por consiguiente deben de efectuar una reconversión de tecnología o una combinación de lo artesanal con tecnología avanzada, lo cual apoyado en la experiencia ya existente, pudiera hacer consistente la participación de estas empresas en el mercado salvadoreño; lo anterior con el objeto de competir con mayor posibilidad ante productos sustitutos o en su defecto, competir

adecuadamente con lo que pudieran realizar los competidores extranjeros, lo cual generalmente para este tipo de actividad son grandes empresas.

### **3.2.2.5 ANALISIS DE LA INTENSIDAD DE RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES DENTRO DEL SECTOR.**

En este aspecto, las empresas nacionales no están bajo el principio "Ganar-Ganar"<sup>5</sup> ya que se mantienen en una competencia muy fuerte en la cual todas se quieren liquidar entre sí, y no existe una visión de compartir por parte del mercado de acuerdo a su ventaja competitiva y se ven encerradas en lograr quitarle el terreno de otro, lo cual no es beneficioso para el sub-sector, y por lo tanto se bloquean unas con otras. Esto repercute en barreras que limitan el desarrollo de la industria de químicos limpiadores, corriendo el riesgo de perder aún más terreno con la globalización y tratados de libre comercio.

### **3.2.2.6 ANALISIS DE LA INFLUENCIA DE LOS PODERES PUBLICOS.**

La influencia de los poderes públicos se vuelve una situación de inseguridad para estos empresarios, debido a que manifiestan que existe la incertidumbre de cambios en las diferentes leyes y regulaciones de país, ejemplo de estas barreras repentinas que frenan a la inversión de estos empresarios, es el aumento en el capital social para una sociedad anónima se ha incrementado de ¢20,000 a ¢100,000 a partir del mes de Enero de 2000<sup>6</sup>.

Por otra parte la legislación del medio ambiente, ha llegado a impactar económicamente al sector debido a que cada empresa tiene que realizar un estudio de diagnóstico ambiental referente a su infraestructura y operaciones, el cual debe ser dirigido por empresas o asesores debidamente acreditados ante el ministerio del medio ambiente, y como ejemplo dicho estudio fácilmente le cuesta

---

<sup>5</sup> Cuarto principio de los "7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva", Stephen Coavey. Edit.M.,1996

<sup>6</sup> Reformas al Código de Comercio, D.L no.826 de fecha 26 de enero de 2000.

a una empresa un promedio de cincuenta mil colones, hay que agregar que después, cada empresa debe comprometerse a realizar diferentes modificaciones de estructuras físicas, procesos, entrenamientos, etc., que conllevan gastos inmediatos para las empresas y además hay que invertir en una fianza de fiel cumplimiento que es el 100% del total de las modificaciones en que la empresa se ha comprometido.

Existen demasiados trámites burocráticos y engorrosos para diferentes instituciones, que hacen caer en faltas a las empresas al no llevarlos en regla. Se disminuye la competitividad cuando hay que presentar por cada cliente institucional diferentes fianzas por las que hay que pagar altas sumas de dinero que colocan en desventajas al empresario.

### **3.2.2.7 RESUMEN GENERAL DEL ANALISIS COMPETITIVO.**

Desde el punto de vista mercadológico para el caso de las seis empresas, éstas han demostrado capacidad en el desarrollo de estrategias de ventas, desarrollando cada una de ellas productos adaptados a las necesidades del cliente y colocándolos en mercados meta claramente definidos, situación que denota una fortaleza en la línea de productos que están ofreciendo.

Uno de los aspectos que se observa en los propietarios administradores de estas empresas es que caen en el error de tratar de igualar a la competencia sin realizar mayor análisis de las consecuencias para su empresa, ejemplo: si una empresa da docenas de trece, el empresario rival responde con docenas de catorce, aunque esto lo lleve a situaciones de mayor riesgo para su empresa.

Cada empresa ha aprendido a administrarse de acuerdo con su propio estilo, éstas han desarrollado sus fortalezas (capacidades básicas), debido a la forma en que han aprendido a hacer las cosas para que funcionen de manera exitosa.

En el caso del empresario – propietario, para todas las empresas, demuestra ser la persona más importante al interior de la empresa, debido a que él es la persona que toma las decisiones estratégicas definitivas.

### **3.2.3 ANALISIS GLOBAL DE LAS EMPRESAS**

Se presenta a continuación el diagnóstico del desempeño empresarial, en lo que respecta al entorno en el que se desempeñan las empresas del sub- sector sujeto de análisis.

#### **3.2.3.1 POSICION FINANCIERA Y FUENTE DE FINANCIAMIENTO**

No obstante que las empresas del sub-sector, sujeto de estudio se han mantenido en relativo crecimiento desde el momento en que se constituyeron, la posición financiera de las mismas es buena desde el punto de vista estabilidad y sostenibilidad en el tiempo, debido a que en promedio las empresas tienen 10 años de existencia y ninguna ve amenazada su participación en el mercado, ni menos su desintegración empresarial.

Las empresas del sector se caracterizan por ser empresas autofinanciadas, es decir que el negocio gira con capital propio, el cual generalmente pertenece en un 100% al propietario. Esta modalidad se ha llegado a dar en este tipo de empresas, dado que los sistemas de financiamiento que ofrece la banca salvadoreña, son muy restringidos para el acceso al crédito por parte de estas pequeñas empresas , optando por sacrificar sus propias viviendas en forma de hipoteca para obtener alguna cantidad de financiamiento.

Otro punto importante es que las empresas no mantienen una política de ventas al crédito, y es esta una razón fundamental para que exista una buena rotación de dinero liquido que financie las operaciones del negocio.

Por otra parte, denota que estas empresas afiliadas a AMPES, están haciendo muy pocos esfuerzos para informarse sobre como conocer otras fuentes de

financiamiento, como pueden ser organismos mundiales de ayuda u otros Organismos No Gubernamentales (ONG's), en los cuales pudieran encontrar acceso a crédito, principalmente para inversiones de capital.

### **3.2.3.2 CAPACIDADES DE PRODUCCION Y ANTIGUEDAD DE LAS INSTALACIONES Y EQUIPO.**

Actualmente las empresas están explotando a plenitud la capacidad productiva instalada, debido a que se utiliza totalmente en la producción de pedidos y nunca se ha dejado de atender la demanda de los productos. Tal como ya se mencionó, la tecnología utilizada es de tipo artesanal y por consiguiente de costos no muy elevados, por lo que los empresarios se encuentran satisfechos en su nivel de costos de producción. Respecto a la ausencia de instalaciones y equipos actualizados, se considera que es aquí donde el empresario debe de poner atención para la reconversión de la tecnología utilizada, dado que la competencia extranjera estaría en mayor ventaja utilizando tecnología moderna, inclusive a nivel de insumos.

### **3.2.3.3 FUERZA DE VENTAS.**

El cuerpo de vendedores generalmente es de dos a tres personas en las empresas del sector investigado y generalmente el principal vendedor es el propietario del negocio, por lo que en este aspecto, los empresarios tienen ese empuje y dinamismo para acelerar los pedidos y acrecentar las ventas; no obstante este aspecto positivo, puede existir un área de mejora al capacitar técnicamente a otros empleados, para que pudiesen complementar con mayor eficacia el nivel de ventas de cada empresa.

### **3.2.3.4 PROGRAMAS DE CAPACITACION.**

Las empresas estudiadas no cuentan con programas de capacitación, operativa y gerencial lo cual ha sido una debilidad fuerte para el desarrollo y crecimiento de las mismas. Se estima conveniente introducir planes de capacitación y entrenamiento a nivel del sub-sector, ya que en la mayoría de las empresas

únicamente se está analizando al interior de ellas, por lo que se hace necesario contar con un nivel mayor de conocimientos, que permita mejorar el nivel técnico en materia de productividad y el nivel de conocimientos en herramientas administrativas que conlleven a las empresas a tener un mayor nivel de competitividad y desarrollo, logrando un avance verdaderamente relevante en el aporte que el sub-sector debe hacer a la economía salvadoreña.

### **3.2.3.5 GASTO EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

No se destinan fondos para el desarrollo empresarial, tal como se explicó anteriormente, éstas no incluyen dentro de sus planes de desarrollo, una inversión destinada a acrecentar los niveles de conocimientos, por lo que algunas de ellas están considerando el suplir esta necesidad a través de una ventana que les abra al mundo como lo es el INTERNET (pensamiento que no es generalizado por todas las empresas), asistencia a ferias internacionales, contactos con asociaciones homologas internacionales, etc.

### **3.2.3.6 DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS E INDICES DE ÉXITO.**

La labor de desarrollo de nuevos productos es mínimo al interior de las empresas, originado básicamente por la labor cotidiana de los empresarios en la atención de los pedidos de productos de lista, por lo que aducen no tener el tiempo suficiente para la preparación de nuevos productos.

### **3.2.3.7 EXPERIENCIA Y CAMPO DE ACCION DE LA ADMINISTRACION.**

El nivel académico de la mayoría de los propietarios es de tipo profesional, nivel que es muy bueno, pero que en la mayoría de las empresas no se explota de una mejor manera, por el ritmo que se imponen los empresarios a la consecución de las ventas, por consiguiente se descuidan en la función administrativa del negocio, adoleciendo de herramientas valiosas como: controles internos, registros de ventas, estadísticas del negocio, las cuales son elementales para realizar

proyecciones al interior de la empresa dentro del marco de planeamiento estratégico.

#### **3.2.3.8 POLITICAS DE FIJACION DE PRECIOS.**

Las políticas de precios son establecidas manteniendo un margen entre el valor de los productos y el precio negociado con el cliente (poder de negociación), manteniendo márgenes que comienzan desde un 5% de utilidad mínimo en adelante, según el grado de negociación entre vendedor - comprador, generalmente no se tienen establecidos márgenes de utilidad con base técnica, lo que hace que las empresas vendan, pero que no es lo suficientemente clave para el buen funcionamiento de los negocios.

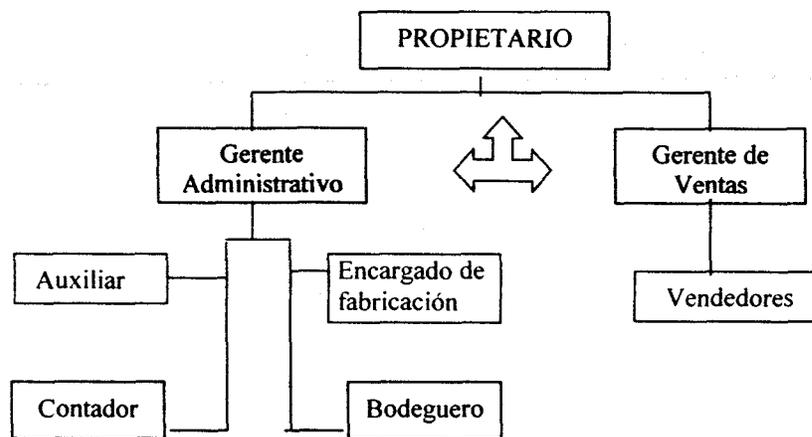
#### **3.2.3.9 GASTO EN PROMOCION DE VENTAS Y PUBLICIDAD.**

Las empresas del sub-sector Químicos afiliadas a AMPES no cuentan con planes de mercadeo y publicidad, dado que el flujo de efectivo que ingresa se destina para el pago de salarios, compra de materiales y gastos de fabricación y distribución de la mercadería.

#### **3.2.3.10 ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LAS EMPRESAS**

La estructura organizativa promedio de las empresas investigadas está en un 100% liderada por el propietario del negocio, el cual tiene el cargo de Gerente General, aun y cuando por el tamaño de las mismas, éste se ve en la necesidad de efectuar varias funciones importantes de la empresa, como lo es el de controlar el área administrativa y el área de ventas, haciendo funciones de vendedor, cobrador de "quedan" ( lo cual es prohibido de acuerdo a la Ley de Obligaciones Mercantiles), proveedor, funciones que le restan tiempo para ejercer el rol que debe de tener todo un gerente empresarial, por consiguiente no tiene tiempo para planificar, capacitarse, controlar la gestión presupuestaria, etc.

Un ejemplo de la estructura organizativa tipo es el siguiente:



### 3.3 ANALISIS FODA.

A continuación se presentará el análisis situacional FODA de las empresas del sub-sector a efecto de tener un diagnóstico integral de los factores internos y externos de las mismas. La información contenida ha sido el resultado de relacionar las calificaciones de las empresas en sus áreas, así se obtuvieron que para efectos de ponderar las fortalezas y oportunidades son originadas de las notas obtenidas en las áreas que tuvieron mejor evaluación y las debilidades y amenazas, como el resultado de las notas bajas del mismo examen; asimismo, las fortalezas y debilidades son originadas de la evaluación interna y las amenazas y oportunidades de la evaluación externa.

### CUADRO RESUMEN ANALISIS FODA

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poder y estructuras informales</li> <li>- Capacidades y habilidades</li> <li>- Clima Organizacional</li> <li>- Cultura de la empresa</li> <li>- Calidad de servicio al cliente</li> <li>- Innovación</li> <li>- Política de precios</li> <li>- Almacén y distribución</li> <li>- Motivación</li> <li>- Capacidad financiera</li> <li>- Flexibilidad organizativa</li> <li>- Enfoque de mercado de la empresa</li> <li>- Gestión financiera</li> <li>- Area de calidad</li> <li>- Acopios v producción</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura del mercado.</li> <li>- Entrada de nuevos mercados financieros que incentiven el crecimiento del sector.</li> <li>- Entrada de nueva tecnología</li> <li>- Importancia de las economías de escala dentro del sector</li> <li>- Posición competitiva ante los proveedores</li> <li>- Entorno social y demográfico</li> <li>- Entorno económico</li> <li>- Segmentación del mercado</li> <li>- Bien definidos sus canales de distribución</li> <li>- Proveedores</li> <li>- Factores y motivaciones de compra de los clientes.</li> <li>- Conocimiento del tamaño del mercado.</li> <li>- Clima Competitivo.</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evolución de mercado (conocimiento)</li> <li>- Sistemas de información de mercadeo</li> <li>- Capacidad de colaboración externa</li> <li>- Organización y control de gestión</li> <li>- Comunicación y promoción</li> <li>- Política de productos</li> <li>- Tecnología</li> <li>- Estructura organizativa</li> <li>- Area de Marketing</li> <li>- Estilo directivo</li> <li>- Personal de la empresa</li> <li>- Administración y control</li> <li>- Organización productiva</li> <li>- Comunicación externa</li> <li>- Ventas</li> <li>- Tratamiento de la información</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Influencia de los poderes públicos</li> <li>- Seguridad social (dentro del entorno social y demográfico)</li> <li>- Influencia de la competencia</li> <li>- Influencia de los productos sustitutos</li> <li>- Posición de fuerza ante los clientes.</li> <li>- Evolución de la oferta sectorial</li> </ul>

### 3.3.1 FORMULACION DE PREMISAS.

De acuerdo a los resultados del FODA y combinado con las respuestas o comentarios expresados por los representantes de las empresas estudiadas, se presentan las siguientes premisas sujetas a evaluación para la formulación de estrategias:

No.	FORTALEZAS	PREMISAS
1	Poder y estructuras informales	Por ser empresas pequeñas no tienen sindicatos, ni grupos de presión que afectan su labor.
2	Capacidades y habilidades	Tienen personal que conoce su oficio y su producto a fondo.
3	Clima Organizacional	Presentan en su mayoría empleados satisfechos, hay dialogo, se cumplen prestaciones, no hay conflictos laborales.
4	Cultura de la empresa	Aceptan los riesgos y oportunidades, buscan un mejor futuro.
5	Calidad de servicio al cliente	Expresan que tienen clientes fieles y servicio post venta, tratan de complacerlos, pero no todas tienen planes de servicio al cliente.
6	Innovación	Experimentan con nuevos productos con cierta frecuencia, aunque no tienen patentes de ellos, pero desarrollan su producto.
7	Política de precios	Pueden maniobrar con sus precios de acuerdo a segmentos de mercado, pero los forza el mercado.
8	Almacén y distribución	La mayoría esta trabajando por pedido y enviando su producto a tiempo, pero no todos tienen un sistema de reposición de existencias.
9	Motivación	Tienen un bajo nivel de ausentismo y los empleados quieren a la empresa, pero no se les capacita adecuadamente, la mayoría no los rota en sus funciones por ser pequeñas.
10	Capacidad financiera	La mayoría no trabaja con financiamiento de los

No.	FORTALEZAS	PREMISAS
		bancos, aunque no tienen políticas de inversiones.
11	Flexibilidad organizativa	Mencionan la mayoría ser flexibles, pero no rota a su personal para que conozca otras funciones por ser pequeñas empresas.
12	Enfoque de mercado de la empresa	El enfoque del mercado esta bien definido, se han identificado con clientes específicos, fabrican en función de las necesidades del cliente que producir para vender.
13	Gestión financiera	La mayoría no tienen problemas de liquidez, trabajan con capital propio.
14	Area de calidad	La mayoría de las empresas se ajusta a estándares exigidos por los clientes y están preparadas para dar información sobre la calidad de sus productos, se preocupan por la satisfacción de la calidad de sus productos, proporcionando una constante mejora de los productos que ofrece.
15	Acopios y producción	Se tienen alternativas de proveedores y cumplen con las especificaciones que se le piden.

No.	DEBILIDADES	PREMISAS
1	Evolución de mercado (conocimiento)	Desconocimiento de la evolución del mercado, no se tiene certeza de la evolución del mercado, no obstante que tiene una tendencia al crecimiento en ventas a corto y mediano plazo.
2	Sistemas de información de mercadeo	No tienen ni utilizan un sistema de información de mercadeo.
3	Capacidad de colaboración externa	No utilizan consultoría, ni apoyo externo, solo resuelven sus problemas desde adentro.
4	Organización y control de gestión	No tienen indicadores de gestión para evaluarse, además de que no monitorean bien sus planes, no todas tienen eficacia en su gestión administrativa.
5	Comunicación y promoción	No son consistentes en enviar información a sus clientes actuales ni potenciales, no todos tienen un

No.	DEBILIDADES	PREMISAS
		buen catalogo de información de sus productos.
6	Política de productos	No todas tienen listados informativos adecuados de sus productos, además de no conocer completamente acerca de las líneas de sus productos.
7	Tecnología	Su nivel productivo es artesanal y de baja intensidad, no tienen innovaciones tecnológicas en sus productos.
8	Estructura organizativa	No poseen en algunas empresas organigrama definido. Existen conflictos entre funciones de empleados y el grado de centralización de las decisiones es alto.
9	Area de Marketing	Se orientan más a las ventas no conocen mercadeo realmente, no conocen ni tienen planificación de mercadeo, producen lo que el cliente necesita.
10	Estilo directivo	La dirección está basada en la familia de la empresa de la cual depende la mayoría de veces la toma de decisiones y se tienen lagunas y vacíos en algunas de ellas, además no está preparada la empresa si el propietario falta.
11	Personal de la empresa	La mayoría no tienen procedimientos para el entreno, selección, formación y promoción de su personal y en el área de producción es bastante difícil encontrar personal capacitado.
12	Administración y control	La mayoría no utiliza asesoría externa en esta área y no tienen póliza de seguros para su empresa.
13	Organización productiva	Por ser la producción artesanal pueden tener problemas en pedidos de gran volumen por atrasos.
14	Comunicación externa	Tienen la mayoría logotipo aunque no actualizado, así como sus contactos y no tienen comunicación vía Internet.
15	Ventas	No han cubierto su mercado, le falta capacitación al personal de ventas, no tienen una gran cartera de clientes.
16	Tratamiento de la	No evalúan completamente la información que tienen,

No.	DEBILIDADES	PREMISAS
	información	y no la utilizan adecuadamente.

No.	OPORTUNIDADES	PREMISAS
1	Estructura del mercado.	Porque se define como un mercado bastante estable, con bastantes competidores pero no con sobre exceso de oferta.
2	Entrada de nuevos mercados financieros que incentiven el crecimiento del sector	Se presenta la oportunidad de la venida al país de nuevos bancos del exterior que podría impulsar este tipo de empresas, favoreciendo principalmente la pequeña y mediana industria manufacturera.
3	Entrada de nueva tecnología	Se tiene la posibilidad de contar con tecnología de punta como resultado de la globalización y el Tratado de Libre Comercio con México.
4	Importancia de las economías de escala dentro del sector	Se tiene la posibilidad de trabajar en economías de escala, a través de la asociatividad en compras, producción, distribución.
5	Posición competitiva ante los proveedores	Lograr capacidad de negociación con nuevos proveedores o asociatividad.
6	Entorno social y demográfico	El crecimiento positivo del entorno social y demográfico, a mayor crecimiento de mercado tiende a una mayor tasa de empleo.
7	Entorno económico	Disponer de un entorno económico favorable para la Micro Empresa, bajas en las tasas de interés de los bancos, disponibilidad de crédito.
8	Segmentación del mercado	Aprovechar las segmentaciones de mercado
9	Bien definidos sus canales de distribución	Canales adaptados a la realidad del sector sin necesidad de cambiarlos urgentemente a corto plazo independencia en la distribución del producto y cuentan con equipo de reparto propio.
10	Proveedores	Hay facilidad de conseguir materias primas con proveedores sustitutos.

No.	OPORTUNIDADES	PREMISAS
11	Factores y motivaciones de compra de los clientes	Las empresas manifiestan que constantemente están efectuando mejoras a los productos que ofrece, lo que permite al cliente una calidad constante combinada con la misma creatividad que los empresarios le inyectan a la gestión empresarial.
12	Conocimiento del tamaño del mercado.	Mantiene un conocimiento del mercado, con expectativas de crecimiento a corto plazo y larga duración de vida empresarial. Cada empresa conoce a sus principales competidores nacionales, los canales por los que se llega al cliente son sencillos sin existir intermediarios entre fabricante y usuario.
13	Clima Competitivo	Las empresas del sector deberían aplicar el principio de Stephen Covey, "ganar-ganar", ya que la competencia es dura y en algunos momentos se sobre dimensiona dicha competencia hasta el grado de aplastarse unos con otros.

No.	AMENAZAS	COMENTARIOS
1	Influencia de los poderes públicos	Las empresas ven con cierto recelo el apareamiento de gravámenes a los productos que ofrece el sector, además de la regulación ambientalista que ejerce actualmente el país, por las tendencias globalizadas, inseguridad al enfrentar los cambios de las leyes reguladoras o aumentos repentinos de los diferentes impuestos: municipales, de renta, IVA.
2	Seguridad social (dentro del entorno social y demográfico)	Alta inseguridad social según las empresas, pero se percibe cierto temor de los empresarios por la alta tasa delincinencial en el robo de mercadería a furgones.
3	Influencia de la competencia	Rivalidad excesiva entre los competidores actuales del mismo sector.
4	Influencia de los productos sustitutos	Nuevos productos sustitutos con nuevas tecnologías.
5	Posición de fuerza	Dependen de pocos clientes el mayor porcentaje de

	ante los clientes.	sus ventas.
6	Evolución de la oferta sectorial	Aumento de la oferta sectorial.

Este cuadro viene del análisis FODA, hecho en el punto de Análisis de la situación.

### **3.3.2 EVALUACION Y ELECCION DE ESTRATEGIAS DEFINIDAS POR EL SECTOR.**

De acuerdo al análisis FODA se obtuvieron las combinaciones matriciales con el objeto de definir las estrategias posibles de consideración por parte de los empresarios, las cuales se sometieron a evaluación en seminario – taller efectuado en las instalaciones de AMPES el 5 de febrero de 2000.

La definición de las estrategias fue realizada de acuerdo a la combinación del análisis FODA de la siguiente manera:

De la combinación de las amenazas y fortalezas se obtuvieron las Ideas Reactivas, de la combinación de las oportunidades y debilidades se obtuvieron las ideas adaptativas, de la combinación de las amenazas y debilidades se obtuvieron las ideas defensivas y de la combinación de las Oportunidades y Fortalezas se obtuvieron las Ideas Ofensivas; lo que proporcionó la definición de las siguientes estrategias ( como se aprecia en cuadro resumen de las diferentes estrategias que anexan al presente trabajo).

### **3.3.3 CUADRO RESUMEN ESTRATEGIAS OFENSIVAS:**

1. Mantener un plan de nuevos productos para situarse en nichos de mercado (estrategia de innovación en la vía del producto).
2. Definir un plan de diversificación de líneas de productos a corto o mediano plazo dirigido a segmentos de mercado específicos.

3. Dar a conocer las capacidades y sus ventajas competitivas propias de este sector para atraer nuevos mercados financieros que presten apoyo financiero.
4. Presentar pruebas de la calidad de la empresa ante el entorno económico como imagen positiva de la empresa
5. Aprovechar la solvencia financiera para acceder a nuevos créditos de instituciones financieras internacionales.
6. Aprovechar la entrada de la globalización para buscar innovaciones en sus formulaciones de productos.
7. Aprovechar nuevas tecnologías aplicadas al área de calidad dentro de la producción.
8. Prepararse para que entre varias empresas puedan aprovechar el maquilar producciones a empresas grandes multinacionales.
9. Llevar a cabo reuniones permanentes de acercamiento entre las empresas del sector para realizar ideas y proyectos en conjunto.
10. Unirse entre varias empresas buscando alternativas de arrendar espacios en bodegas para almacenamiento de materias primas en común.
11. Buscar alianzas estratégicas que redunden en mejoras a la rentabilidad de los productos.
12. Implementar la estrategia de contratar entre varias empresas o como gremio, un consultor o empresa consultora que realice y mantengan un sistema de información de mercadeo.
13. Crear y dar a conocer un plan de conciencia hacia el medio ambiente que es apoyado por la (s) empresa (s).
14. Aprovechar los buenos indicadores financieros de liquidez que tienen las empresas del sector para optar las oportunidades económicas y financieras que pueden llegar a ofrecer el entorno.
15. Crear un plan de mezcla de mercadeo (las 4 p's: precio, plaza, producto y promoción) apoyado por el sistema de información de mercadeo.

### **3.3.4 CUADRO RESUMEN ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS:**

1. Considerar la oportunidad de la entrada de tecnología moderna para lograr adaptarse a las nuevas necesidades del mercado y que estas puedan ser satisfechas mediante la creación de nuevos productos. Ejemplo: monitorear el entorno global vía Internet.
2. Crear un plan estratégico mediante el conocimiento del tamaño del mercado para enfrentar la evolución del mercado.
3. Investigar todo lo referente a la estructura del mercado y tenerlas en cuenta en el sistema de información de mercadeo que se tiene que hacer.
4. Buscar y aprovechar asesorías externas que preparen al sector para solidificarse dentro de la estructura del mercado existente.
5. Hacer uso de las consultorías externas con especialistas.
6. Mantener constante estudio la posición competitiva de los proveedores con el objeto de impulsar promociones en combinación con una publicidad adecuada.

### **3.3.5 CUADRO RESUMEN ESTRATEGIAS REACTIVAS:**

1. Aprovechamiento del conocimiento del manejo de los químicos para promover campañas ambientalistas.
2. Aprovechamiento de mano de obra calificada (no comprometida en grupos de presión, como los sindicatos), especialmente de la parte técnica para que al valorar a los mismos, se logre fidelidad para la empresa en el desarrollo de productos innovadores.
3. Desarrollo de programas de investigación, que mejore los estándares alcanzados, mediante alianzas con universidades, ONG's.

### **3.3.6 CUADRO RESUMEN ESTRATEGIAS DEFENSIVAS:**

1. Se necesita implementar un SIM para conocer hacia adonde va el mercado, conocer preferencias y gustos.

### **3.4 ANALISIS GLOBAL DEL ENTORNO ECONOMICO NACIONAL. <sup>7</sup>**

En 1999 la economía salvadoreña mostró un crecimiento satisfactorio al obtener una expansión de 4.2% máximo de la actividad sectorial en términos de su PIB real, como producto de esta base el sector industria tuvo un crecimiento sectorial de 6.2%; por otra parte, experimentó una tasa de inflación anual de 0.5 versus un 2.5 – 3.5 de inflación externa (derivado de un efecto de estancamiento en los precios por menores ingresos netos per cápita). La estabilidad ha sido una de sus principales fortalezas. El déficit en cuenta corriente de Balanza de Pagos representó únicamente el 2.1% del PIB. El ingreso de divisas que consolidó el proceso de privatización de las empresas públicas, permitió que su obtuviera un RIN de US\$1,865.3 millones equivalentes a 7.0 meses de importaciones y a 110% de la base monetaria.

La deuda externa se redujo a 20% del PIB como resultado de la política de pago de deuda externa y con los recursos de la venta de distribuidoras de energía eléctrica. El agregado monetario M3 tuvo un crecimiento de 10.9% y el crédito de los bancos y financieras al sector privado registró un crecimiento de 8.9%.

#### **3.4.1 PERSPECTIVAS 2000.**

Las perspectivas económicas para 2000 se fundamentan en un crecimiento del PIB real entre 3 y 4% y una inflación entre 2 y 4%. Se estima que el nivel de RIN del Banco Central alcance un nivel de US \$1,940.3 millones.

En particular se espera que la actividad agropecuaria crezca a una tasa de 4.9%, el sector comercio 3.5%, la industria manufacturera 4.9%, la construcción 5.5%, electricidad y agua 5.8%, y transporte, almacenaje y comunicaciones 7.5%.

Se espera que la evolución del índice de precios al consumidor continúe mostrando su tendencia hacia tasas cercanas al 3.5%, tal como lo mostró durante

---

<sup>7</sup> Programa Monetario y Financiero del Banco Central de Reserva, publicado en Boletín Económico No.136 de fecha abril de 2000

1999. En este sentido se estima un rango de inflación entre 2 - 4% que resultan ser muy similares a las estimaciones de inflación internacional (2-3%).

En cuanto a inversión extranjera directa, se espera que continúen ingresando al país flujos nuevos relacionados con la entrada de bancos internacionales, especialmente de Taiwan y la consolidación de algunas alianzas estratégicas bancarias. Por parte de las empresas de energía eléctrica y telecomunicaciones se esperan inversiones adicionales.

El crecimiento sostenido de las remesas familiares permitirá que el saldo de la Cuenta Corriente de la Balanza de Pagos se mantenga en niveles manejables para la solvencia externa.

Debido a que durante 1999 el Sector Público No Financiero no percibió los ingresos de capital en la cuantía que se registraron durante 1999, el déficit fiscal para el año 2000 será financiado mayoritariamente con recursos externos.

#### **3.4.2 ANALISIS DEL SECTOR COMERCIO**

Para el año 2000 el sector comercio y dentro de el sector de la industria manufacturera donde se ubica el sub-sector de químicos diversos, se espera un comportamiento creciente, identificado en la armonía que pueda presentar la estabilidad económica del país, inversión y apertura de nuevos mercados como los principales factores que propiciaran el crecimiento. Con la reciente apertura de Tratados internacionales especialmente el TLC con México los empresarios del sector han respondido rápidamente manifestando que ellos absorberán se utilizarán nuevas estrategias de mercado para no dañar los ingresos de las empresas y por supuesto que no se vea afectado el volumen de venta.

Dentro de los factores externos negativos que afectarán a las empresas del sector industrial están la delincuencia, la competencia desleal (ingreso de contrabando), disminución de las ventas, factores financieros, mayor competencia.

La contribución al PIB del sector comercio se ha mantenido en los últimos años en un promedio de 20%.

Crecimiento de ventas del sector comercio de productos medicinas y químicos diversos (millones de colones).

<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
914,575	954,521	1,031,076

## **CAPITULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1 CONCLUSIONES.**

1. Las micro y pequeñas empresas en El Salvador representan un elemento importante en la economía nacional, por su generación de empleos y su aportación al PIB, es por ello que debe de ser atendida a través de diferentes programas que incentiven su desarrollo y crecimiento.
2. En el contexto nacional actual, se vuelve muy difícil para las micro y pequeñas empresas el tener ágil acceso a créditos y a tasas preferenciales por la banca nacional, en donde únicamente el 19% de todas ellas logran tener acceso a crédito.
3. No existe en la actualidad en nuestro país una “ley de fomento para la micro y pequeña empresa”, que sea integral, o sea que vele por las áreas tributarias, financieras, seguridad ciudadana, pagos a instituciones autónomas, tramitación ágil para su legalización y operación; siendo todos estos puntos debilidades o amenazas para que estas empresas puedan crecer y desarrollarse.
4. Después de hacer el análisis de los resultados del análisis interno y externo de las empresas y su análisis de la posición competitiva, concluimos en el capítulo anterior que las empresas están deficientes en los siguientes puntos:  
Organización y dirección, administración y control, capacidad y gestión financiera, mercadeo y comercialización, producción y mercadeo.
5. Las empresas de este sector están siendo afectadas por los siguientes aspectos externos:
  - La influencia que tienen los poderes públicos y las leyes institucionales sobre las empresas: inseguridad ante cambios repentinos de impuestos municipales, de renta, IVA; inseguridad de leyes no muy claras sobre el

medio ambiente, demasiados tramites burocráticos para legalización de empresas.

- Se disminuye la competitividad de las empresas al presentar ofertas de licitación pública ante instituciones, debido a los requerimientos de múltiples fianzas, de garantía de oferta, de vicios ocultos, de fiel cumplimiento, de tal forma que una empresa que quiera participar ante diversas instituciones debe de tramitar e incurrir en gastos múltiples, que para una pequeña empresa la ponen en situación complicada y de desventaja ante las grandes.
- La influencia de la alta inseguridad reflejada en los altos índices de delincuencia común de nuestro país, que frenan al pequeño empresarios, de invertir y de extenderse a nuevos mercados.
- La dificultad del empresario de llegar a obtener prestamos del sistema financiero, además la barrera de las altas tasas de la banca nacional.

#### **4.2 RECOMENDACIONES**

1. A las empresas del sector estudiado se les recomienda que hagan una propuesta inmediata a su gremial AMPES, para que ésta pueda presentar un estudio de ley de fomento para la pequeña y micro empresa, en la que se incluyan de manera integral lo concerniente al apoyo que necesitan en áreas como la crediticia, legal y tributaria, teniendo así una base para poder crecer y desarrollarse en el país.
2. Se recomienda a las empresas del sector estudiado, implementar el instrumento denominado "plan de negocios", el cual es útil en la planeación y que ayuda al empresario a analizar el mercado y planear sus estrategias. Como grupo de trabajo nos permitimos dar un aporte tanto la parte teórica como practica en el capítulo siguiente de lo que es un "Plan de negocios", el cual desarrollamos en una de las seis empresas estudiadas, y que sirviera de guía para las 5 restantes.

3. Después de elaborar el plan de negocios de la empresa 4, se recomienda al dueño de la empresa, que tal documento pueda ser consultado con un asesor empresarial ya sea un consultor privado, en el sector académico universitario a través del plan de maestrías de varias de las universidades de nuestro país que ayudan a pequeñas empresas, estos pueden ser: los estudiantes del programa de maestría en administración y consultoría empresarial de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, (MAECE); la Universidad José Simeón Cañas (UCA), Universidad Tecnológica de El Salvador (UTEC), Fundación para el Desarrollo Empresarial (FEPADE); también con instituciones de cooperación internacional, tales como: SWISSCONTACT, Programa de Asesores Holandeses, y a través de gremiales como la Asociación de Medianos y Pequeños empresarios de El Salvador (AMPES).
4. Lograr consolidar alianzas entre las empresas del sector, el cual conlleve a la utilización de una adecuada ventaja competitiva para el sector, como lo es la ventaja de conocer necesidades y requerimientos del cliente en el ámbito nacional.
5. Posicionar los productos en el mercado asegurando las patentes de marca como una forma de enfrentar la posible penetración de competencia extranjera y nacional, sea esta de tipo desleal o leal.
6. Para lograr un incremento en la rentabilidad de todo el sector, se recomienda a las seis empresas, evaluar la oportunidad de hacer realidad un sector asociativo de empresas, en donde se puedan lograr economías de escala en compras de materias primas, material de empaque, asesorías técnicas, tecnologías para el grupo, más facilidades de obtener apoyo legal y económico, mejores perspectivas de nuevos mercados.

7. A continuación se presenta una serie de recomendaciones muy particulares para la empresa # 4 que colaboró con toda la información requerida:
- Dar inicio a la búsqueda de fondos para su programa de expansión y traslado de sus instalaciones de acuerdo a lo planteado en el plan de negocios.
  - Implantar un sistema de información de mercadeo (SIM)
  - Comenzar de inmediato la reestructuración del personal de su empresa.
  - Elaborar un plan de acción para llevar a cabo cronológico y lógicamente las actividades que se ha propuesto desarrollar dentro de los próximos 5 años.
  - Iniciar el proceso de asociatividad con otras empresas de su gremio.
  - Se propone el uso del modelo del plan de negocios, en donde se recomienda que con su implementación puede mejorar sustancialmente la gestión administrativa de las empresas y estar mejor preparadas a defender su empresa ante las situaciones cambiantes del entorno actual, creemos firmemente que pueden obtener los mejores resultados y beneficios que esta herramienta posee.

## **CAPITULO 5. PROPUESTA DE UN MODELO DE PLAN DE NEGOCIOS APLICADO A UNA EMPRESA DEL SECTOR DE QUIMICOS LIMPIADORES Y AFINES ASOCIADAS A AMPES.**

### **5.1 EL PORQUE DE UN PLAN DE NEGOCIOS.**

Como se dijo en las conclusiones del capítulo anterior, las deficiencias de las empresas estudiadas, incluyen los aspectos internos de ellas, por lo que proponemos un modelo que le servirá de guía al empresario como un plan que le proporcione las herramientas para analizar e implantar cambios en su negocio.

Los siguientes apartados de este capítulo explican el contenido básico del modelo de un Plan de Negocios, así como su aplicación en la empresa 4 del sector.

### **5.2 MARCO TEORICO DEL PLAN DE NEGOCIOS.**

#### **5.2.1 DEFINICION**

El Plan de Negocios es un documento escrito en el que se explica y detalla el proyecto de una nueva empresa o una ya existente, y plantea en concreto: ¿qué oportunidad empresarial se puede aprovechar?, ¿porqué se considera que existe la oportunidad?, ¿cómo se piensa aprovecharla?, ¿cuándo se va a realizar?, ¿quién y quienes son los promotores y realizadores del proyecto empresarial?

Es un instrumento útil en la planeación, que ayuda al empresario a analizar el mercado y planear la estrategia del negocio.

Puede servir al empresario en lo siguiente:

- a) Para iniciar un negocio.
- b) Planear el crecimiento de un negocio.
- c) Planear el cambio de un negocio.

- d) Como respaldo para la obtención de financiamiento en los bancos
- e) Plasmar los planes y metas del negocio.
- f) Guía para alcanzar las metas del negocio.
- g) El plan de negocios ayuda a que la empresa mantenga centrada su misión.
- h) Ofrece una manera de evaluar el potencial del negocio en un mercado extranjero.

Un plan de negocios constituye una evidencia de la capacidad del empresario para planear y administrar su empresa.

### **5.2.2 CARACTERISTICAS DEL PLAN DE NEGOCIOS:**

- Es completo, sistemático, concreto, directo y eficaz.
- Honrado y realista, basándose en la situación actual.

### **5.2.3 COMPONENTES BASICOS DE UN PLAN DE NEGOCIOS.**

Existen diferentes formas de presentar un plan de negocios, a continuación se presenta un modelo en donde se dividen los componentes básicos de un plan de negocios para una empresa: portada e índice; resumen ejecutivo; la industria, la empresa y sus productos o servicios; análisis e investigación de mercado; estrategia de mercadeo y ventas; producción y operaciones; organización, análisis financiero y anexos.

#### **5.2.3.1 PORTADA E INDICE.**

Se comienza con la portada identificando a la empresa, con su logotipo (si lo tiene), se coloca el nombre de la empresa, dirección, número de teléfono, fax y si tiene su correo electrónico y página Web. Luego se prosigue con el índice que es una guía organizada de todos los puntos a tratar en el plan de negocios.

Da al lector la información que encontrara en las páginas siguientes.

### **5.2.3.2 RESUMEN EJECUTIVO.**

Es el que contiene todo lo que se refiere a lo elaborado en el plan de negocios, debe incluir las ganancias proyectadas sobre la inversión y las principales ventajas que tendrá la empresa sobre la competencia.

### **5.2.3.3 LA INDUSTRIA, LA EMPRESA Y SUS PRODUCTOS O SERVICIOS.**

Proporciona al inversionista un contexto sobre su empresa, su producto y su mercado.

#### **A) La industria.**

- Estado actual y futuro
- Nuevos productos, mercados o clientes que pueden afectar al negocio (tanto positivamente, como negativamente)
- Describir las tendencias de la industria

#### **B) La compañía.**

- Describir el área de negocios
- Productos o servicios que se ofrecen
- Clientes principales
- Historia
- Fecha de fundación de la firma
- Propietarios de la tecnología
- Capacidades que la dan lugar en el mercado
- Progreso de la compañía en los últimos años.

#### **C) Los productos o servicios.**

- Descripción
  - Detalle
  - aplicaciones principales o secundarias

- Estado de desarrollo presente
- Especificaciones funcionales
- Fotografías
  
- Propiedad Industrial
  - Patentes y secretos comerciales
  
- Potencial
  - Ventajas sobre la competencia
  - Oportunidades de expansión
  - Productos relacionados

D) Entrada, crecimiento y estrategia.

- Ventajas
- Debilidades de la competencia
- Rapidez con que se quiere crecer en los próximos 5 años
- Resumen de lo que significa la oportunidad
- Estrategia para explorar la oportunidad y para entrar en el mercado.

#### **5.2.3.4 ANALISIS E INVESTIGACION DE MERCADO.**

Es la sección del plan de negocios más difícil de preparar, pero es una de las más importantes ya que en ella se presentan al inversionista los hechos de que el producto tiene un mercado sustancial en una industria en crecimiento y que puede enfrentar a la competencia.

##### **A) Compradores.**

- Clasificar a los clientes potenciales en grupos homogéneos.
- Identificar compradores más grandes en cada segmento.
- Identificar bases de decisiones de compra: Precios, calidad, servicio, contactos personales, presiones políticas.

**B) Tamaño y patrones del mercado.**

- Tamaño (en unidades y en dinero)
- Fuentes de información
- Compradores y competidores
- Crecimiento anual del mercado total y para cada grupo
- Proyecciones a tres años
- Factores que afectan al crecimiento del mercado
- Historia del crecimiento.

**C) Competencia.**

- Valorar fuerzas y debilidades de productos competitivos
- Comparar precios, calidad, garantía
- Determinar la participación en el mercado de cada competidor
- Identificar quien fija el precio (compañía líder)
- Cuantificar el número de compañías que han entrado o salido del mercado durante los últimos años.

**D) Estimación de ventas y grado de participación en el mercado.**

- Estimar el volumen vendible en las condiciones actuales de la competencia
- Identificar clientes que desean realizar compromisos de compras
- Discutir con clientes que pueden realizar mayores compromisos de compra en los próximos años.
- Definir supuestos para establecer la participación futura del mercado

**E) Evaluación del mercado.**

- Evaluación de los mercados
- Determinación de las necesidades del cliente
- Programas de mejoramiento de producto y nuevos productos
- Planes de expansión.

### **5.2.3.5 ESTRATEGIA DE MERCADEO Y VENTAS.**

Esta parte describe como serán logradas las proyecciones de ventas, como se pretenden obtener clientes. Comprende las cuatro P's: Producto, Precio, Promoción y Publicidad.

#### **A) Estrategia de mercadeo.**

- Filosofía y estrategia de mercado de la compañía a partir de la evaluación y el análisis de mercado.
- Grupos de clientes. Primer esfuerzo de ventas.
- Grupos de clientes. Segundo esfuerzo de ventas.
- Formas de contactarlos.
- Planes para lograr contratos de gobierno.

#### **B) Fijación de precios.**

- El precio debe de ser el correcto para penetrar en el mercado y hay que mantenerse en él y lograr beneficios.
- Considérense varias estrategias de precios.
- Compárese con la competencia.
- Justifique aumentos de precio en base de novedad, calidad, garantía de servicio.

#### **C) Tácticas de ventas.**

- Métodos para vender y distribuir el producto.
- Márgenes para distribuidores, vendedores y detallistas.
- Métodos de selección de distribuidores y vendedores.

#### **D) Políticas de servicio y garantía.**

- Indicar la importancia de ello a los clientes.
- Describir garantía y servicio.

- Fijar tarifas de servicio.
- Compararse con los competidores.

**E) Promoción y anuncios.**

- Exposiciones, revistas, literatura promocional.
- Estimar costos de promoción.

**F) Distribución.**

- Canales de distribución.
- Costos de embarque.

**5.2.3.6 PRODUCCION Y OPERACIONES.**

En este apartado se describen los procedimientos operativos, equipos de fabricación, el nivel de producción requerido, emplazamientos, arreglos internacionales, todos aquellos aspectos relacionados a la provisión del producto/servicio.

En el caso de negocios de servicios, esta sección es corta porque los proveedores de servicio venden su tiempo y experiencia. Como los abogados, asesores y contadores.

**A) Localización geográfica.**

- Ventajas y desventajas.

**B) Facilidades y capacidad de mejoramiento.**

- Planta, oficina, bodega.
- Expansión futura.

**C) Planes y estrategia.**

- Proceso productivo.

- Discutir políticas sobre “hacer o comprar”.
- Inventarios requeridos para diferentes niveles de venta.
- Control de calidad.

D) Aspectos regulatorios y ambientales.

- Leyes.
- Obligaciones contractuales.

### 5.2.3.7 ORGANIZACIÓN.

Conocido como el equipo de administración o equipo de trabajo de la empresa, es su personal idóneo y especializado, con el que cuenta la empresa, para cada una de las actividades que se realizan en ella.

A) Equipo gerencial.

- Tabla con roles, responsabilidades y su calificación para esos puestos.

B) Junta directiva.

- Tamaño y composición del cuerpo de directores.

C) Junta asesora y servicios profesionales de apoyo.

D) Recursos humanos.

- Organigrama.
- Describir en forma breve los antecedentes y experiencia de las personas que trabajan en el negocio.
- Tareas y responsabilidades de cada miembro del equipo.
- Programas de capacitación.

### **5.2.3.8 ANALISIS FINANCIERO.**

#### **A) Recursos financieros.**

- Inversión inicial y su utilización. ¿Cómo y cuándo se pagara?
- Capital de trabajo necesario para los próximos 5 años. Hacer proyecciones de ventas y operaciones.
- Estrategia de apalancamiento financiero a largo plazo.

#### **B) Información financiera.**

- Proyecciones financieras (cinco años)
- Estado de Perdidas y Ganancias.
- Balance General.
- Flujo de Caja.

#### **C) Resumen de los principales supuestos financieros.**

#### **D) Indicadores financieros.**

- Margen neto y operacional.
- Punto de equilibrio. Incluir un análisis del punto de equilibrio que cubra el volumen requerido para llevar al negocio de un déficit a operación rentable.
- Meses para alcanzar el punto de equilibrio.
- Meses para alcanzar un flujo de caja positivo.
- TIR.
- VPN del flujo de Caja (indicar la tasa de oportunidad)

#### **E) Análisis de los indicadores financieros.**

### **5.2.3.9 ANEXOS.**

#### **A) Hoja de vida de los miembros del equipo gerencial / directores. curriculum de cada uno.**

#### **B) Fotografía/muestra del producto.**

#### **C) Encuesta de mercadeo.**

#### **D) Patentes.**

#### **E) Contratos firmados.**

## **5.3 EJEMPLO: PLAN DE NEGOCIOS PARA EMPRESA # 4.**

### **INDICE**

#### **5.3.1 RESUMEN EJECUTIVO**

#### **5.3.2 LA INDUSTRIA, LA EMPRESA Y SUS PRODUCTOS O SERVICIOS**

- 5.3.2.1 Descripción de la industria
- 5.3.2.2 Características del sector industrial
- 5.3.2.3 La empresa/productos/servicios
- 5.3.2.4 descripción de la actividad de la empresa
- 5.3.2.5 Visión
- 5.3.2.6 Misión
- 5.3.2.7 Objetivos de la empresa
  - General
  - Específicos
- 5.3.2.8 Historia de la empresa
- 5.3.2.9 Productos fabricados
- 5.3.2.10 Ventas y clientes principales
- 5.3.2.11 breve descripción de la planta:
  - Instalaciones
  - Equipo especial de trabajo
  - Suministro de agua
  - Suministro de energía eléctrica
- 5.3.2.12 Objetivo de la empresa a mediano y largo plazo
- 5.3.2.13 Crecimiento y expansión:
- 5.3.2.14 Potencial
- 5.3.2.15 Impacto ambiental de la empresa
  - materias primas inflamables
  - emanaciones
  - ruidos

### **5.3.3 ANALISIS DEL MERCADO**

- 5.3.3.1 Características del mercado objetivo
- 5.3.3.2 Localización geográfica
- 5.3.3.3 Competencia
- 5.3.3.4 Participación en el mercado
- 5.3.3.5 Oportunidades de mercado

### **5.3.4 ESTRATEGIA DE MERCADEO Y VENTAS**

- 5.3.4.1 Sistema de información de mercadeo (SIM)
- 5.3.4.2 Estrategia de expansión y crecimiento:
  - producto
  - grupo objetivo
  - precio
  - ventas
  - plan de ventas
  - recursos humanos
  - distribución
  - servicio y asistencia técnica



### **5.3.5 PRODUCCION Y OPERACIONES**

- 5.3.5.1 Localización geográfica actual
- 5.3.5.2 Breve descripción de la planta
- 5.3.5.3 Análisis de la tecnología utilizada.
- 5.3.5.4 Plan de producción

### **5.3.6 ORGANIZACIÓN**

- 5.3.6.1 Organigrama de empresa 4 actual (año 1999-2000)
- 5.3.6.2 Descripción de puestos actual (año 1999-2000)
- 5.3.6.3 Organigrama de empresa 4 (años 2001-2005)
- 5.3.6.4 Descripción de puestos (años 2001-2005)

### **5.3.7 ANALISIS FINANCIERO**

#### **5.3.7.1 Recursos financieros.**

- Inversión inicial y su utilización. ¿Cómo y cuándo se pagara?
- Capital de trabajo necesario para los próximos 5 años. Hacer proyecciones de ventas y operaciones.
- Estrategia de apalancamiento financiero a largo plazo.

#### **5.3.7.2 Información financiera.**

- Proyecciones financieras (cinco años)
- Estado de Perdidas y Ganancias.
- Balance General.
- Flujo de Caja.

#### **5.3.7.3 Resumen de los principales supuestos financieros.**

#### **5.3.7.4 Indicadores financieros.**

- Margen neto y operacional.
- Punto de equilibrio. Incluir un análisis del punto de equilibrio que cubra el volumen requerido para llevar al negocio de un déficit a una operación rentable.
- Meses para alcanzar el punto de equilibrio.
- Meses para alcanzar un flujo de caja positivo.
- TIR.
- VPN del flujo de Caja (indicar la tasa de oportunidad)

#### **5.3.7.5 Análisis de los indicadores financieros**

#### **5.3.7.6 Presupuesto de construcción de las instalaciones de empresa 4.**

#### **5.3.7.7 Estudio económico**

### **ANEXOS**

- Consumo mensual en colones, productos de limpieza.
- Listado de instituciones militares/ presupuesto promedio
- Listado de principales clientes de empresa 4

### 5.3.1 RESUMEN EJECUTIVO

EMPRESA 4 es una sociedad anónima de capital variable que se encuentra en el negocio de vender satisfacción en la limpieza e higiene industrial e institucional a través de:

- A. Fabricación y comercialización de productos limpiadores e higienizadores especiales para el mercado industrial e institucional.
- B. Distribución y comercialización de productos complementarios para labores de limpieza como son: cepillos, escobas, escobetones, trapos y trapeadores, mascones, franelas y otros utensilios de limpieza.
- C. Asistencia técnica en cuanto a procesos de limpieza e higiene alimenticia.

Los principales productos fabricados están ubicados dentro de tres líneas de orientación diferente: línea de lavandería, comprende productos orientados a el lavado de ropa en lavadoras industriales de hoteles ,moteles, cuarteles y hospitales; línea de industria alimenticia comprende los productos orientados a la limpieza e higienización en plantas de procesamiento de alimentos tales como avícolas, embutidoras, lecherías, y una línea institucional que incluye los productos limpiadores desinfectantes para piso, aromatizantes, jabón líquido para manos, cera para pisos, shampoo y silicone para car wash.

Es muy importante aclarar que la empresa produce actualmente por pedido de los clientes no teniendo gran cantidad de productos en existencia, se les entrega el producto de forma directa. Las presentaciones de los productos por ser para uso industrial todas son a granel en envases de 55gls., 20gls. y 1 gl.

La fabricación de los detergentes y desinfectantes líquidos se realiza de manera artesanal en barriles plásticos de 55gls. de donde se transfieren a otros barriles para proceder a su entrega inmediata.

El personal actual empleado consta de seis personas entre las que están los operarios de producción, ventas administración y el propietario.

En la actualidad la empresa necesita acelerar su expansión y crecimiento para lo cual de forma paralela al incremento en sus ventas necesita desarrollar unas instalaciones más amplias y específicas para el tipo de industria.

### **5.3.2 LA INDUSTRIA, LA EMPRESA Y SUS PRODUCTOS O SERVICIOS**

#### **5.3.2.1 DESCRIPCION DE LA INDUSTRIA**

Dentro de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (C.I.I.U) existe un sub-sector denominado: " Fabricación de jabones y preparados de limpieza, perfumes, cosméticos y otros productos de tocador". Este sub-sector industrial incluye un amplio rango de empresas fabricantes de diferentes productos y se pueden subdividir en grandes medianas, pequeñas y microempresas. Es el objeto de este estudio concentrarse en la micro y pequeña empresa industrial que se dedican a fabricar productos químicos para limpieza e higiene industrial.

#### **5.3.2.2 CARACTERISTICAS DEL SECTOR INDUSTRIAL:**

**Misión principal:** La mayoría de las empresas incluidas dentro de este sector industrial tienen en común el hecho de que se dedican a la fabricación y distribución de limpiadores y desinfectantes para pisos, jabones líquidos para manos, ceras para pisos, detergentes líquidos, lejía para lavar ropa.

**Tecnología:** Las empresas de este sector se caracterizan en su mayoría por no poseer tecnología moderna en sus procesos de fabricación.

**Tamaño:** El sector se caracteriza por poseer gran número de empresas compitiendo entre sí, muchas empresas formales, otras semi-formales y las informales. Se menciona entre los mismos fabricantes que cada día aparecen nuevos competidores y aunque no existe un estudio del tamaño del sector, en conversaciones sostenidas con ellos estiman que aproximadamente existen 20 medianas y pequeñas empresas formales y aproximadamente el doble número de empresas que no tienen registro de comercio, no pagan IVA, ni impuestos municipales etc.

**Mercado:** El 100 % de estas empresas se dedican a atender al consumidor nacional en diferentes segmentos como son el industrial, el institucional y el doméstico. Todas desde la más pequeña a la más grande están conscientes que tienen oportunidades de crecimiento dentro del mercado ya que fabrican productos básicos de uso diario en industrias alimenticias, hoteles, moteles, hospitales, instituciones militares e instituciones en general.

**Distribución:** la distribución se realiza en el mayor número de empresas en forma directa al cliente, no se utilizan canales de distribución.

**Planeación estratégica:** no se realiza ningún tipo de planeación estratégica, no monitorean el entorno (Ej.: ninguna empresa está preocupada por tomar en cuenta el impacto del TLC, México), se le ha dado muy poca importancia a tener un plan de mercadeo para corto y largo plazo.

**Dirección:** todas las empresas de este sub-sector industrial se caracterizan por ser dirigidas por el propietario fundador teniendo dentro de la administración a personal de la misma familia, cabe mencionar que en este tipo de industria todos los propietarios poseen algún título universitario, o sea educación académica superior en ramas de ingeniería especialmente química, lo cual no quiere decir que tengan buena formación gerencial, por lo que se descuida y desconoce el enfoque administrativo estratégico.

**Diferencias:** Las diferencias entre empresas se establecen de diferentes maneras:

- Por el tipo de mercado meta elegido (EJ: unas se dedican al mercado doméstico. Otras al mercado industrial o ambas).
- Por incluir otras líneas de productos o productos que no tienen en común con las demás (ej: tener una línea de productos específicos para industria alimenticia que si requieren requisitos técnicos mínimos para cada producto.
- Aunque todas tienen personería jurídica y llevan control de renta e IVA, algunas tienen deficiencias en que no llevan los registros contables actualizados.
- Y otras diferencias como el número de personal empleado, los activos de la empresa, etc.

### **5.3.2.3 LA EMPRESA/PRODUCTOS/SERVICIOS**

#### **INFORMACION DE LA EMPRESA**

1. Nombre de la empresa: empresa numero 4 del sector químicos.
  2. Representante legal: si tiene
  3. Dirección: San Salvador
  4. No. Telefax : 2XXXXXXXX
  5. Contactos de emergencia:  
XXXXXXXX
- Teléfono día: XXXXXXXX. Teléfono noche: XXXXXXXX

### **5.3.2.4 DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA**

La empresa número 4 del sector químicos es una empresa sociedad anónima de capital variable, fabricante de productos químicos para limpieza é higiene, orientados al mercado industrial e institucional. La empresa produce según pedido de los clientes y se les entrega el producto de forma directa, siendo las características más relevantes la atención directa al cliente, el servicio, la asistencia técnica, productos formulados de acuerdo a las necesidades de los clientes, formulación de productos de calidad que reúnen requisitos exigidos por el cliente.

### **5.3.2.5 VISION**

La empresa 4 pretende llegar a ser una empresa especializada en la satisfacción de las necesidades de limpieza e higiene industrial e institucional, preferentemente en el mercado nacional y regional por medio de productos y servicios que den solución al mantenimiento de entornos físicos saludables.

### **5.3.2.6 MISION**

Fabricar y brindar por pedido productos y servicios que satisfagan los requerimientos de Limpieza e Higiene en industrias alimenticias, instituciones, hospitales, y hoteles, en armonía con las normativas legales e institucionales del país.

### **5.3.2.7 OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

#### **GENERAL**

Desarrollar diversificar y potencializar las actividades de la empresa, de manera que se puedan lograr ventas de mayor escala, mantener niveles de calidad de los productos.

#### **ESPECIFICOS**

Después de revisar los resultados del análisis interno de la EMPRESA 4 centramos nuestros esfuerzos en los siguientes objetivos específicos:

1. Formular productos y servicios innovadores con precios adecuados al consumidor
2. Reorganización interna de la empresa en las funciones de cada persona con el objeto de fortalecer las áreas débiles de ADMINISTRACION Y CONTROL.
3. Llevar a cabo una estrategia de crecimiento y expansión de la empresa a través de ampliación de las operaciones productivas en unas nuevas instalaciones, acompañada de un crecimiento en la cartera de clientes.

4. Buscar la asociatividad con otros grupos de empresas del mismo sector, con el objeto de lograr economías de escala en compras de materia prima, envases, participar en licitaciones mayores , y al mismo tiempo estar preparado para cualquier amenaza del TLC con México.
5. Buscar participación dentro del programa de ASESORES HOLANDESES (PAH), para recibir asesoría técnica en cuanto a formulaciones, procedimientos de producción y asesoría administrativa.
6. Mantener una actitud de servicio directo al cliente, ventas a través de asesoría y servicio técnico y la prestación de nuevos servicios, tales como el de mantenimiento y limpieza ó desinfección.
7. Atender por pedidos específicos el segmento de consumidores INDUSTRIALES E INSTITUCIONALES brindándoles presentaciones industriales a granel, los líquidos en presentaciones mínimas de un galón, de 5, de 20 galones y barril de 55 galones.
8. Realizar la entrega de productos a través de la entrega directa: empresa-consumidor
9. Estar al día con procedimientos, formulaciones que cumplan las regulaciones del medio ambiente.
10. Aumentar el volumen de ventas hasta un 35% en el primer año y el 10% en los años siguientes.

#### **5.3.2.8 HISTORIA DE LA EMPRESA**

Fue fundada en el año de 1992 con la fabricación de un solo producto, un detergente desengrasante multipropósitos para lavado en Industria Alimenticia, con solamente el propietario realizando labores de operario, vendedor, asistente técnico, cobrador, etc. Poco a poco y para satisfacer necesidades de los clientes se fueron introduciendo más productos, actualmente se fabrican 21 productos y se comercializan otros 12 productos complementarios de limpieza. La empresa produce actualmente según pedido de los clientes los cuales son pocos y selectos, aproximadamente 40, siendo la entrega de forma directa de la empresa al cliente.

### 5.3.2.9 PRODUCTOS FABRICADOS

De acuerdo a los tipos de clientes, los productos fabricados se dividen en tres líneas principales las cuales se detallan a continuación:

#### LINEA DE LAVANDERIA:

- **Detergente liquido para lavadoras industriales:** es un detergente líquido para el lavado industrial de ropa en máquinas de gran capacidad especialmente en ropas mugrientas de hospitales, cuarteles, moteles y hoteles.
- **Blanqueador liquido desinfectante para ropa de hospital:** es un producto líquido tipo lejía que cumple la doble función de blanquear y desinfectar la ropa blanca, alta eficiencia en manchas de difícil remoción. Usado especialmente en lavanderías de hospitales, moteles y hoteles.
- **Suavizante de ropa:** es un producto suavizante de ropa exclusivo para utilizarse en el último enjuague después del lavado de prendas de vestir, o sea un enjuague acondicionador para suavizar la tela, muy utilizado en toallas sabanas y ropa de huésped en hoteles, moteles y cuarteles.
- **Detergente en polvo para lavadoras industriales:** es un detergente en polvo formulado para el lavado semi-industrial de ropa en máquinas de mediana a gran capacidad, recomendado para lavado con ropas de color en lavanderías comerciales e instituciones en general, espuma controlada.
- **Detergente desengrasante para mantelería, servilletas:** Detergente líquido medianamente alcalino especial para remover manchas de grasa que quedan en servilletas mantelería y telas de uso en cocinas. Utilizado en hoteles moteles, restaurantes e instituciones en general.

## LINEA INSTITUCIONAL

- **Limpiador liquido desinfectante para pisos varios aromas:** limpiador líquido que cumple tres funciones: limpia, desinfecta y aromatiza superficies como pisos en general.
- **Aromatizante ambiental:** aromatizante ambiental concentrado diferentes aromas cherry, chicle, canela, manzana, lavanda, pino, limón. Lima, almendra, drakkar, herbal, floral, talco y limón.
- **Jabón líquido para manos:** delicioso y fino jabón líquido para manos de uso institucional, varios aromas.
- **Limpiador liquido para vidrios:** Limpiador de vidrio doble función, remover suciedad y dejar brillo.
- **Polvo abrasivo desinfectante para urinarios y sanitarios:** polvo abrasivo para remover incrustaciones minerales producto de la dureza del agua en sanitarios y urinarios, tiene función sanitizante.
- **Detergente en polvo multiusos:** detergente en polvo recomendado para lavado general de diferentes tipos de superficies, utensilios, pisos paredes.
- **Cera para pisos de alto tráfico:** cera para pisos antideslizante, especial para pisos con abundante trafico de personas.
- **Cera para pisos rojos:** Igual al anterior solo que para además da brillo y color a los pisos rojos.
- **Car wash shampoo:** es un shampoo para lavar automóviles función de limpiar la superficie y dejar brillo.
- **Silicone para car wash:** producto para dar brillo y proteger superficies como tableros, llantas.
- **Detergente liquido desengrasante especial para utensilios de cocina.:** detergente líquido medianamente alcalino especial para remover grasa en utensilios de cocina, platos, cubiertos , cacerolas y cocinas, de uso en restaurantes, hoteles, moteles, cuarteles, negocios de catering.

## LINEA INDUSTRIA ALIMENTICIA

- Detergente liquido multipropósitos, ph neutro, para lavado de toda clase de superficies en industria alimenticia.
- Detergente liquido desengrasante medianamente alcalino para áreas con mucha grasa y sangre animal
- Acido desincrustante de residuos minerales, base ácido fosfórico y nítrico, especial para incrustaciones propias de procesos en industria alimenticia.
- Bactericida liquido base amonio cuaternario.
- Detergente liquido yodado.

## EMPAQUE

Los productos se envasan en barriles plásticos de 55 galones, bidones de 5 y 20 galones y envases de 1 galón. Todos los envases son retornables y reusables, contribuyendo con ello a la ecología de nuestro país.

### **5.3.2.10 VENTAS Y CLIENTES PRINCIPALES**

Actualmente la empresa ha definido un mercado de clientes al AREA INDUSTRIAL E INSTITUCIONAL, ejemplos instituciones militares, hoteles, moteles, instituciones gubernamentales, hospitales nacionales y privados y por supuesto industrias alimenticias.

Los clientes no son muchos y cada uno de ellos representa la vida de la empresa, aunque solamente tres clientes actuales representan el 45 % de sus ventas.

La siguiente tabla muestra el porcentaje de participación en las ventas totales según los tipos de clientes de la empresa 4.

### PORCENTAJE DE PARTICIPACION DE CLIENTES EMPRESA 4

TIPO DE NEGOCIO	1998 %	1999 %
Industria alimenticia	47	45
Hospital Nacional	10	11
Hospital Privado	12	9
Instituciones militares	14	27
Hotel	4	2
Instituciones de servicios	10	2
Otros	3	4
Total	100	100

En la tabla anterior se observa que la empresa 4 ha tenido un incremento de su cartera de clientes en las instituciones militares, pasando de un 14% del total de sus ventas en 1998, hasta un 27% del total de sus ventas en 1999 y esto lo ha logrado con tan solo únicamente 9 instituciones militares, facturando un promedio mensual de ¢14,200.00, lo que significa un 14% del mercado total de instituciones militares.

### EVOLUCION HISTORICA DE LAS VENTAS DE EMPRESA 4 DESDE SU INICIO

AÑO	FACTURACION
'93	¢91,000
'94	¢424,000
'95	¢467,000
'96	¢497,000
'97	¢611,000
'98	¢750,000
'99	¢1,000,000

### **5.3.2.11 BREVE DESCRIPCIÓN DE LA PLANTA**

Las operaciones de empresa 4 se realizan en la dirección anotada adelante, y constan principalmente de una habitación oficina para las actividades administrativas, un salón para empaque de detergentes en polvo, un área para fabricación y envase de detergentes y limpiadores líquidos, una área para almacenamiento el cual no es mucho porque como ya se dijo se trabaja por pedido y cada vez que se produce un pedido se entrega inmediatamente, además se cuenta con un área para almacenamiento de envases vacíos de 55 galones, esto es debido a que las principales ventas de la empresa (un 80%) constan de un detergente líquido desengrasante para uso en industrias alimenticias y el cual se vende en barriles plásticos retornables, estos se enjuagan cuando han sido devueltos y el agua de lavado se vuelve a reutilizar con lo cual se evitan los desperdicios de agua, no se realizan descargas de ningún tipo de materias primas ni de productos terminados.

### **INSTALACIONES**

Las instalaciones es una casa de dos plantas con paredes de sistema mixto, la planta alta se utiliza una habitación para oficinas y la otra habitación para descansar. En la planta baja se encuentran las áreas de mezcla de polvos área de mezcla de líquidos, área de almacenamiento, área de control de calidad.

### **EQUIPO ESPECIAL DE TRABAJO**

El personal de planta (3 personas) cuenta con equipo especial de trabajo el cual consta de gabacha blanca botas plásticas, mascarilla, lentes plásticos y un par de guantes por persona.

### **5.3.2.12 OBJETIVO DE LA EMPRESA A MEDIANO Y LARGO PLAZO**

#### **5.3.2.13 CRECIMIENTO Y EXPANSION**

Actualmente la empresa se encuentra dentro de un área residencial donde comenzó a operar, y para poder crecer necesita mejorar su proyección de ventas lo que le llevara a ampliar su producción, la cual se ve limitada en el espacio actual donde se encuentra ubicada. Así que es necesario tener una planta con el espacio adecuado para las áreas de producción, bodegas despacho y oficina administrativa, y en una zona alejada de centros residenciales que le eviten problemas de índole ambiental. Todo esto debe ir apareado con un buen plan de mercadeo y ventas.

#### **5.3.2.14 POTENCIAL**

EMPRESA 4 necesita actualmente incrementar el número de clientes nuevos de tal manera que pueda disminuir la importancia que tienen actualmente los tres clientes principales, que aunque son buenos clientes lo podrían situar en posición problemática en un momento dado.

La dirección cree que puede orientar sus esfuerzos en la búsqueda de nuevos clientes de instituciones militares y otros de industrias alimenticias los que le podrían incrementar su volumen de ventas hasta un porcentaje bastante optimista pero real del 35% en el primer año y con incrementos sucesivos del 10% en los siguientes años.

A continuación se presenta la siguiente tabla de facturación de ventas potenciales por mes según estimado de la empresa.

<b>CLIENTES</b>	<b>FACTURACION DE VENTAS ACTUALES/ MES</b>	<b>FACTURACION DE VENTAS ADICIONALES /MES</b>
Instituciones Militares	¢23,200.00(con nueve instituciones)	¢28,000
Industria alimenticia	¢38,600.00	¢9,500.00
Otros	¢23,900.00	¢9,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>¢85,700.00</b>	<b>¢46,500.00</b>

FACTURACION ESTIMADA MENSUAL EN EL PRIMER AÑO: ¢132,200.00

INCREMENTO EN VENTAS 35% : ¢46,500.00

En la siguiente tabla se muestra la participación porcentual de clientes según área geográfica durante 1999 y el potencial que la empresa esta segura que puede llegar a lograr.

TABLA DE IDENTIFICACION DE FACTURACION EN COLONES POR ZONA GEOGRAFICA.

<b>ZONA GEOGRAFICA</b>	<b>FACTURACION ACTUAL POR MES (COLONES)</b>	<b>DIFERENCIA POTENCIAL Por lograr solo en instituciones militares e industrias alimenticias.</b>
Central	¢38,168	¢16,000
Paracentral	¢12,680	¢8,500
Oriente	¢10,900	¢7,000
Occidente	¢24,000	¢15,000
Total	¢85,748	¢46,500
% de incremento		35%

Las cantidades puestas en los clientes potenciales se basan en que la empresa tiene identificado un listado de clientes del total con los cuales ya ha tenido contactos

iniciales (conoce bien a los clientes potenciales y así mismo ellos conocen a la empresa también), y esta segura que con un esfuerzo bien organizado puede llegar a alcanzar el objetivo, en síntesis la empresa necesita conseguir 12 clientes de instituciones militares y 5 clientes de industria alimenticia, para conseguir una facturación adicional de \$46.500.00 mensuales, de los cuales el 60% sería de instituciones militares, y el resto de industria alimenticia.

También para contrarrestar el TLC México la empresa puede llegar a diversificar su actividad ingresando al negocio de prestar servicios de limpieza y desinfección a Instituciones. Al mismo tiempo la empresa ya está trabajando en un proyecto de asociatividad junto con otras empresas del sector.

### **5.3.15 IMPACTO AMBIENTAL DE LA EMPRESA**

En el proceso de producción de los detergentes como producto de los enjuagues se van a la alcantarilla únicamente 1.6 m<sup>3</sup> de agua por mes. En cambio en concepto de aguas servidas de los servicios sanitarios de uso de las personas se van a las aguas negras 22.4 m<sup>3</sup> por mes.

Con respecto al agua producto de los enjuagues esta contiene una cantidad mínima de residuos de detergente líquido.

No existen otro tipo de desperdicios de materias primas o productos terminados, únicamente desperdicios o lo que es llamado basura que una persona normal pueda acumular en un día de trabajo ejemplo: papeles, cascaras de guineo, cosas que a diario recolecta el camión de basura municipal.

Se recuerda que los envases plásticos en donde se recibe la materia prima son utilizados nuevamente para enviar productos terminados. No se producen ruidos de ninguna clase, y no se almacena ninguna materia prima inflamable, además no existe ningún proceso que resulte en emanaciones de gases u otros.

### **5.3.3 ANALISIS DEL MERCADO**

#### **5.3.3.1 CARACTERISTICAS DEL MERCADO OBJETIVO**

Como se ha dicho anteriormente la empresa ha definido desde sus inicios el mercado objetivo al cual quiere llegar que son:

- INDUSTRIAS ALIMENTICIAS
- INSTITUCIONES MILITARES
- HOSPITALES NACIONALES
- HOSPITALES PRIVADOS
- HOTELES Y MOTELES
- INSTITUCIONES EN GENERAL
- OTROS, LAVANDERIAS DE CARROS.

Como puede observarse la empresa no tiene como mercado meta el cliente del mercado doméstico, o sea el que ocupa los productos de lavado en su hogar.

Entonces podemos decir que la característica común a los clientes elegidos es que utilizan productos químicos para limpieza e higiene, en cantidades mayores que lo que se ocuparía en un hogar, en presentaciones que pueden ser desde un galón hasta un barril de 55 galones, dentro de las motivaciones de compra generalmente no prevalece el empaque artísticamente decorado, o preferencia por una marca específica, mas bien lo que prevalece es que los productos solucionen las necesidades de limpieza que se presentan en el ámbito industrial en donde todo se magnifica: mayor consumo de agua, mayor tiempo, mayor personal, mayor superficies a lavar, requisitos mínimos de higiene y presentación.

Para lo anterior los productos deben ayudar a que los procesos de limpieza sean sencillos y no complicados, por supuesto que el cliente industrial no es solamente una persona sino que incluye la opinión desde el obrero de abajo que es el que se encarga de lavar y utilizar el producto, pasando por el supervisor de producción que es su obligación mantener los estándares de limpieza exigidos por las empresas, el

supervisor de control de calidad, el encargado de compras y así hasta llegar en muchos casos a decisiones de altos ejecutivos.

Aún así existen dos grandes tipos de empresas compradoras:

1. Las que se preocupan y vigilan que se cumplan todos los estándares de calidad en cuanto a higiene, pidiendo en la mayoría de los casos requisitos mínimos que deben cumplir los productos de lavado, siendo el precio un factor secundario, pero también importante.
2. Las que como factor prioritario les interesa el precio de compra de los productos, aunque siempre tratan de exigir productos de primera calidad

Una característica bien importante de este tipo de clientes es que la venta de los productos debe llevar aparejada una estrecha asesoría técnica, atención y servicio personalizado brindado por un personal de ventas debidamente capacitado.

### 5.3.3.2 LOCALIZACIÓN GEOGRAFICA

Por el tipo de clientes que tiene EMPRESA 4 ha extendido sus operaciones por todo el territorio nacional siendo la distribución porcentual como se ve en la siguiente tabla:

#### PORCENTAJE DE VENTAS SEGÚN UBICACIÓN GEOGRAFICA

Zona geográfica	%
Central	44
Paracentral	15
Oriental	13
Occidental	28
Total	100

### 5.3.3.3 COMPETENCIA

Para EMPRESA 4 la competencia más fuerte está concentrada en las siguientes empresas:

### NACIONALES

- AINSA
- LABORATORIOS DRUM
- KLEAN CHEMICALS
- PROSERQUISA
- OQUIMSA
- INQUISA
- R. QUIMICA
- TECNOQUIMICOS
- INDUQUINAZA
- DETERGENTES Y DERIVADOS
- MAXITEC
- WINDSER
- CASTOR QUIMICOS

### REGIONALES

#### ALKEMY

La competencia es bien variada y cada compañía se especializa en líneas específicas de productos. La dispersión de productos y empresas no ha permitido un posicionamiento de marca en las diferentes líneas sobre todo en el ámbito industrial. Ninguna puede decirse que se da el lujo de fijar los precios, más bien cada empresa hace sus intentos aislados con diferentes estrategias según el tipo de cliente. Ej: en licitaciones de hospitales nacionales la mayoría se tiran a precios bajos con la esperanza que se puede ganar en volumen.

#### **5.3.3.4 PARTICIPACION EN EL MERCADO**

No existen actualmente estudios de participación en el mercado de ninguna de estas empresas tampoco así de EMPRESA 4.

### 5.3.3.5 OPORTUNIDADES DE MERCADO

La empresa identifica como oportunidades potenciales atractivas los siguientes segmentos de clientes:

<b>SEGMENTOS DE CLIENTES POTENCIALES ATRACTIVOS (según orden de importancia estratégica para la empresa)</b>	<b>RAZON</b>
INSTITUCIONES MILITARES	Altos volúmenes de compra, pago al contado, rápidas decisiones de compra
INDUSTRIA ALIMENTICIA	Altos volúmenes de compra, mejores márgenes de ganancia, pago a 15 días
HOSPITALES NACIONALES	Altos volúmenes de compra, aunque baja rentabilidad, pagos a 60 días pero seguros.
Otros, restaurantes, negocios de car wash, hospitales privados, hoteles, moteles	Bajos a intermedios volúmenes de compra pagos de contado a 30 días, completan líneas y completan pronósticos de ventas.
INTEGRACION ADELANTE	Brindar servicios de Limpieza y desinfección a instituciones.
ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL	Consolidación de compras, ventas, publicidad, posibilidad de exportaciones en conjunto, SIM, licencias, permisos.

### 5.3.4 ESTRATEGIA DE MERCADEO Y VENTAS

Se dirigirá la empresa a través de dos principales estrategias de mercadeo que llevarán a lograr exitosamente el objetivo del PLAN DE NEGOCIOS.

#### 5.3.4.1 SIM

De acuerdo al diagnóstico realizado en el grupo de empresas se recomendó llevar a cabo la implementación de un SISTEMA DE INFORMACION DE MERCADEO (SIM)

incorporado en cada una de las actividades de la empresa. Este consistirá principalmente en obtener información sobre:

- ⇒ Clientes potenciales
- ⇒ Nuevos productos en el mercado
- ⇒ Cambios en precios
- ⇒ Cambios en las necesidades de los clientes
- ⇒ Mejoramiento de los registros internos como es historial de ventas, estacionalidad, eficiencia en entregas, rutas de ventas, y llevar reportes escritos sobre toda la información externa que traiga el asistente de ventas, aunque esta no será únicamente una responsabilidad del asistente sino de todos y cada uno del personal dentro de la empresa, para lograrlo se podrá recurrir a motivaciones personales o algún tipo de estímulos al personal que ofrezca información sobre las situaciones anteriores.

#### **5.3.4.2 ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN Y CRECIMIENTO**

Como ya se ha mencionado la empresa tiene como estrategia principal, y es el objeto principal de este PLAN DE NEGOCIOS el lograr el crecimiento y expansión a través de ampliación de las operaciones productivas en unas nuevas instalaciones, acompañada de un crecimiento en la cartera de clientes.

#### **PRODUCTO**

La dirección cree que puede orientar sus esfuerzos para la venta de sus productos en la búsqueda de nuevos clientes de instituciones militares y otros de industrias alimenticias los que le podrían incrementar su volumen de ventas hasta un porcentaje bastante optimista pero real del 35% en el primer año y con incrementos sucesivos del 10% en los siguientes años todo esto con su línea de productos actual la cual consiste en: línea de productos para lavandería, línea institucional y línea para industria alimenticia, productos de los que se describen en anexo.

### GRUPO OBJETIVO

En resumen la empresa orientará la venta de sus productos consumidos por los siguientes clientes en el orden de importancia:

- 1.- instituciones militares(primer esfuerzo de ventas)
- 2.- industria alimenticia(primer esfuerzo de ventas)
- 3.- hospitales nacionales, a través de licitaciones (segundo esfuerzo de ventas)
- 4.- hospitales particulares(segundo esfuerzo de ventas)
- 5.- hoteles, moteles, restaurantes, carwash. (tercer esfuerzo de ventas)

### PRECIO

La estrategia de precios será de la siguiente manera:

- Disponer de un listado de precios maestros para cotizaciones generales y presentación inicial.
- Adaptar precios de aquellos productos específicos como son el desinfectante para pisos a precios competitivos del mercado con el objeto de ganar mercado de clientes de instituciones militares que en su mayoría compran por precio, teniendo oportunidad de lograr altos volúmenes y pagos al contado.
- Elevar el nivel de rentabilidad desde un 45% actual hasta un 60% en los productos que lo permitan, específicos para industrias alimenticias. Créditos a 30 días máximo.
- El máximo días de crédito permitido será de 30 días, a excepción de los HOSPITALES NACIONALES por licitación los cuales pagan a los 60 días.
- Adaptarse a precios competitivos en los hospitales nacionales en productos que entran a licitaciones como son la lejía blanqueador y el desinfectante para pisos. (No bajando del 24% de rentabilidad). Con el objeto de lograr altos volúmenes de venta, contratos para todo el año, pago seguro a 60 días máximo.

### **VENTAS**

## PLAN DE VENTAS

La forma utilizada para la venta de estos productos estará orientada a vender sistemas de limpieza ó líneas completas de productos más que la venta de productos individuales, estableciendo ante todo una relación cliente- empresa . Debe entenderse que antes de la venta de estos productos especializados es necesario realizar varias etapas iniciales que nos hacen más profesionales, se definen así:

- a) Análisis de la situación actual: se realiza en las primeras visitas al cliente, deberá hacerse un análisis de la situación actual, detallando todos los datos específicos del lavado. Será necesario describir todos los procesos de lavado e higienización que el cliente realice si es industria alimenticia y solamente anotar que tipos de producto utiliza en sus procesos de limpieza si es institución militar. En esta visita el vendedor deberá fijar una fecha para efectuar una prueba de lavado 5 días después.
- b) Elaboración del proceso de lavado: este deberá ser elaborado en conjunto con el encargado de limpieza. Será escrito en forma detallada y con recomendaciones específicas para cada proceso necesario.
- c) Prueba de lavado: el asistente técnico de ventas probará el proceso con el cliente debiendo nuevamente analizar las condiciones encontradas y repetir, si es necesario hasta obtener satisfacción de resultados.
- d) Informe final: luego de realizada la prueba, se emitirá un informe al cliente junto con el proceso de lavado recomendado anexando cotización, y de preferencia realizando un análisis de costos de lavado con las diluciones recomendadas.
- e) Control: posteriormente a la adopción del proceso(la compra de la línea de productos por parte del cliente) el asistente técnico de ventas deberá controlar los resultados del proceso.
- f) Entrenamiento: apoyo directo mediante cursos generales al usuario, incluyendo charlas para mejorar la utilización de los productos.
- g) Llamadas telefónicas y visitas para completar el servicio post-venta y obtener información para el SIM.

## **RECURSOS HUMANOS**

Actualmente se dispone de 2 personas en el área de ventas, necesitándose una persona más para llevar a cabo el programa pronosticado de un incremento de un 35 % de la facturación cuya responsabilidad caerá sobre la nueva persona, quien contará con todo el apoyo gerencial en lo que respecta a páginas de información técnica de los productos, brochures, listas de precios, muestras a tiempo.

Costo del nuevo vendedor incluido en el análisis de costos en cuadro anexo.

Vehículos: se calcula que con los medios de transporte actuales se logra cubrir el incremento en pedidos, lo que sí se necesita es que el nuevo asistente de ventas disponga de su propia unidad para movilizarse, para lo cual se le asignarán viáticos y gastos de representación (como se muestra en cuadro de costos).

La persona deberá estar contratada a más tardar el 1 de julio de 2000.

## **DISTRIBUCION**

La distribución se realizará de forma directa no utilizando intermediarios sino más bien directo de la empresa al cliente, asegurando y manteniendo la relación cliente empresa y asegurando los datos necesarios de un Sistema de Información de Mercadeo.

## **SERVICIO Y ASISTENCIA TECNICA**

El Servicio y atención al Cliente forman parte de la cultura de la empresa, a la cual se le da importancia prioritaria, generando relaciones sólidas y duraderas entre todo el personal de la empresa y el cliente, en donde el cliente no será un número sino que tiene su nombre: "DON JUAN, O DOÑA TITA".

El esfuerzo de mercadeo para estos productos está basado en la asistencia técnica altamente profesional que la empresa dará a sus clientes.

Esta asistencia técnica consta de las siguientes etapas:

- a) Un estricto control de calidad para los productos a vender, de manera que el cliente obtenga los mejores resultados al mejor precio.

- b) Visita de diagnóstico al cliente para determinar sus necesidades y hacer recomendaciones específicas de uso.
- c) Control y seguimiento de la venta para asegurarse de que el uso de los productos sea el adecuado.
- d) Literatura técnica que demuestre claramente el uso de los productos especializados.
- e) Análisis y control de calidad de los resultados obtenidos al utilizar los productos.
- f) Retroalimentación para el SIM, sistema de información de mercadeo, llevando notas esenciales de precios, productos, competencia, etc.
- g) Capacitaciones sobre aspectos generales de limpieza e higiene al personal de lavado.

Obsérvese que en la venta de productos domésticos, el cliente es motivado por aspectos emocionales(propaganda, empaques, imagen de marca) sin embargo en los productos industriales el elemento racional es el factor principal que determina las ventas a la mayoría de los clientes.

El servicio al cliente incluye asistencia técnica, capacitaciones al personal, evaluaciones de costos de los procesos de limpieza y por que no, cualquier servicio o producto adicional que sea requerido por el consumidor y que tenga relación con los procesos de limpieza é higiene.

### **5.3.5 PRODUCCION Y OPERACIONES**

#### **5.3.5.1 LOCALIZACION GEOGRAFICA ACTUAL:**

Actualmente la empresa se encuentra dentro de un área residencial donde comenzó su producción inicial, en una colonia residencial de San Salvador, y la alternativa que se está evaluando en este PLAN DE NEGOCIOS, es ubicarse en un área fuera San Salvador, específicamente en un terreno que ya se tiene en el Departamento de San Vicente.

### **5.3.5.2 BREVE DESCRIPCIÓN DE LA PLANTA:**

Las operaciones de EMPRESA 4 se realizan en la dirección anotada arriba, y constan principalmente de una habitación oficina para las actividades administrativas, un salón para empaque de detergentes en polvo, un área para fabricación y envase de detergentes y limpiadores líquidos, una área para almacenamiento el cual no es mucho porque como ya se dijo se trabaja por pedido y cada vez que se produce un pedido se entrega inmediatamente, además se cuenta con un área para almacenamiento de envases vacíos de 55 galones, esto es debido a que las principales ventas de la empresa (un 80%) constan de un detergente líquido desengrasante para uso en industrias alimenticias y el cual se vende en barriles plásticos retornables, estos se enjuagan cuando han sido devueltos y el agua de lavado se vuelve a reutilizar con lo cual se evitan los desperdicios de agua, no se realizan descargas de ningún tipo de materias primas ni de productos terminados.

### **5.3.5.3 ANALISIS DE LA TECNOLOGIA UTILIZADA.**

#### MEZCLA DE DETERGENTES LÍQUIDOS:

La fabricación de detergentes líquidos se realiza de manera artesanal en un barril plástico de 55 galones sin tapa superior, allí se realizan las mezclas de ácido sulfónico neutralizándolo con soda cáustica en escamas en presencia de agua, luego de asegurarse de que esta bien hecha la mezcla base, se procede a agregarle los demás ingredientes como son nonyl phenol, éter laury sulfato, alcohol isopropílico (en poca cantidad) y el resto de agua. Se menea con paleta de madera. No se producen desperdicios de ninguna clase de materia prima, ni derrames. Una vez terminado el proceso se procede a realizarle control de calidad de P.H., apariencia, viscosidad, volumen de espuma, y luego se procede a envasarlo en otro barril plástico de 55 galones, esto se realiza también de forma manual.

### MEZCLA DE DETERGENTES EN POLVO

Esta producción es más sencilla debido a que prácticamente consiste en re-empacar la base de detergente multiusos sunil y empacarlo en bolsas plásticas de 5 y 10 libras, las cuales se sellan con una selladora de corriente eléctrica 110 V.

### INSTALACIONES

Las instalaciones es una casa de dos plantas con paredes de sistema mixto, la planta alta se utiliza una habitación para oficinas y la otra habitación para descansar. En la planta baja se encuentran las áreas de mezcla de polvos área de mezcla de líquidos, área de almacenamiento y área de control de calidad.

### MATERIAS PRIMAS UTILIZADAS

Las principales materias primas utilizadas se consiguen con distribuidores a nivel local y regional.

### 5.3.5.4 PLAN DE PRODUCCIÓN

El plan de producción se presentará en función del incremento de las ventas esperadas para el primer año de puesta en marcha, y se fundamenta básicamente en la venta de los **3 productos principales** que generan el mayor volumen de ventas de la empresa (69.18%):

Ventas en Colones actual	$\text{¢}1,000,085.00 * 69.1893\% = \text{¢}691,952.00$
Ventas primer año	$\text{¢} 934,135.20(35\%)$
Ventas segundo año	$\text{¢}1,027,548.72(10\%)$
Tercer año	$\text{¢}1,130,303.59$
Cuarto año	$\text{¢}1,243,333.95$
Quinto año	$\text{¢}1,367,667.35$

### 5.3.6 ORGANIZACIÓN

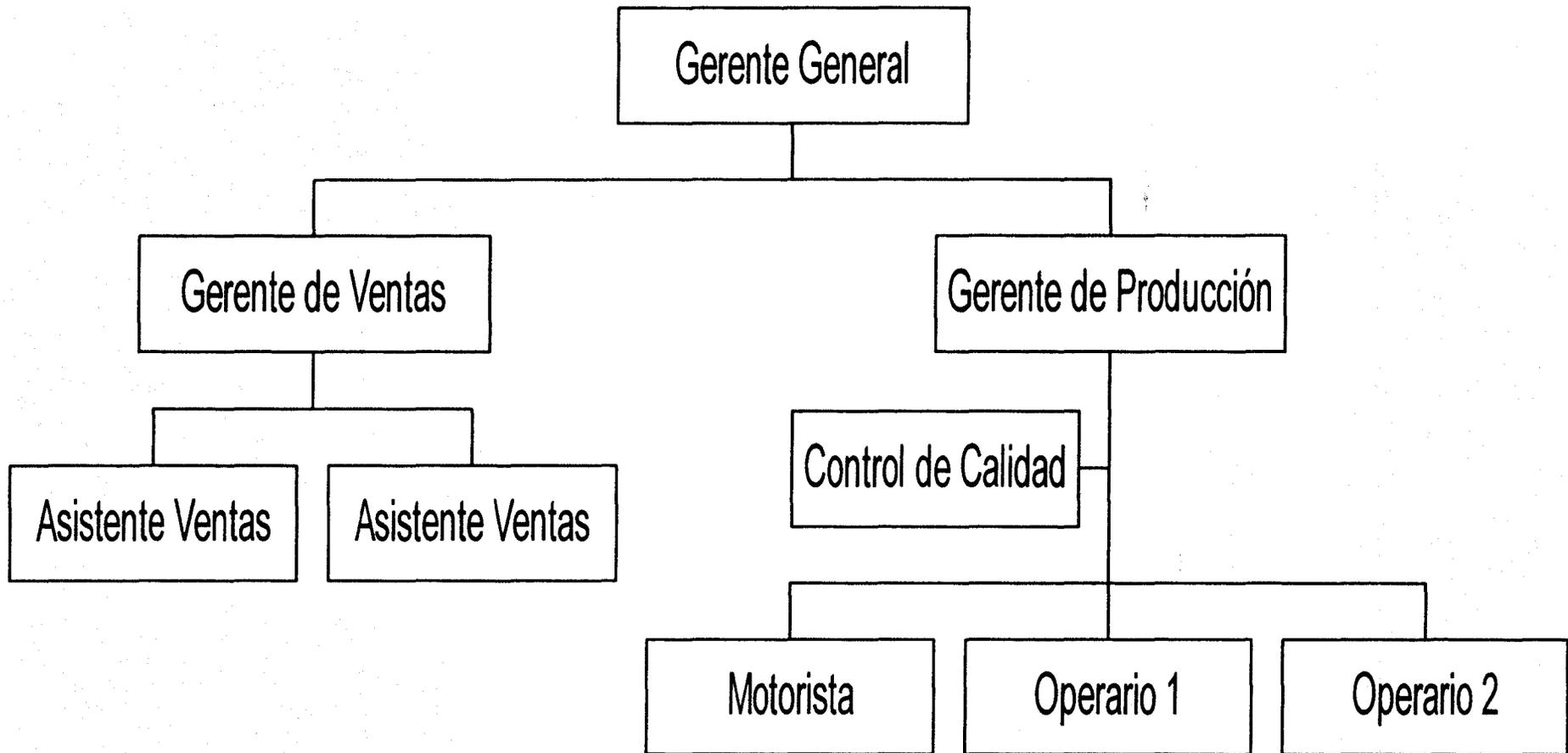
La empresa 4, es una pequeña empresa familiar afiliada a AMPES del sector químicos y limpiadores, esta siendo administrada en la actualidad por su propietario fundador, quien es además el Representante Legal y administrador único propietario de la empresa, siendo el administrador suplente su esposa, quien dentro de la empresa realiza labores administrativas y de ventas.

La preparación académica superior del propietario es un título de Ingeniero Industrial de una Universidad Nacional con maestría en Administración de Empresas de una Institución Nacional el fundador inició su experiencia laboral en esta rama de los químicos limpiadores como supervisor de producción de la planta de fabricación de detergente RINSO en INDUSTRIAS UNISOLA, recibiendo diversas capacitaciones sobre productos limpiadores industriales en lugares como LEVER CHILE, Y LEVER FRANCE, siendo su experiencia en mercadeo al ser designado como junior manager

para Centroamérica de la línea de productos industriales de INDUSTRIAS UNISOLA. Lo demás son pasos subsiguientes hasta la fundación de su propia empresa de fabricación de productos químicos limpiadores de uso industrial.

La organización de la empresa tal como en sus inicios, en la actualidad gira alrededor del propietario quien aun centraliza muchas funciones restándole tiempo necesario para diseñar planes estratégicos de crecimiento.

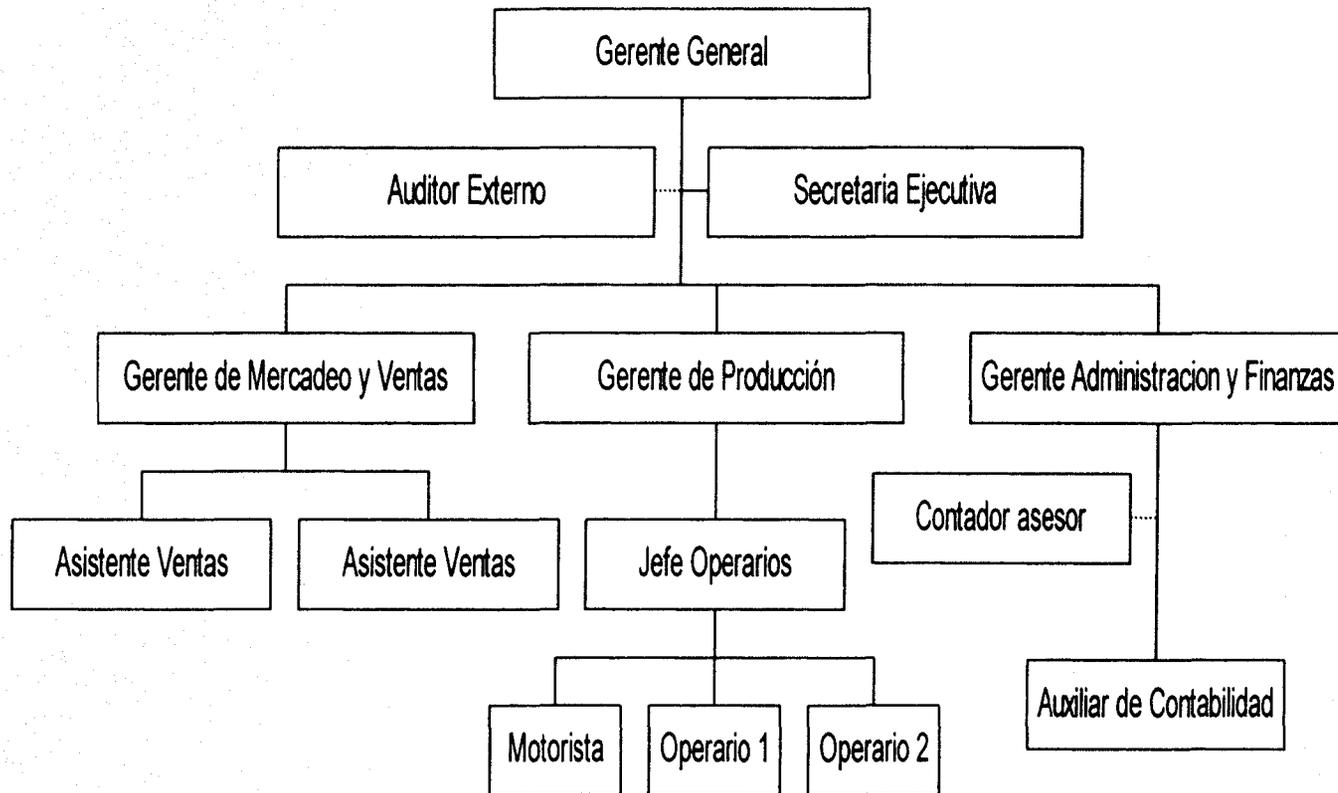
# ORGANIGRAMA DE EMPRESA 4 ACTUAL (AÑO 1999-2000)



**DESCRIPCION DE PUESTOS ACTUAL (AÑO 1999-2000)**

GERENTE GENERAL	Planificación, organización, dirección de labores administrativas, ventas, producción en general.
GERENTE DE VENTAS	Coordinar el equipo de ventas, asignar territorios, seguir lineamientos de Gerencia General.
ASISTENTES DE VENTAS(2)	Incrementar cada día la cartera de clientes de la empresa.
GERENTE DE PRODUCCION	Planificar y priorizar el programa de producción, el cual es por orden de pedidos vigilar que se cumplan fechas prometidas de entrega.
SUPERVISOR CONTROL DE CALIDAD	Control de calidad en el recibo de materias primas, productos terminados, vigilar que sean formulaciones exactas, análisis de PH. Vol. de espuma, viscosidad, apariencia, aroma, viñetas, etc., además control de personal.
OPERARIO 1	Realizar producciones de detergentes líquidos, lejía, desinfectantes, y reembolsar detergente en polvo.
OPERARIO 2	Colaborar con operario 1, enviñetar. Llenar en envase de galón y barril , ir a descargar productos donde los clientes.
MOTORISTA 1	Responsable de manejar vehículos de reparto de productos, otros mandados.

## ORGANIGRAMA DE EMPRESA 4 (AÑOS 2001-2005)



### DESCRIPCION DE PUESTOS (AÑOS 2001-2005)

GERENTE GENERAL	Planificación, organización, dirección de labores administrativas, ventas, producción en general.
AUDITOR EXTERNO	Supervisar el manejo de la contabilidad formal de la empresa, aprobando los estados financieros de la empresa.
SECRETARIA EJECUTIVA	Asistente administrativa de la gerencia general y de las otras gerencias, atención al cliente tanto personal y telefónicamente, llevar la correspondencia, agenda de citas, archivos de clientes y se le delegara la relación de compras con proveedores.
GERENTE ADMINISTRACION Y FINANZAS	Llevar el manejo administrativo de la empresa, velando por lograr la eficiencia de todos los recursos con que cuenta, y las operaciones que realiza la empresa.
CONTADOR ASESOR	Llevar y presentar los estados financieros de la empresa junto con sus respectivos respaldos, además de llevar registros para conformar el sistema de costos de la empresa.
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	Encargado de llevar al día la facturación, libros diario y mayor, registro de compras.
GERENTE DE VENTAS	Coordinar el equipo de ventas, asignar territorios, seguir lineamientos de Gerencia General
ASISTENTES DE VENTAS(2)	Incrementar cada día la cartera de clientes de la empresa.
GERENTE DE PRODUCCION	Planificar y priorizar el programa de producción, el cual es por orden de pedidos vigilar que se cumplan fechas prometidas de entrega.
JEFE DE OPERARIOS	Control de calidad en el recibo de materias primas, productos terminados, vigilar que sean formulaciones exactas, análisis de PH. Vol. de espuma, viscosidad, apariencia, aroma, viñetas, etc., además control de personal.
OPERARIO 1	Realizar producciones de detergentes líquidos, lejía, desinfectantes, y reembolsar detergente en polvo.
OPERARIO 2	Colaborar con operario 1, enviñetar. Llenar en envase de galón y barril, ir a descargar productos donde los clientes.
MOTORISTA 1	Responsable de manejar vehículos de reparto de productos, otros mandados.

### **5.3.7 ANALISIS FINANCIERO**

#### **5.3.7.1 RECURSOS FINANCIEROS.**

- Inversión inicial y su utilización. ¿Cómo y cuándo se pagará?

La alternativa de estrategia principal de expansión y crecimiento junto con el plan de mercadeo y ventas significa tener la planta y oficinas en nuevas instalaciones, ya que esto le brindaría obtener una mayor proyección en sus metas de producción, es por ello que la nueva capacidad física de la planta debe de estar de acuerdo a un espacio físico adecuado y seguro en un lugar en donde se minimicen los riesgos de impacto ambiental negativo, para ello la empresa dispone ya de un terreno adecuado y con accesos adecuados, cerca de los lugares de concentración de clientes y también de los proveedores de materias primas.

El proyecto de construcción consiste en una galera de 6 mts. de altura, en un área de terreno de 2,146.2 V2, con un área de construcción entre la planta y oficinas administrativas de 300 m<sup>2</sup>, con un valor de ¢ 550,000.00 sin incluir el valor del terreno, ni el valor del diseño y aprobaciones del mismo, ya que es un aporte con que cuenta la empresa.

El terreno cuenta ya con puntera para agua y conexión de energía eléctrica. La galera se construirá con estructura metálica en columnas vigas y techo, con paredes de concreto con remates de ventilación con malla y partes cerradas con lámina metálica, contando con un área de mezanine para aprovechar el espacio de 30 m<sup>2</sup> en planta baja para un cuarto con baño para empleados y despacho de bodega, sobre el mezanine se haría con estructura metálica liviana, con paredes prefabricadas de fibrolite en donde estarán las oficinas del Gerente general, secretaria y personal de ventas.

El resto del espacio servirá para ubicar los barriles de mezcla de producto, así como para estiba de materia prima, y también un área para producto terminado. Como se pretende ubicar una máquina mezcladora de líquidos de una tonelada de capacidad, allí será necesario hacer bases de concreto con sus instalaciones eléctricas bajo el piso, lo mismo las instalaciones de agua potable y drenajes, el piso será industrial consistente en parte de concreto pulido y parte de ladrillo hexagonal pesado.

- Capital de trabajo necesario para los próximos 5 años, proyecciones de ventas y operaciones.

El capital de trabajo necesario es de ¢125,000.00 el cual se obtendrá a través de financiamiento bancario mediante la utilización de la línea de crédito para capital de trabajo con recursos del BMI colocada en los bancos del sistema al 16% de interés anual.

- Estrategia de apalancamiento financiero a largo plazo.

Durante el primer año como ya se mencionó en el guión anterior, mediante financiamiento de capital de trabajo a través de préstamo bancario, luego a partir del segundo año, mediante una eficiente rotación de inventarios que se refleje en un incremento de las ventas de contados de hasta un 10% en las ventas.

#### 5.3.7.2 INFORMACION FINANCIERA.

- Proyecciones financieras (cinco años)

DETALLE	TOTAL 5 AÑOS	PROMEDIO ANUAL
INGRESOS	¢5,702,988.81	¢1,140,597.76
COSTOS DE PRODUCCION	¢3,824,205.02	¢764,841.00
UTILIDAD	¢1,878,783.79	¢375,756.76
INVERSIONES	¢742,500.00	
<b>RENTABILIDAD</b>	<b>32.94%</b>	

Tal como se aprecia en el cuadro anterior se tiene proyectada una rentabilidad del 32.94% para los próximos cinco años, resultante de ingresos del orden de ¢5.7 millones, obteniendo una utilidad neta antes de impuestos de hasta ¢1.9 millones.

- Flujo de Caja.

	0	1	2	3	4	5
VENTAS		934,135.20	1,027,548.72	1,130,303.59	1,243,333.95	1,367,667.35
COSTOS VARIABLES		-178,083.12	-191,960.23	-191,960.23	-191,960.23	-208,531.87
COSTOS FIJOS		-92,040.00	-92,040.00	-92,040.00	-92,040.00	-92,040.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS		-224,640.00	-223,320.00	-223,848.00	-224,428.80	-225,067.68
GASTOS DE VENTAS		-114,000.00	-114,000.00	-114,000.00	-114,000.00	-114,000.00
COMISIONES SOBRE VENTAS		-65,389.46	-71,928.41	-79,121.25	-87,033.38	-95,736.71
DEPRECIACION CONSTRUCCIONES		-22,000.00	-22,000.00	-22,000.00	-22,000.00	-22,000.00
DEPRECIACION MAQUINARIA Y EQUIPOS		-15,100.00	-15,100.00	-15,100.00	-15,100.00	-15,100.00
DEPRECIACION DE INSTALACIONES		-160.00	-160.00	-160.00	-160.00	-160.00
DEPRECIACION EQUIPOS DE OFICINA		-7,500.00	-7,500.00	-7,500.00	-7,500.00	-7,500.00
INTERES PRESTAMO		-138,800.00	-132,290.13	-124,738.68	-115,979.00	-105,817.77
UTILIDAD BRUTA		76,422.62	157,249.95	259,835.43	373,132.55	481,713.31
IMPUESTOS		0.00	-20,562.49	-46,208.86	-74,533.14	-101,678.33
UTILIDAD NETA		76,422.62	136,687.46	213,626.57	298,599.41	380,034.99
DEPRECIACION CONSTRUCCIONES		22,000.00	22,000.00	22,000.00	22,000.00	22,000.00
DEPRECIACION MAQUINARIA		15,100.00	15,100.00	15,100.00	15,100.00	15,100.00
DEPRECIACION DE INSTALACIONES		160.00	160.00	160.00	160.00	160.00
DEPRECIACION EQUIPOS DE OFICINA		7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00
VALOR CONSTRUCCIONES	-550,000.00					440,000.00
VALOR MAQUINARIA Y EQUIPOS	-151,000.00					75,500.00
VALOR DE INSTALACIONES	-4,000.00					3,200.00
VALOR EQUIPO DE OFICINA	-37,500.00					0.00
CAPITAL TRABAJO	-125,000.00					
VALOR DE RESCATE						500.00
PRESTAMO	867,500.00					
AMORTIZACION DEUDA		40,686.69	47,196.56	54,748.01	63,507.69	73,668.92
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>0.00</b>	<b>161,869.31</b>	<b>228,644.02</b>	<b>313,134.58</b>	<b>406,867.10</b>	<b>1,017,663.91</b>

El flujo de efectivo se ve incrementado durante los años 2 al 5 por cuanto se ven incrementadas las ventas hasta por un 10% anual.

### 5.3.7.3 RESUMEN DE LOS PRINCIPALES SUPUESTOS FINANCIEROS.

- Se mantendrán las condiciones de oferta y demanda en condiciones normales, según tendencias de crecimiento del sector.
- No se tendrán incrementos fiscales.
- El nivel de inflación se mantendrá en términos reales de hasta un 4% anual.
- No dolarización de nuestra economía.
- No habrá alzas en las tasas de interés activas y pasivas.
- No habrían catástrofes de origen ambiental y ecológico.

### 5.3.7.4 INDICADORES FINANCIEROS.

- Margen neto y operacional.

El rendimiento de la utilidad neta de operación <sup>8</sup> se expresa de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Total de Activos}}$$

Se obtiene el siguiente resultado:

¢ 1,878,783.79

¢ 559,825.43<sup>9</sup>

3.35%

<sup>8</sup> Administración Financiera, James C. Van Horne, Prentice Hall, 7ª. Edición 1989

<sup>9</sup> Dato obtenido del Balance General de la Empresa 4, el cual no se anexa por no haber sido autorizada la presentación del mismo por parte de dicha empresa.

- Punto de equilibrio. Incluir un análisis del punto de equilibrio que cubra el volumen requerido para llevar al negocio de un déficit a una operación rentable.

El punto de equilibrio-unidades está dado por la fórmula siguiente<sup>10</sup>:

$$\text{Punto Eq.} = \frac{\text{Costo Fijo}}{\text{PV-CV}}$$

Donde se obtiene el siguiente resultado:

Para este cálculo se tomó de base los costos de un producto en particular (producto S.A.) según cuadro de ventas, resultando:

**Punto Eq.=**

¢11,830.00

¢14,000.00 - ¢11,564.26

$$= \frac{¢11,830.00}{¢2,435.74}$$

= 4.85 unidades a producir para lograr el equilibrio, para igualar las ventas a los costos y gastos de operación.

- Meses para alcanzar el punto de equilibrio.

<sup>10</sup> Diccionario de Términos Financieros. Rafael Barandiaran, Editoria Trillas. 1989

Si la producción mensual es de 1.35 unidades producidas, se necesitarían 3.59 meses para alcanzar el punto de equilibrio.

- Meses para alcanzar un flujo de caja positivo.

Si para que se logre un flujo de efectivo positivo se requiere haber recuperado la inversión inicial, se usará el indicador Período de recuperación de la inversión de la siguiente forma:

Se ha explicado que la inversión inicial es de ¢742,500.00 y se tiene una utilidad promedio de ¢1,878,783.79, se obtiene el siguiente resultado:

$$\text{P.R} = \frac{\text{Inversión Inicial}}{\text{Utilidad anual(12 meses) promedio (sin depreciación)}}$$

$$= \frac{742,500.00}{1,878,783.79}$$

$$39/12 \text{ meses} = 3.25 \text{ años}$$

- TIR.

De acuerdo a los flujos de fondos anuales obtenidos para 5 años se obtuvo una tasa interna de retorno de 27.81( según cuadro anexo de flujos de fondos).

- VPN

De acuerdo a los mismos flujos de fondos anuales para 5 años

Se obtiene una valor actual neto de ¢1,260,678.92 (a una tasa del 16% de oportunidad).

### 5.3.7.5 ANALISIS DE LOS INDICADORES FINANCIEROS

Es un proyecto que a través de los indicadores financieros desarrollados, mantienen un 3.35% de margen neto operacional, lo cual es bueno si se considera el nivel de desarrollo empresarial que tiene la empresa 4, el cual es de tipo artesanal, cuando aún un 2% es considerado como bueno para empresas del sector industrializado.

Su punto de equilibrio por unidad se obtiene en 3.59 meses, el cual es muy bueno dado que no alcanza los seis meses de productividad; los años para alcanzar flujo de fondos positivos es de 3.25 años, período que es inferior al de la medición del proyecto que se tomó para 5 años de valuación.

Tiene una excelente TIR de 27.81, tasa en la cual los flujos de fondos proyectados hacen cero a la inversión, con un VAN de 1.3 Millones de Colones calculada para el mismo período de valuación a una tasa de oportunidad del 16%, los cuales representan signos muy positivos para hacer del proyecto de expansión muy atractivo y de grandes posibilidades de crecimiento para la empresa.

### 5.3.7.6 PRESUPUESTO DE CONSTRUCCION DE LAS INSTALACIONES DE EMPRESA 4.

A continuación se presenta un resumen del presupuesto de construcción, y en el anexo se presenta uno de más detalle junto con los desembolsos necesarios para realizar la ejecución de esta obra civil en un tiempo aproximado de 6 meses calendario.

RUBROS	VALOR TOTAL	INCIDENCIA %
1. Obras Exteriores Construcción Bodega	22,938.00	4.89
2. Trazo	533.50	0.11
3. Excavación y compactación		

<b>RUBROS</b>	<b>VALOR TOTAL</b>	<b>INCIDENCIA %</b>
4. Cimientos- hierro	2,323.75	0.50
5. Cimientos encofrados	8,488.47	1.81
6. Cimientos concreto	703.49	0.15
7. Nivelación y relleno	11,175.40	2.38
8. Estructura concreto-hierro	724.43	0.15
9. Estructuras concreto moldeado	13,673.42	2.92
10. Estructuras de concreto	11,585.12	2.47
11. Paredes de concreto	10,162.56	2.17
12. Desagües		
13. Agua potable	22,061.13	4.71
14. Estructuras metálicas	6,738.44	1.44
15. Cubierta de techo y paredes	696.05	0.15
16. Pisos	99,571.37	21.24
17. Repello y afinado	36,923.70	7.88
18. Puertas	69,867.60	14.90
19. Ventanería	1,416.01	0.30
20. Cielo falso	14,417.49	3.08
21. Instalaciones eléctricas	4,200	0.90
22. Acabados especiales	2,250.00	0.48
23. Aparatos y equipos	66,519.92	14.19
24. Aire acondicionado	1,461.01	0.31
25. Pintura	2,860.11	0.61
26. Limpieza final	10,525.62	2.25
	3,604.14	0.77
	1,631.97	0.35
<b>COSTOS COMUNES DIRECTOS</b>		
	41,791.21	8.91
<b>TOTAL COSTOS DIRECTOS</b>		
	468,843.92	100.00
<b>COSTOS INDIRECTOS</b>		
	81,156.08	
<b>TOTAL CONSTRUCCION BODEGA Y OFICINAS</b>		
	550,000.00	

AREA UTIL CONSTRUCCION 300 M2

COSTO/M 2 CONSTRUCCION  $\phi$ 1,833.33

### 5.3.7.2 ESTUDIO ECONOMICO

Para efectos de llevar a cabo el proyecto de expansión de la empresa 4 del sub-sector Químicos Limpiadores se estima que el total de inversiones fijas es de ¢867,500.00 (cuadro anexo 31) originado de recursos provenientes de un 14.4% de aporte propio y un 86.6% a través de financiamiento. A las inversiones se les ha efectuado una proyección de depreciaciones anuales para las construcciones e Instalaciones de una vida útil de 20 años; a la maquinaria y equipo vida útil de 10 años; equipos de oficina 5 años.

Con relación a los ingresos para los tres principales productos de venta y con base a la estrategia a desarrollar para mejorar las ventas se tiene una proyección de ingresos de ¢934,135.20 con una capacidad de producción del 68.3% para el primer año, llegando hasta ¢1,367,667.35 para el quinto año (cuadro anexo 35) con un 75.13% de capacidad de producción. Con base a dichos ingresos se obtiene una rentabilidad del 37.32%, superior en 9.51% a la tasa interna de retorno calculada de acuerdo a los flujos de fondos de los cinco años (cuadro anexo 30).

Los costos de producción de la empresa más carga financiera del 16% (cuadro Anexo 32) representan un costo total de ¢801,993.65 para el primer año del proyecto y un costo total de ¢914,738.51 para el quinto año de medición del referido proyecto. De acuerdo al plan financiero proyectado para capital de trabajo (anexo) se estima en ¢110,861.85 el cálculo de capital de trabajo (necesario para operar dos meses de créditos a clientes) por lo que se ha considerado un financiamiento de ¢125,000.00 para capital de trabajo.

Para hacer posible el proyecto, las inversiones de la empresa llegan a un total de ¢867,500.00 con un aporte de la empresa de ¢125,000.00 en terrenos, mientras que en financiamiento de sus inversiones necesita de ¢742,500.00 y de capital de operación ¢125,000.00 haciendo un total de ¢ 867,500 necesitado como crédito total.

El proyecto podría comenzar a ejecutarse en su fase de pre-establecimiento a finales del 2000 realizando de manera completa todos los planos constructivos, con sus respectivos presupuestos detallados completar los estudios necesarios ante diferentes instituciones como son la factibilidad, el de impacto ambiental, etc. luego se pasaría al período de aprobación de planos con un tiempo estimado de 90 días calendario, para que al tener estos documentos en regla y por consiguiente después de haber obtenido el financiamiento bancario se espera que para el 2001 pueda construirse la planta, para que el proyecto genere sus rendimientos en los cinco años propuestos desde el año 2001 al 2005, teniéndose que en los dos últimos años la empresa pueda alcanzar la producción en el 100% de la capacidad instalada de la misma.

# BIBLIOGRAFIA

## A- ENTREVISTAS

1. Rodas, Francisco, Ingeniero Químico, Empresario de productos químicos.
2. Machón, Iris, Administrador de Empresas, empresario de productos ecológicos.
3. González, Marina Concepción de, administradora de empresa de productos químicos.
4. Cruz, Cecilia Palma de, Ing. Industrial, empresario de productos químicos.
5. Navarrete, Lillian de, Dra.en química y farmacia, empresaria de productos químicos.
6. Bravo Cruz, Ana Elena, Licda.en Psicología, empresaria de productos químicos.
7. Vásquez, Antonia, Lic.en Administración de Empresas, Directora Ejecutiva de AMPES.
8. Pinto, Jorge Mariano, Ing. Industrial, Presidente de AMPES y empresario industrial.

## B- LIBROS

1. Encuesta Fomento Institucional a la Micro, Pequeña y mediana Empresa (FOMI II 123), 1999.
2. Ventajas Comparativas de las Naciones, Michael Porter, III Edición, año XX.
3. Segundo documento "Visión de AMPES hacia el tercer milenio, 1999.
4. Libro Blanco de la Micro empresa, 1997.
5. Documento "Autodiagnóstico Asistido, Posición Competitiva de la Empresa", versión junio 1999, presentado por el Consejo Superior de Cámara de Comercio, Industria y Navegación de España para el "Programa de Apoyo y Formación para la Internalización de las Empresas de El Salvador".

6. Siete hábitos de la Gente Altamente Efectiva, Stephen Coavey, Edit. M, 1996.
7. Administración Financiera, James C. Van Horne, Prentice Hall, 7ª. Edit. 1989.
8. Diccionario de Terminos Financieros, Rafael Barandarian, Edti. Trillas, 1989.
9. Planeación de Mercadotecnia, Taylor, Prentice Hall Hispanoamericana.
10. Anatomía de un Plan de Negocios, Pinson Yjimett 1999, 3ª. Edición.
11. Directorio Empresarial AMPES, 1998.
12. Memoria de Labores 1999, AMPES, febrero 2000.

# ANEXOS



# ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE EL ANALISIS INTERNO

## **A. ORGANIZACIÓN Y DIRECCION**

### 1 ESTILO DIRECTIVO

- 1.1 ¿Se producen vacíos o lagunas en el proceso de toma de decisiones en su empresa? \_\_\_\_\_
- 1.2 ¿Toma usted tiempo para reflexionar y pensar en el futuro de su empresa? \_\_\_\_\_
- 1.3 ¿Se tienen las decisiones a tiempo? \_\_\_\_\_
- 1.4 ¿Está resuelto el problema de sucesión en su empresa si Ud. no estuviera? \_\_\_\_\_
- 1.5 ¿Existen empleados con el grado de formación suficiente para tomar decisiones?  
¿Delega usted en ellos toma de decisiones? \_\_\_\_\_
- 1.6 ¿Trabajan en su empresa familiares suyos? \_\_\_\_\_
- 1.7 ¿Si trabajan familiares en su empresa forman parte del equipo de dirección? \_\_\_\_\_
- 1.8 ¿Hay equipo de dirección aparte de la familia? \_\_\_\_\_

### 2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

- 2.1 ¿Quién o quiénes toman las decisiones en la empresa? \_\_\_\_\_
- 2.2 ¿Tiene definida la estructura organizativa o jerárquica en su empresa? \_\_\_\_\_
- 2.3 ¿Cuántos niveles tiene la estructura organizativa de su empresa? \_\_\_\_\_
- 2.4 ¿Cuál es el grado de centralización en la toma de decisiones? \_\_\_\_\_
- 2.5 ¿Conocen sus trabajadores su quehacer y que hacen los otros? \_\_\_\_\_
- 2.6 ¿Tienen sus trabajadores responsabilidad bien definidas? \_\_\_\_\_
- 2.7 ¿Si tienen familiares que trabajan en su empresa, cuál es el grado de profesionalización de ellos? \_\_\_\_\_
- 2.8 ¿Existe coordinación entre las funciones que realizan sus empleados? \_\_\_\_\_

### 3. MOTIVACION

- 3.1. ¿Se fomenta el liderazgo basado en el desempeño de las funciones y tareas de su personal? \_\_\_\_\_
- 3.2. ¿Existe una relación clara entre eficacia personal y el nivel de retribución salarial? \_\_\_\_\_
- 3.3. ¿Se siente el personal participante en la empresa o existe sólo relación trabajo-sueldo? \_\_\_\_\_
- 3.4. ¿Tiene en su empresa un sistema de promoción de su personal basado en la antigüedad? \_\_\_\_\_
- 3.5. ¿Rota en su empresa el personal? \_\_\_\_\_
- 3.6. ¿Cuál es el nivel de absentismo del personal por área? \_\_\_\_\_
- 3.7. ¿Está el personal razonablemente informado de cuál es la situación real de la empresa? \_\_\_\_\_
- 3.8. ¿Existe una política continuada de capacitación y formación del personal empleado? \_\_\_\_\_

### 4. CULTURA DE EMPRESA

- 4.1. ¿Cuál es la actitud de usted como empresario frente al riesgo, de rechazo o de aceptación? \_\_\_\_\_
- 4.2. ¿Qué actitud tiene usted frente al cambio, de rechazo o de anticipación? \_\_\_\_\_
- 4.3. ¿Cómo considera usted a su empresa, tradicional o en busca de nuevas oportunidades? \_\_\_\_\_
- 4.4. ¿Se permiten las iniciativas a todos los niveles? ¿Lo tiene que confirmar el propietario? \_\_\_\_\_
- 4.5. ¿Mira la empresa hacia atrás, el pasado, o hacia delante, el futuro? \_\_\_\_\_

### 5 CAPACIDADES Y HABILIDADES

- 5.1. ¿Hay personas en su equipo con "habilidades especiales" que pueden ser útiles en el desarrollo de la actividad? \_\_\_\_\_
- 5.2. ¿Hay personas en su equipo de trabajo que practican la "sinergia" en sus actividades ( o sea interactuar con otros para que lo que realicen sean más que la suma de sus esfuerzos)? \_\_\_\_\_

- 5.3 ¿Tiene en su empresa conocimientos o formas de hacer que son pocos usuales en el mercado? \_\_\_\_\_
- 5.4 ¿Hay potencial de desarrollo de esas capacidades en otras actividades? \_\_\_\_\_
- 5.5 ¿Tendría que dejar la actividad actual a cambio de una nueva actividad para desarrollar esas capacidades? \_\_\_\_\_

## 6. CAPACIDAD DE COLABORACION EXTERNA

- 6.1. ¿Puede la empresa localizar empresas de servicios, asesores, colaboradores externos adecuados?, ¿En que grado se utilizan? \_\_\_\_\_
- 6.2. ¿Prefiere, tal vez, la empresa resolver los problemas desde dentro? \_\_\_\_\_

## 7. COMUNICACIÓN EXTERNA

- 7.1. ¿Tiene su empresa formatos de identificación para sus documentos? \_\_\_\_\_
- 7.2. ¿Tiene su empresa logotipo, cuando reviso o penso en él por última vez? \_\_\_\_\_
- 7.3. ¿Tiene un folleto de presentación de su empresa? \_\_\_\_\_
- 7.4. ¿Envía información a sus clientes y proveedores? \_\_\_\_\_
- 7.5. ¿Hace comunicación directa con los que le piden información? \_\_\_\_\_
- 7.6. ¿Cuida sus relaciones con entidades que financian crédito, administración pública y otras? \_\_\_\_\_
- 7.7. ¿Si tiene contactos con empresas en el extranjero indique en que países? \_\_\_\_\_
- 7.8. ¿Tiene presencia en asociaciones profesionales, de sector, etc.? \_\_\_\_\_
- 7.9. ¿Acude su personal directivo a reuniones formativas (Asociaciones, cámara de comercio, instituciones)? \_\_\_\_\_
- 7.10. ¿Utiliza el correo electrónico en sus comunicaciones?, ¿Tiene su empresa una página Web? \_\_\_\_\_

## **B.RECURSOS HUMANOS**

## 8. RECURSOS HUMANOS

- 8.1. ¿Están bien estructuradas las diferentes funciones y tareas del personal? \_\_\_\_\_
- 8.2. ¿Existe un procedimiento de selección, formación y promoción del personal adecuado? \_\_\_\_\_
- 8.3. ¿Los costos de personal aumentan más que proporcionalmente? \_\_\_\_\_
- 8.4. ¿Qué representan en % de los gastos mensuales de su empresa en lo que invierte en capacitación y estímulos para su personal? \_\_\_\_\_
- 8.5. ¿Pueden localizarse con facilidad nuevo personal en el mercado? \_\_\_\_\_

## 9. CLIMA SOCIAL

- 9.1. ¿Cómo considera usted que se encuentra su personal en la empresa, satisfecho, insatisfecho, explique? \_\_\_\_\_
- 9.2. ¿Existe una actitud abierta y negociadora por parte de su empresa y trabajadores? \_\_\_\_\_
- 9.3. ¿Cómo se resuelven los conflictos de autoridad y disciplina que se presentan? \_\_\_\_\_
- 9.4. ¿Cuál es el grado de cumplimiento de las obligaciones legales respecto del personal? \_\_\_\_\_
- 9.5. ¿Es el clima social de la empresa resistente al cambio? \_\_\_\_\_
- 9.6. ¿Cuál es el nivel de ausentismo? \_\_\_\_\_

## 10. FLEXIBILIDAD ORGANIZATIVA

- 10.1. ¿Cómo consideraría su empresa: flexible, rígida y basándose en procedimientos bien estudiados? \_\_\_\_\_
- 10.2. Si es rígida ¿ le permitiría desarrollar otras actividades con el mismo equipo? \_\_\_\_\_
- 10.3. ¿Hay rotación del personal en las funciones de la empresa? \_\_\_\_\_

## 11. PODER Y ESTRUCTURAS INFORMALES

- 11.1. ¿Tienen fuerza importante los poderes "fuera del organigrama"? (sindicatos, grupos de presión, asesores externos, organización empresarial, asociaciones, etc.) \_\_\_\_\_

## **C.ADMINISTRACION Y CONTROL**

### 12. ADMINISTRACION Y CONTROL

- 12.1. ¿La organización y funcionamiento de la contabilidad ¿se ajusta a la legislación existente? \_\_\_\_\_
- 12.2. ¿Con qué frecuencia se presentan los estados contables? (balance, estado de resultados) \_\_\_\_\_
- 12.3. ¿Tienen póliza de seguros para la empresa, y si la tienen que cobertura y periodicidad tiene? \_\_\_\_\_
- 12.4. ¿Elabora la empresa un presupuesto de ingresos y gastos? ¿Con qué periodicidad? \_\_\_\_\_
- 12.5. ¿Dispone la empresa de una contabilidad de costos que le permita conocer los resultados por producto o al menos los costos por área de responsabilidad? \_\_\_\_\_
- 12.6. ¿Se apoya en asesores externos para la administración? \_\_\_\_\_

### 13. ORGANIZACIÓN Y CONTROL DE GESTION

- 13.1. ¿Cómo calificaría Ud. la eficacia con la que se realiza las tareas administrativas en la empresa (bueno, regular mala)? \_\_\_\_\_
- 13.2. ¿Tiene bien resuelto el problema de administración?, ¿Resuelto con el equipo informático adecuado? \_\_\_\_\_
- 13.3. ¿Tiene un cuadro de indicadores de gestión que le muestra las señales de alarma? \_\_\_\_\_
- 13.4. ¿Tiene la sensación de estar un poco perdido? \_\_\_\_\_
- 13.5. ¿Los flujos de documentación son correctos? \_\_\_\_\_
- 13.6. ¿Realiza usted formulación de planes en su empresa, si lo hace indique con que frecuencia y coméntelos? \_\_\_\_\_

13.7. ¿Se controla el cumplimiento de los planes?, ¿Son modificados cuando cambian las circunstancias?, ¿Quién o qué departamento realiza el control del plan? \_\_\_\_\_

**14. TRATAMIENTO DE LA INFORMACION**

14.1. ¿Ha evaluado la empresa la información, tanto interna como externa a la empresa con la que han de contar los responsables de tomar decisiones en las distintas área de la empresa? \_\_\_\_\_

14.2. ¿Mejora la empresa su capacidad de obtención de datos y elaboración y tratamiento de la información que generan sus operaciones? \_\_\_\_\_

14.3. ¿Cómo las utiliza con clientes o proveedores? \_\_\_\_\_

**D.- CAPACIDAD Y GESTION FINANCIERA**

**15.- GESTION FINANCIERA:**

15.1. ¿Cuándo crecen sus ventas ¿Crece su endeudamiento o se supe con el dinero circulante que percibe? Si\_\_ No\_\_ Explique: \_\_\_\_\_

15.2. ¿Tiene mucho dinero en cuentas por cobrar al vender al crédito a sus clientes? Si\_\_ No\_\_ Explique: \_\_\_\_\_

15.3. ¿Tiene un cotejo sobre la cifra de ventas con las de mercadería almacenada? Si\_\_ No\_\_ Explique: \_\_\_\_\_

15.4. ¿Tiene problemas de liquidez frecuentemente? Si\_\_ No\_\_ Explique: \_\_\_\_\_

15.5 ¿Cuál es el plazo de pago a los proveedores? Si\_\_ No\_\_ Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 16.- CAPACIDAD FINANCIERA

16.1 En su empresa ¿Quién toma las decisiones en temas financieros?  
\_\_\_\_\_

16.2 ¿Qué referencias tienen las instituciones financieras de su empresa?  
\_\_\_\_\_

16.3 ¿Crecen regularmente los fondos propios (capital + reservas)?  
\_\_\_\_\_

16.4 ¿Los beneficios obtenidos por la empresa (pérdidas y Ganancias),  
experimentan cambios importantes? Si\_\_ No\_\_ Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

16.5 En los últimos años ha experimentado una caída en las ganancias de la  
empresa? \_\_\_\_\_

16.6 ¿Qué proporción guardan los fondos propios respecto al financiamiento  
que recibe de los bancos? \_\_\_\_\_

16.7 ¿Respecto a sus ventas? \_\_\_\_\_

16.8 ¿Los ingresos por ventas experimenta oscilaciones importantes? \_\_\_\_\_

16.9 ¿Existe una política de inversiones? \_\_\_\_\_

## 17.-MARGENES Y RENTABILIDAD

17.1 ¿Conoce en que productos gana dinero? ¿En cuales pierde? Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

17.2 ¿Compensa los gastos a los productos de la empresa? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

17.3 ¿Cómo han evolucionado sus márgenes de utilidad? ¿Hacia arriba? ó ¿Hacia  
abajo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

17.4 ¿Posee un buen nivel en los márgenes de venta? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

17.5 ¿Lo anterior, puede deberse algún factor transitorio que corre el riesgo de  
desaparecer en un futuro cercano? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**E.- CALIDAD E INNOVACION****18.- AREA DE CALIDAD**

18.1 ¿Dispone la empresa de un sistema para controlar la calidad de sus productos?

\_\_\_\_\_

18.2 ¿Perciben los clientes la preocupación de la empresa por la calidad?

\_\_\_\_\_

18.3 ¿Tienen los empleados relación directa con los clientes con la suficiente capacidad para resolver situaciones y quejas con flexibilidad y rapidez?,  
¿Tienen información suficiente? \_\_\_\_\_

18.4 ¿Sabe cual es el porcentaje de reclamos de clientes expresado en % sobre ventas? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

18.5 ¿Están los responsables de la empresa comprometidos en mejorar la calidad del servicio? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**19.-INNOVACION**

19.1 ¿Defiende la posición del producto o servicio a través de mejoras e innovaciones? \_\_\_\_\_

19.2 ¿Trata de obtener nuevos usos para el producto? , ¿Lanza nuevos productos? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

19.3 ¿Tiene la empresa una capacidad para innovar y desarrollar nuevos productos? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

19.4 ¿Con que frecuencia introduce la empresa mejoras e innovaciones en su variedad de productos? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

19.5 ¿Participa la empresa en algún proyecto de innovación tecnológica, directa o indirectamente? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

19.6 ¿Posee alguna licencia o patente? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

19.7 ¿Desarrolla el producto? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## 20.- TECNOLOGIA

20.1 ¿El nivel tecnológico del producto ( o del proceso ) es un factor clave para la empresa? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

20.2 ¿Existe estabilidad en la tecnología utilizada? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

20.3 ¿Es posible que un cambio tecnológico elimine la experiencia o inversión efectuada? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

20.4 ¿Busca nuevos replanteamientos de los procesos de trabajo con el objeto de alcanzar mejoras significativas en : calidad, costos y tiempo de respuesta a los clientes? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

20.5 ¿Cómo calificaría el nivel tecnológico del proceso actualmente utilizado?  
 Alto \_\_\_ Bajo \_\_\_

20.6 ¿Está la empresa en posición de innovar tecnológicamente y desarrollarla en el país? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

20.7 ¿Analiza la comparación y características de los productos de los competidores? ¿ y de los productos sustitutos? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## **F.-PRODUCCION**

### 21.- ORGANIZACIÓN PRODUCTIVA

21.1- ¿Quién decide los temas de producción en la empresa? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

21.2 ¿Cuál es el nivel de producción, artesanal, automatizado, mixto? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

21.3.-¿La estructura productiva es flexible, eficiente y económica? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

21.4 ¿Utiliza sub-contratación, ¿debería subcontratar más? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## 22.- ACOPIOS Y PRODUCCION

22.1 La función de compras está centralizada? \_\_\_\_\_

22.2.- Tiene diferentes alternativas de proveedores para cada tipo de suministros? \_\_\_\_\_

22.3.- Se da a los proveedores las especificaciones que han de cumplir los suministros solicitados? \_\_\_\_\_

22.4.- Se fijan los plazos de entrega y se penalizan los retrasos? \_\_\_\_\_

22.5.- Existe poder de negociación con los proveedores? \_\_\_\_\_

22.6.- Se producen cuellos de botella en algunas fases del proceso productivo? En cuales? \_\_\_\_\_

22.7.- ¿Qué tipo de Maquinaria y equipo productivo utiliza? De avanzada- medio- artesanal-obsoleto. \_\_\_\_\_

22.8.-¿Cuál es el porcentaje de utilización de la capacidad productiva? \_\_\_\_\_

22.9.- Se puede desarrollar un modo de producción que abarate los costos respecto de los competidores? \_\_\_\_\_

22.10.- Se subcontrata con terceros parte de las fases del proceso productivo y/ o Lotes enteros? \_\_\_\_\_

## 23.-COSTOS DEL PRODUCTO

23.1.- Realiza control de costos del producto? Si. No y quien los hace? \_\_\_\_\_

23.2.-Es estricto este control? \_\_\_\_\_

23.3.- Ha habido estabilidad en los costos de las materias primas utilizadas? \_\_\_\_\_

23.4.- Puede cambiar fácilmente de proveedores sin costos de cambio importantes? \_\_\_\_\_

23.5.-Hay posibilidad de compartir costos con otros productos? \_\_\_\_\_

**24.- ALMACEN Y DISTRIBUCION**

24.1.- Hay transporte disponible y adecuado? \_\_\_\_\_

24.2.- Llegan los productos al cliente en el momento prometido y adecuado? \_\_\_\_\_

24.3.- ¿ Dispone de un sistema de reposición continua de existencias? \_\_\_\_\_

24.4.- ¿Mantiene su inventarios por orden de pedido, por lote, o por producción continua? \_\_\_\_\_

**G.- MARKETING / COMERCIALIZACION****25.-AREA DE MARKETING**

25.1.- ¿Existe planificación de mercadeo en su negocio? \_\_\_\_\_

25.2.- ¿Quién decide en los temas de mercadeo? \_\_\_\_\_

25.3.- ¿Venden sus productos con marca propia? \_\_\_\_\_

25.4.- ¿Le preocupa la investigación ó estudio del mercado? \_\_\_\_\_

25.5.- ¿Procura mantener su participación en el mercado mediante la lealtad de los clientes y distribuidores? \_\_\_\_\_

25.6.- ¿Vende lo que produce o produce lo que puede ser vendido? \_\_\_\_\_

**26.- SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE MERCADEO**

26.1 ¿Cree que su empresa está bien informada de lo que pasa en el mercado?  
 ¿Utiliza bien la información de que dispone? \_\_\_\_\_

26.2 ¿Es la información sobre nuevos productos, oportunidades de mercado, desarrollo de mejoras suficiente y adecuada? \_\_\_\_\_

26.3 ¿Es fácil prever lo que va a pasar en el mercado dentro de un año?  
\_\_\_\_\_

## 27.- POLÍTICA DE PRODUCTOS

27.1 ¿Dispone de una lista de productos adecuada para las necesidades del mercado? \_\_\_\_\_

27.2 ¿Puede el cliente identificar nuestro producto con claridad? ¿Tiene características diferentes del de la competencia? \_\_\_\_\_

27.3 ¿Están protegidos por licencias o marcas? \_\_\_\_\_

27.4 ¿Cree que su empresa debiera retirarse de algunos productos o mercados? \_\_\_\_\_

## 28.- POLITICA DE PRECIOS

28.1 ¿Tiene posibilidad de fijar los precios o vienen forzados por el mercado? \_\_\_\_\_

28.2 Es el precio su principal medio para vender? \_\_\_\_\_

28.3 Cómo fija el precio? Por el costo? Por la competencia? Por lo que acepta el cliente? \_\_\_\_\_

28.4 ¿de aplicar precios diferentes en segmentos de mercado diferentes? \_\_\_\_\_

## 29.- DISTRIBUCION Y CANALES

29.1 ¿Tiene su empresa el mercado bien cubierto? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

29.2 ¿Tiene el personal de mercadeo y ventas la formación adecuada y suficiente?  
\_\_\_\_\_

29.3 ¿Tiene una red de ventas sólida y bien establecida? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

29.4 ¿Puede mejorar el alcance de la cobertura del mercado de forma rentable? \_\_\_\_\_

29.5 ¿Son efectivos los agentes y /o distribuidores a la hora de vender nuestro producto? \_\_\_\_\_

29.6 ¿Hay fidelidad a la empresa en los canales de distribución? \_\_\_\_\_

29.7 ¿Tiene una cartera de clientes sólida y bien establecida? \_\_\_\_\_

### 30.- COMUNICACIÓN Y PROMOCION

30.1 ¿Tiene catálogos u hojas promocionales de producto? ¿Al día? \_\_\_\_\_

30.2 ¿Con que material cuenta la fuerza de venta? \_\_\_\_\_

30.3 ¿Tiene un buen catálogo de precios y condiciones? \_\_\_\_\_

30.4 ¿Envía informaciones a sus clientes? \_\_\_\_\_

30.5 ¿Envía información al mercado de clientes potenciales? \_\_\_\_\_

30.6 ¿Contesta rápido a los que le piden información? \_\_\_\_\_

30.7 ¿Participa en ferias ó exposiciones? \_\_\_\_\_

## **H.- CALIDAD SERVICIO AL CLIENTE**

### 31.- CALIDAD SERVICIO AL CLIENTE

31.1 ¿Considera usted que sus clientes son clientes satisfechos? \_\_\_\_\_

31.2 ¿Cómo percibe la apreciación de que sus clientes están satisfechos? \_\_\_\_\_

31.3 ¿Realiza servicio post - Venta? \_\_\_\_\_

31.4 ¿Tiene su empresa un plan permanente de atención de servicio al cliente?

31.5 ¿Cómo actúa su empresa, proactivamente o reactivamente? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

# ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE EL ENTORNO EXTERNO

## A.- ANALISIS DEL MERCADO

### 1.- TAMAÑO DEL MERCADO:

1.1 Cuál es el Tamaño del Mercado global de referencia para su empresa en cuanto al producto principal que vende?

a) No. de Compradores: 0-5 \_\_\_\_\_ 6-19 \_\_\_\_\_ 20-49 \_\_\_\_\_ 50-99 \_\_\_\_\_  
>100 \_\_\_\_\_

b) Volumen Total Estimado (tons mensuales) : 0-1 \_\_\_\_\_ 1-5 \_\_\_\_\_ 6-10 \_\_\_\_\_ 11-15 \_\_\_\_\_ >16 \_\_\_\_\_

c) Monto del Valor Total de las ventas de la Empresa mensualmente (en miles de colones).

De 0 hasta ¢4,000 \_\_\_\_\_ De ¢4,001 hasta ¢8,000 \_\_\_\_\_  
De ¢8,001 hasta ¢30,000 \_\_\_\_\_ De ¢30,001 hasta ¢60,000 \_\_\_\_\_  
De ¢60,001 hasta ¢83,000 \_\_\_\_\_ Más de ¢83,000 \_\_\_\_\_

1.2 Está dicho Mercado de referencia creciendo o decreciendo? Es decir, el Volumen y Valor de las Ventas están disminuyendo a través de los años o va en aumento? Tienen datos de los últimos cinco años?

<u>Años</u>	<u>Volumen</u>	<u>Valor</u>
1		
2		
3		
4		
5		

1.3 Para cuanto tiempo ha proyectado la vida útil de su empresa?  
1-10 años \_\_\_\_\_ 11-15 años \_\_\_\_\_ 16-20 años \_\_\_\_\_ >20 años \_\_\_\_\_

1.4 ¿Cómo reacciona su empresa frente a su competencia? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**2.- ESTRUCTURA DEL MERCADO.-**

2.1 ¿Existe exceso de OFERTA? : Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_, Explique:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.2 ¿Quiénes son sus principales competidores Nacionales? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.3 ¿Quiénes son sus principales competidores extranjeros? ¿Son Grandes?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.4 ¿Qué hechos o factores favorecen la entrada de nuevos competidores? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.5 ¿Qué factores pueden reducir el no. de nuevos competidores?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.6 ¿Existen barreras, dificultades u obstáculos para salirse del negocio? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ Explique cuales son: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.7 ¿Qué tipo de respuestas se observan en el Sector ante la entrada de nuevos competidores? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- 2.8 ¿Quiénes son los principales distribuidores de los productos, si los hubiere? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 2.9 ¿Existen muchos intermediarios entre el fabricante y el usuario del producto? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 2.10 Defina sus canales de distribución: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 2.11 ¿Son los mismos canales de siempre? ¿Están apareciendo nuevos canales? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 2.12 ¿Es estable el mercado, son los cambios previsibles? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_  
Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**3.- EVOLUCION DEL MERCADO.- (Tendencias)**

- 3.1 ¿A su criterio, hay posibilidad de que su empresa pueda participar en mayor grado en el mercado? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ Porque \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 3.2 ¿Cuál es la tasa de crecimiento de la Demanda, superará ésta la Tasa de Crecimiento de la Oferta Total de las empresas?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 3.3 ¿Los cambios en el Mercado se presentan de manera gradual o brusca? Gradual \_\_\_\_ Brusca \_\_\_\_ Defina a que se atribuye esos cambios o alteraciones de la demanda? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 3.4 ¿Prevé cambios importantes en la tasa de crecimiento del mercado a largo plazo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.5 Prevé cambios en cuanto a la rentabilidad de este mercado. ¿En que plazo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.6 ¿El futuro comportamiento del Mercado, estima usted que pueda atraer nuevos competidores, o precisamente ocurrirá lo contrario? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### 4.- CUOTA DEL MERCADO

4.1 ¿Conoce su cuota de mercado? Si\_\_\_ No\_\_\_  
Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.2 ¿Quién cree que puede ser el líder en su grupo y sus dos competidores más cercanos? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.3 ¿Se ha experimentado algún cambio importante en la cuota de mercado de los líderes y demás competidores? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.4 Si alguno de ellos ha mejorado su cuota de mercado, a que cree usted que se debe? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.5 ¿Su producto presenta ventajas reales y reconocidas por los clientes frente a los productos de la competencia? Si\_\_\_ No\_\_\_  
Porque \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.6 ¿Cuántos clientes tiene actualmente y cuántos de ellos han sido ganados en el año pasado? ¿Cuántos clientes nuevos espera ganar el próximo año? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.7 ¿Sus ventas están concentradas en pocos clientes, o están dispersas en multitud de pequeños clientes? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**5.- SEGMENTACION DEL MERCADO**

- 5.1 ¿Esta brindando a su cliente los productos que mejor le pueden servir?  
Si \_\_\_ No \_\_\_ Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 5.2 ¿Conoce bien la razón o factor de compra dominante en cada uno de los tipos de clientes? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 5.3 ¿Se puede explotar con éxito, la segmentación de mercado como la concepción del producto o servicio básico? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**6.-EVOLUCION DE LA OFERTA SECTORIAL.-**

- 6.1 ¿Qué percepción tiene Ud. del crecimiento de la Oferta vrs la demanda de sus productos? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 6.2 ¿Hay entrada significativa de nuevos competidores? Si \_\_\_ No \_\_\_  
Explique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 6.3 ¿Hay compras o alianzas entre las empresas del Sector? Si \_\_\_  
No \_\_\_ Explique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 6.4 ¿Son las Barreras de Entradas fuertes o difíciles? ¿Y las Salidas?  
Si \_\_\_ No \_\_\_ Explique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**7.- CLIMA COMPETITIVO:**

- 7.1 ¿Cómo podría definir el clima competitivo de su mercado? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 7.2 ¿Cuál es la ventaja de que dispone su empresa en su sector? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 7.3 ¿Se concentran las empresas competidoras en algunos segmentos de mercado diferenciados? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 7.4 ¿Existe una ventaja clara por tamaño de las empresas? ¿En que consiste dicha ventaja? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 7.5 ¿Cuál es el grado de diversificación de los principales competidores? ¿En cuanto a productos y tipos de clientes? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 7.6 ¿Son los productos de su empresa muy diferentes a los de sus competidores? Si \_\_\_ No \_\_\_ Explique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 7.7 Hay barreras o costos altos para salir de la actividad empresarial dentro de su sector? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**8- PROVEEDORES**

- 8.1 ¿Es posible conseguir los materiales necesarios con prontitud, continuidad y en las cantidades y calidades necesarias a la empresa y a precios razonables? Si \_\_\_ No \_\_\_ Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 8.2 ¿Dispone su empresa de servicios de proveedores sustitutos o alternativos adecuados? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8.3 ¿Las actividades y costos de su Empresa, de que manera dependen de servicios y suministros que ella no domina? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8.4 ¿Están apareciendo nuevos proveedores, cambian los métodos de venta de los proveedores? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8.5 ¿Son Locales? \_\_\_\_\_ ¿a nivel Nacional \_\_\_? ¿Extranjeros \_\_\_\_\_?

**9.- CANALES DE DISTRIBUCION.-**

9.1 ¿Cómo se llega al usuario final del producto? ¿Directamente? \_\_\_\_\_  
Indirectamente? \_\_\_\_\_ Ambos? \_\_\_\_\_ En uno u otro caso, explique como? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9.2 ¿Los Canales de distribución están controlados por alguna empresa de la competencia? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9.3 ¿Cumplen los actuales canales de distribución de su empresa una función eficaz? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9.4 ¿Considera adecuados los márgenes de distribución ?  
Si \_\_\_ No \_\_\_ Porque \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9.5 ¿Considera usted que existen otras alternativas para su empresa con respecto a los actuales canales de distribución? Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**10.- ANALISIS DEL CLIENTE**

10.1 Defina los tipos de clientes de su mercado (puede marcar más de una):

- Cliente/Usuario \_\_\_\_\_
- Intermediarios con Aportación Comercial \_\_\_\_\_
- Intermediarios con Aportación Técnica \_\_\_\_\_
- Intermediarios con Aportación Otros Servicios \_\_\_\_\_
- Intermediarios con Aportación Localización \_\_\_\_\_
- Otros \_\_\_\_\_

10.2 ¿Cuál es el grado de concentración de clientes? ¿Según sus volúmenes de compra jerarquice sus clientes?(Expréselo en porcentajes)\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10.3 ¿Qué porcentajes de la venta de su empresa compran los cinco clientes más importantes? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10.4 ¿El porcentaje de beneficios que le proporcionan estos clientes es superior o inferior a sus otros clientes? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10.5 En los últimos cinco años se ha producido cambios importantes en la lista de sus clientes o ha permanecido estable? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10.6 En los próximos cinco años cree usted que puedan producirse cambios importantes en su clientela? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10.7 ¿Cómo calificaría usted el grado de fidelidad o lealtad de su clientela?

Alto \_\_\_\_\_ Medio \_\_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_\_

10.8 ¿Cree que sus clientes pueden llegar a producir los productos que le vende su empresa? Si \_\_\_ No \_\_\_ Porque \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10.9 ¿Puede su cliente cambiar fácilmente y a bajo costo a su empresa como su proveedor? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**11.- FACTORES Y MOTIVACIONES DE COMPRA**

11.1 ¿Conoce usted bien los factores o razones por la que le compran sus clientes? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11.2 ¿Son estos factores o razones estables o cambiantes? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11.3 ¿Son estos factores o razones muy diferentes entre sus clientes y el consumidor final? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11.4 ¿Si está en un mercado con estructura larga de canales son estos factores de PRECIO?, ¿FISICOS?, ¿INTANGIBLES O ABSTRACTOS? TALES COMO (MARCA, PRESTIGIO, IMAGEN, ESTATUS, ETC.) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**12.- ENFOQUE DE MERCADO DE SU EMPRESA**

12.1 ¿Cree que el objetivo de su empresa en el mercado está bien definido? Es decir, la razón de ser de la empresa dentro de dicho mercado? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12.2 ¿Cree que ese objetivo es conocido por todo el personal de la empresa? ¿Esta claro en sus mentes..? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12.3 ¿Existe una Estrategia de Mercadeo clara en su empresa? \_\_\_\_\_

---



---



---

12.5 Cree que la empresa fabrica en función de lo que el cliente puede necesitar? ¿O por el contrario se fabrica lo que se sabe hacer y luego se intenta vender? \_\_\_\_\_

---



---

**13.- AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL MERCADO**

**PRIMER PASO:** Establecer el **PESO**, es decir la importancia que cada factor tiene para el sector en que esta su empresa. La aplicación de este Peso va del 0 como nula importancia hasta la de máxima importancia que es 10. Favor colocar un peso a cada factor abajo descrito.

<u>Factores</u>	<u>Peso</u>	<u>Observación</u>
1-Tamaño de Mercado	_____	_____
2-Estructura del Mercado	_____	_____
3-Evolución del Mercado	_____	_____
4-Cuota de Mercado	_____	_____
5-Segmentación de Mercado	_____	_____
6-Evolución Oferta Sector	_____	_____
7-Clima Competitivo	_____	_____
8-Proveedores	_____	_____
9-Canales de Distribución	_____	_____
10-Análisis del Cliente	_____	_____
11-Factores y Motivaciones de Compra	_____	_____
12-Enfoque de Mercado	_____	_____

**SEGUNDO PASO:** Asignar el Valor de cada Factor en un Rango +20 a -20 donde esta escala +20 máximo valor positivo 0 es nulo o neutro y -20 máximo valor negativo hacia la empresa.

Factores	Peso	Valor Empresa	Valor Sector	Total Empresa	Total Sector	Resultado
1-Tamaño de Mercado						
2- del Mercado						
3-Evolución del Mercado						
4-Cuota de Mercado						
5-Segmentación de Mercado						
6-Evolución Oferta Sector						
7-Clima Competitivo						
8-Proveedores						
9-Canales Distribución						
10-Análisis Cliente						
11-Factores y motivación de compra						
12-Enfoque de Mercado						

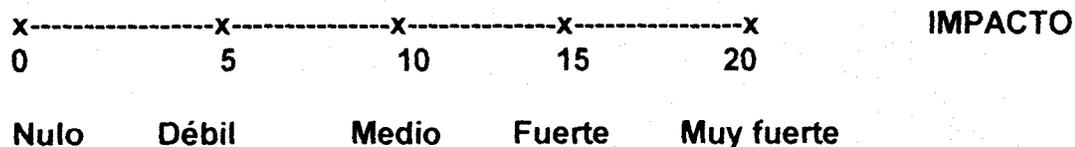
## **B.- ENTORNO EXTERNO GLOBAL**

### **1.- ENTORNO JURIDICO Y POLITICO**

Qué incidencia pueden tener sobre su empresa la situación actual y futura como resultado de las siguientes variables jurídicas y políticas?

<b>Variables Jurídicas y Políticas</b>	<b>I</b>	<b>P</b>	<b>O</b>	<b>VALOR</b>
Cambios en los equipos del gobierno en las diferentes Instituciones Públicas				
Cambios en la Legislación laboral (Tipos de Contratos, horarios, salario mínimo, etc.)				
Cambios en la Legislación Medio Ambiente				
Cambios en el régimen de ayudas sectoriales o de incentivos de Inversión, Leyes de Inversión				
Cambios en la regulación del mercado (privatización, intervención, etc.) Código Comercio, Superintendencia de Actividades Mercantiles				
Cambios en las leyes financieras del país.				
Cambios en la situación de seguridad Ciudadana				
Cambio Leyes Fiscales (Impuesto s/renta, IVA)				

I= Impacto en rentabilidad, P = Probabilidad de que ocurra, O = Período Ocurrencia en años.-



x-----x-----x-----x-----x-----x	Probabilidad				
0	0.2	0.4	0.6	0.8	1.0
Nulo	Escaso	Medio	Alto	Muy alto	Seguro

x-----x-----x-----x-----x	Periodo Ocurrencia				
0	0.3	0.5	0.7	1.0	
10años Muy Largo Plazo	5 años Largo Plazo	3 años Mediano Plazo	1 año Corto Plazo	Dentro este año Plazo Inmediato	



$VALOR = IMPACTO \times PROBABILIDAD \times PERIODO \text{ OCURRENCIA}$
-------------------------------------------------------------------------

El entorno Económico, Social y Tecnológico se evaluarán de la misma forma a la arriba descrita.

## 2. ENTORNO ECONOMICO

Que incidencias pueden tener sobre la situación actual y futura de la empresa las siguientes variables económicas?

Factores	I	P	O	Valor
Evolución de las tasas de interés de los bancos				
Evolución de Disponibilidades de crédito en el Sistema Financiero				
Tipo de Cambio del dólar				
Evolución de la tasa de inflación				
Proceso Integración económica centroamericana				
Globalización Mercados				
Competencia Países del tercer mundo				
Legislación Fiscal y Seguridad Social				
Programas de Ayuda Mundial				
Otros				

### 3. ENTORNO SOCIAL Y DEMOGRAFICO

Qué incidencia pueden tener sobre la situación actual y futura de la empresa, la evaluación de las siguientes variables socio-demográficas?

FACTORES	I	P	O	Valor
Tasa de Empleo				
Cambios en la estructura de la población activa (Urbana/Rural)				
Creciente participación de la mujer en el mundo del trabajo				
Cambios en los hábitos alimentarios de la población				
Evolución del Flujo Migratorio interno y externo				
Evolución de la seguridad ciudadana				
Otros				

### 4. ENTORNO TECNOLOGICO

Qué incidencia puede tener sobre la empresa la evolución prevista de la tecnología de las siguientes variables?

FACTORES	I	P	O	VALOR
Nuevos Productos o Servicios				
Nuevos Procedimientos de Ejecución				
Procesos de distribución y comercialización				
Equipos de Instalaciones Necesarios - mejoras o modificaciones				
Personal empleado - competencia				
Usos y utilizaciones del producto por parte clientes				
Otros				

## **C.- ANALISIS DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA DENTRO DEL SECTOR**

### **1.- ANALISIS DE LA POSICION DE FUERZA DE SU EMPRESA ANTE LOS PROVEEDORES**

- I. ¿Existe alta ó baja concentración de proveedores para su empresa? \_\_\_\_\_
- II. ¿Depende la calidad de los productos de la calidad de los insumos que se compran a unos o pocos proveedores? \_\_\_\_\_
- III. ¿Las compras de productos en el sector son productos estándares o muy diferenciados? \_\_\_\_\_
- IV. ¿Podría usted cambiarse fácilmente de proveedor? \_\_\_\_\_
- V. ¿Sería muy alto el costo de transferencia a otro proveedor? \_\_\_\_\_
- VI. ¿Dependen los proveedores de las compras de su sector? \_\_\_\_\_
- VII. ¿Pueden los proveedores pasar a fabricar los productos? \_\_\_\_\_

### **2.- ANALISIS DE LA POSICION DE FUERZA DE SU EMPRESA ANTE LOS CLIENTES**

- I. ¿Cuál es el nivel del consumo de sus productos en sus principales clientes? \_\_\_\_\_
- II. ¿Tiene muchos o pocos clientes? \_\_\_\_\_
- III. ¿Depende la calidad del producto de los clientes, de la calidad de sus productos? \_\_\_\_\_

- IV. ¿Son sus productos iguales a los de la competencia o son muy diferenciados? \_\_\_\_\_
- V. ¿Pueden los clientes cambiar fácilmente de proveedor? \_\_\_\_\_
- VI. ¿Existen para sus clientes costos de transferencia altos al cambiarlo a usted por otro proveedor? \_\_\_\_\_
- VII. ¿Podrían sus clientes llegar a fabricar el producto que les vende? \_\_\_\_\_
- VIII. ¿Cuál es el valor extra que hace que el cliente lo prefiera a usted? \_\_\_\_\_
- IX. ¿Depende mucho de pocos clientes? \_\_\_\_\_

### **3.- ANALISIS DE LAS AMENAZAS DE NUEVOS COMPETIDORES**

- I. ¿Es importante para usted el tener dentro del sector economías de escala? \_\_\_\_\_
- II. ¿Requiere frecuentemente financiamiento para la actividad del negocio ó usa recursos propios? \_\_\_\_\_
- III. ¿No existe fidelidad a la marca? \_\_\_\_\_
- IV. ¿La tecnología de producción es sencilla en su empresa? \_\_\_\_\_
- V. ¿Se siente protegido de acuerdo a la legislación salvadoreña sobre la patente de sus productos? \_\_\_\_\_
- VI. ¿El acceso a suministros o subcontratación es fácil? \_\_\_\_\_
- VII. ¿Existe facilidad para colocar sus productos? \_\_\_\_\_

VIII. ¿En el caso de entrar al sector otro competidor hay capacidad de respuesta de las otras empresas agremiadas que lo integran? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

IX. ¿Puede el Sector ser atractivo a nuevos competidores? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**4.- ANALISIS DE LAS AMENAZAS DE NUEVOS PRODUCTOS SUSTITUTIVOS**

I. ¿Hay productos de otro sector que pueden ser competitivos con los de su sector? \_\_\_\_\_

II. ¿La evolución tecnológica puede hacer posible que surjan nuevos productos sustitutivos? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

III. ¿El costo de cambio a productos sustitutos por parte de los usuarios es bajo? \_\_\_\_\_

IV. ¿Es la tecnología de los productos sustitutos más avanzada? \_\_\_\_\_

**5.- ANALISIS DE LA INTENSIDAD DE RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES DENTRO DEL SECTOR**

I. ¿Hay tradición de acuerdos o tratados de mercado en este sector? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

II. ¿Existen muchos competidores en nuestro sector? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

III. ¿Hay igualdad o desigualdad de fuerzas? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

IV. ¿Hay suficiente diferenciación entre los productos? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

V. ¿Existe capacidad sobrante en el sector? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

VI. ¿Cómo influirían las economías de escala en su capacidad productiva?

\_\_\_\_\_

VII. ¿Son los competidores heterogéneos ú homogéneos en su actuación?

\_\_\_\_\_

VIII. ¿Hay barreras fuertes de salida que impidan salir del sector? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

IX. ¿Es estable el sector? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## **6.- ANALISIS DE LA INFLUENCIA DE LOS PODERES PUBLICOS**

I. ¿Tiene la actividad de nuestro sector una regulación pública? ¿En que grado? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

II. ¿Existen subvenciones? \_\_\_\_\_ Ayudas? \_\_\_\_\_ Acción de promoción al sector? \_\_\_\_\_ ¿Lo disfruta su empresa? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

III. ¿Influye mucho la decisión pública en el sector? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

IV. ¿A que nivel, Regional y/o Nacional? \_\_\_\_\_

V. ¿Es necesario? ¿Beneficioso? ¿Perjudicial? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

VI. ¿Favorece la colaboración? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

VII. ¿Permite la toma de decisiones empresarial? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

VIII. ¿Hay un marco regulador y jurídico claro? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

IX. Enumere los beneficios ó problemas que la injerencia del estado crea a su negocio: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**7.- ANÁLISIS DE LA POSICIÓN COMPETITIVA**

<b>FUERZAS</b>	<b>POSICION</b>
Ante Proveedores	
Ante Clientes	
Ante Amenaza nuevas competidores	
Ante amenaza posible nuevos sustitutos	
Situación Intensidad Rivalidad Sector	
Influencia Poderes públicos	

**Calificación de la Posición que es válida para todo el Análisis Global del 1 al 7 anteriormente descrito.**

x-----x-----x-----x-----x  
 1            2            3            4            5  
 Muy mala    Mala            Normal       Buena        Muy buena

## **D.- CONCLUSIONES DEL ANALISIS DEL SECTOR**

### **1.- ANALISIS GLOBAL DE FUERZAS**

I. ¿Cuál es la posición global del Sector Cómoda o Difícil? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

II. ¿Mejora en el tiempo o empeora? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

III. ¿Es un sector que se puede considerar atractivo? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### **2.- ANALISIS POR EJES DE COMPRESION**

#### A.-Eje Vertical

Proveedores - Intensidad Competencia - Influencia Poderes Públicos - Clientes

Marca la capacidad de creación de valor en el sector

Cuanto más complicado esté este eje, más difícil será generar valor en el sector, salvo que la empresa disponga de ventajas competitivas claras, posición dominante o una capacidad de gestión excelente.

#### B.-Eje Horizontal

Nuevos Entrantes - Intensidad de Competencia - Influencia Poderes Públicas - Nuevas Tecnologías

Marca la **ESTABILIDAD DEL SECTOR** de actividad de la empresa.-



**PONDERACION PORCENTUAL ENCUESTA INTERNA**

				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>A</b>	<b>ORGANIZACIÓN Y DIRECCION</b>	15.0%												
	1 Estilo Directivo	15.00%	8	15.00%	20.00%	9.00%	8.00%	20.00%	8.00%	8.00%	12.00%			100.00%
	2 Estructura organizativa	20.00%	9	11.11%	11.11%	11.11%	11.11%	11.11%	11.11%	11.11%	11.11%	11.11%		100.00%
	3 Motivación	15.00%	8	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	20.00%	10.00%	20.00%			100.00%
	4 Cultura de Empresa	15.00%	5	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%						100.00%
	5 Capacidades y Habilidades	10.00%	5	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%						100.00%
	6 Capacidad de colaboración externa	10.00%	2	50.00%	50.00%									100.00%
	7 Comunicación Externa	15.00%	10	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	100.00%
<b>B</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>	10.0%												
	8 Personal de la empresa	30.00%	5	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%						100.00%
	9 Clima Social	30.00%	6	20.00%	15.00%	20.00%	15.00%	15.00%	15.00%					100.00%
	10 Flexibilidad Organizativa	30.00%	3	60.00%	10.00%	30.00%								100.00%
	11 Poder y estructura informales	10.00%	1	100.00%										100.00%
<b>C</b>	<b>ADMINISTRACION Y CONTROL</b>	10.0%												
	12 Administración y control	40.00%	6	15.00%	15.00%	15.00%	15.00%	20.00%	20.00%					100.00%
	13 Organización y control de gestión	30.00%	7	10.00%	12.50%	15.00%	10.00%	12.50%	20.00%	20.00%				100.00%
	14 Tratamiento de la información	30.00%	3	33.33%	33.33%	33.33%								100.00%
<b>D</b>	<b>CAPACIDAD Y GESTIÓN FINANCIERA</b>	15.0%												
	15 Gestión financiera	33.33%	5	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%						100.00%
	16 Capacidad financiera	33.33%	9	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	15.00%	5.00%	10.00%	20.00%		100.00%
	17 Margenes y rentabilidad	33.33%	6	15.00%	15.00%	15.00%	15.00%	20.00%	20.00%					100.00%
<b>E</b>	<b>CALIDAD E INNOVACION</b>	12.5%												
	18 Area de calidad	33.33%	6	15.00%	15.00%	15.00%	20.00%	15.00%	20.00%					100.00%
	19 Innovación	33.33%	7	15.00%	15.00%	15.00%	15.00%	15.00%	10.00%	15.00%				100.00%
	20 Tecnología	33.33%	7	15.00%	10.00%	15.00%	15.00%	15.00%	15.00%	15.00%				100.00%
<b>F</b>	<b>PRODUCCION</b>	10.0%												
	21 Organización productiva	30.00%	4	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%							100.00%
	22 Acopios y producción	30.00%	10	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	100.00%
	23 Costos del producto	20.00%	5	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%						100.00%
	24 Almacen y distribución	20.00%	4	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%							100.00%
<b>G</b>	<b>MARKETING/COMERCIALIZACION</b>	15.0%												
	25 Area de marketing	15.00%	7	10.00%	15.00%	15.00%	15.00%	15.00%	15.00%	15.00%				100.00%
	26 Sistemas de información de mercadeo	15.00%	3	40.00%	40.00%	20.00%								100.00%
	27 Política de productos	15.00%	5	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%						100.00%
	28 Política de precios	15.00%	4	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%							100.00%
	29 Distribución y canales	15.00%	7	15.00%	15.00%	15.00%	15.00%	15.00%	10.00%	15.00%				100.00%
	30 Comunicación y promoción	15.00%	7	15.00%	15.00%	15.00%	15.00%	15.00%	15.00%	10.00%				100.00%
<b>H</b>	<b>CALIDAD SERVICIO AL CLIENTE</b>	12.5%												
	31 Calidad servicio al cliente	100.00%	5	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%						100.00%
		100.0%												

## CRITERIOS DE CALIFICACION ENCUESTA INTERNA.

## A ORGANIZACIÓN Y DIRECCION

<b>1 Estilo Directivo</b>	1.1	No	Tiene 10	Si	Es 0	Algunas veces	5
	1.2	Si	Tiene 10	No	Es 0	Otros	5
	1.3	Si	Tiene 10	No	Es 0	Otros	5
	1.4	Si	Tiene 10	No	Es 0	Otros	5
	1.5	Si y toman decisiones es 10		No y no toman decisiones es 0			Otros es 5
	1.6	Si y no	Tiene 10				
	1.7	Si y no	Tiene 10				
	1.8	Si	Tiene 10	No	Es 0		
<b>2 Estructura organizativa</b>	2.1	Si son solo los dueños es 5		Si toma en cuenta a otros es 10			
	2.2	Si	Tiene 10	No	Es 0		
	2.3	Si lo explica tiene 10		Si no explica es cero			
	2.4	Si lo centraliza o lo descentraliza por completo es 0				Otros	10
	2.5	Si	Tiene 10	No	Es 0		
	2.6	Si	Tiene 10	No	Es 0		
	2.7	Formación universitaria	Tiene 10	Formación intermedia			5 Otros 0
	2.8	Si	Tiene 10	No	Es 0	Otros	5
	2.9	Si	Tiene 10	No	Es 0	Otros	5
<b>3 Motivación</b>	3.1	Si	Tiene 10	No	Es 0	Otros	5
	3.2	Si	Tiene 10	No	Es 0	Otros	5
	3.3	Si	Tiene 10	No	Es 0	Otros	5
	3.4	Si o No con explicacion convincente tiene 10				Otros sin fundamento 0	
	3.5	Si	Tiene 10	No	Es 0		
	3.6	Si dice que no tiene o es minimo, tiene 10		Entre 10% y 19% es 5		Mayor de 20% es 0	
	3.7	Si	Tiene 10	No	Es 0	Otros	5
	3.8	Si	Tiene 10	No	Es 0	Otros	5
<b>4 Cultura de Empresa</b>	4.1	Si acepta el riesgo tiene 10		No acepta el riesgo tiene 0			
	4.2	Si acepta la anticipación tiene 10		No acepta el cambio tiene 0		Otros	5
	4.3	Oportunidades tiene 10		Tradicional tiene 5			
	4.4	Solo si tiene 5		Si y confirmado tiene 10		Otros 0	
	4.5	Las dos es 10		Solo pasado 5		Solo futuro 5	Otros 0
<b>5 Capacidades y Habilidades</b>	5.1	Si	Tiene 10	No	Es 0	Otros	5
	5.2	Si	Tiene 10	No	Es 0		
	5.3	Si	Tiene 10	No	Es 0		
	5.4	Si	Tiene 10	No	Es 5		
	5.5	Si	Es 5	No	Tiene 10		
<b>6 Capacidad de colaboración ext</b>	6.1	Si	Tiene 10	No	Es 5		
	6.2	Si	Es 0	No	Tiene 10		
<b>7 Comunicación Externa</b>	7.1	Si	Tiene 10	No	Es 0	Otros	5
	7.2	Si con comentarios tiene 10		Solo si tiene 5		Otros 0	
	7.3	Si	Tiene 10	No	Es 0		
	7.4	Si	Tiene 10	No	Es 0	Otros	5
	7.5	Si	Tiene 10	No	Es 0		
	7.6	Si	Tiene 10	No	Es 0		
	7.7	Si	Tiene 10	No	Es 0		
	7.8	Si	Tiene 10	No	Es 0		
	7.9	Si	Tiene 10	No	Es 0		
	7.10	Si	Tiene 10	No	Es 0	Uno de los dos es 5	

## B RECURSOS HUMANOS

<b>8 Personal de la empresa</b>	8.1	Si	Tiene 10	No	Es 0		
	8.2	Las tres tiene 10		Con dos tiene 5		Ninguna tiene 0	
	8.3	Si	Tiene 10	No	Es 5		
	8.4	Si tiene 3% o más tiene 10		Si tiene entre 1 y 3% tiene 5		Cero es 0	
	8.5	Si y no tienen 5		Si y No con explicación tienen 10			
<b>9 Clima Social</b>	9.1	Satisfecho 10	Insatisfecho 0	Otros 5			

**CRITERIOS DE CALIFICACION ENCUESTA INTERNA.**

	9.2	Si Tiene 10	No Es 0	Otros 5	5
	9.3	Con explicación 10	Sin explicación 0	Solo sin conflictos 5	
	9.4	Legales 10	Illegales 0		
	9.5	Si es 0	No es 10	Otros 5	
	9.6	Si dice que no tiene o es minimo, tiene 10		Entre 10% y 19% es 5	Mayor de 20% es 0
10 Flexibilidad Organizativa	10.1	Solo flexible 5	Flexible con explicación 10	Rigida 0	
	10.2	Si con explicación 10		Solo si 5	No es 0, o no aplica
	10.3	Si Tiene 10	No con explicación 5		No es 0
11 Poder y estructura Informales	11.1	No tiene 10	Si tiene 0		

**C ADMINISTRACION Y CONTROL**

12 Administración y control	12.1	Si Tiene 10	No Es 0			
	12.2	Si con explicación tiene 10	Si sin explicación tiene 5		No es 0	
	12.3	Si Tiene 10	No Es 5			
	12.4	Si lo tiene estructurado con periodicidad más de un mes tiene 10			Menos de un mes 5	No es 0
	12.5	Si Tiene 10	No Es 0			
	12.6	Si Tiene 10	No Es 5			
13 Organización y control de gesti	13.1	Buena 10	Regular 5	Mala 0		
	13.2	Si Tiene 10	No Es 0			
	13.3	Si Tiene 10	No Es 0	Tiene 10	Otros es 5	
	13.4	Si Es 0	No Tiene 10	Otros es 5		
	13.5	Si Tiene 10	No Es 0	Otros es 5		
	13.6	Si con explicación tiene 10	Si sin explicación tiene 5		No es 0	
	13.7	Si con explicación tiene 10	Si sin explicación tiene 5		No es 0	
14 Tratamiento de la información	14.1	Si Tiene 10	No Es 0	La mitad es 5		
	14.2	Si Tiene 10	No Es 0	La mitad es 5		
	14.3	Si o ambos Tiene 10	No Es 0	La mitad es 5		

**D CAPACIDAD Y GESTION FINANCIERA**

15 Gestión financiera	15.1	Si con explicación 5	No con explicación es 10	Si y no sin explicación es 0	
	15.2	Si y otras explicaciones es 5	No es 10		
	15.3	Si Tiene 10	No Es 0		
	15.4	Si Es 0	No Tiene 10		
	15.5	30 días tiene 10	Contado es 0		Otros 5
16 Capacidad financiera	16.1	Si solo propietario 5	Si es un especialista tiene 10		
	16.2	Buenas 10	Regulares 5	Malas 0	
	16.3	Si tiene 10	No crecen 5	Si tiene perdidas tiene 0	
	16.4	Si con ganancias tiene 10	Si con perdidas tiene 0	No sin perdidas o estatico tiene 5	
	16.5	Si tiene 5	No tiene 10		
	16.6	Con explicación 10	Sin explicación 0		
	16.7	Si es mayor fondos propios vrs ventas o no la contesto tiene 0		Si es lo contrario tiene 10	
	16.8	Si es positivo 10	Si en negativo 0		
	16.9	si con explicaciones tiene 10	Si sin explicaciones tiene 5	No hay 0	
17 Margenes y rentabilidad	17.1	Si Tiene 10	No Es 0		
	17.2	Si Tiene 10	No Es 0		
	17.3	Hacia arriba 10	Hacia abajo 0		Estaticos 5
	17.4	Si Tiene 10	No Es 0		
	17.5	Si Tiene 10	No Es 5		
	17.6	Si con los porcentajes tiene 10		Si sin porcentajes tiene 5	No es 0

**E CALIDAD E INNOVACION**

18 Area de calidad	18.1	Si lo explica razonablemente tiene 10	Si lo sabe parcial 5	Si no sabe 0
	18.2	Si cuenta 10	No es 0	
	18.3	Si tiene 10	No es 0	

**CRITERIOS DE CALIFICACION ENCUESTA INTERNA.**

	18.4	Si tiene 10	No es 0	Otros 5
	18.5	Si las lleva con % tiene 10	No es 0	
	18.6	Si tiene 10	No es 0	
<b>19 Innovación</b>	19.1	Si tiene 10	No es 0	
	19.2	Si tiene 10	No es 0	
	19.3	Si tiene 10	No es 0	La mitad es 5
	19.4	Con alguna frecuencia 10	No es 5	
	19.5	Si tiene 10	No es 0	
	19.6	Si tiene 10	No es 0	
	19.7	Si tiene 10	No es 0	
<b>20 Tecnología</b>	20.1	Si tiene tecnología 10	Si tiene tecnología bajo nivel y empirico tiene 5	Si solo empirico 0
	20.2	Si tiene 10	Si no 0	
	20.3	Si tiene 0	No tiene 10	
	20.4	Si tiene 10	No tiene 0	
	20.5	Si dice bajo 0 Intermedio 5	Si dice bueno 10	
	20.6	Si con explicación tiene 10	No tiene 0	
	20.7	Si la realiza tiene 10	No la realiza 0	

**F PRODUCCION**

<b>21 Organización productiva</b>	21.1	Dueño o de comercialización tiene 10	Si es cualquier otra opcion 5	Nadie es 0
	21.2	Automatizado tiene 10	Mixto tiene 5 Artesanal 0	
	21.3	Si tiene las 3 tiene 10	Una o dos tiene 5	Ninguna 0
	21.4	No subcontratación 10	SubContratando tiene 0	
<b>22 Acopios y producción</b>	22.1	Si tiene 5 No tiene 10		
	22.2	Si tiene 10 No tiene 5		
	22.3	Si tiene 10 No tiene 0		
	22.4	Si tiene 10 No tiene 5		
	22.5	Si tiene 10 No tiene 0		
	22.6	Si tiene 0 No tiene 10		
	22.7	De avanzada tiene 10	Medio 5 Artesanal 0	
	22.8	100% tiene 10 la mitad 5	baja 0	
	22.9	Si tiene 10 No tiene 0		
	22.10	Si y no con justificación tiene 10		Solo si o no 5
<b>23 Costos del producto</b>	23.1	Si lo hace tiene 10	No lo hace 0	
	23.2	Si lo es tiene 10	No lo es 0	
	23.3	Si y no con justificación tiene 10		Solo si o no 5
	23.4	Si el cambio eleva costos tiene 5		Si no lo afecta tiene 10
	23.5	Si con conocimiento tiene 10	No responde tiene 0	Si solo 5
<b>24 Almacén y distribución</b>	24.1	Si lo tiene 10 No lo tiene 0		
	24.2	Si llegan a tiempo 10	No llegan 0	
	24.3	Si es 10 No es 0		
	24.4	Si tiene las 3 tiene 10	Una o dos tiene 5	Ninguna 0

**G MARKETING/COMERCIALIZACION**

<b>25 Area de marketing</b>	25.1	Buena explicación 10	Regular 5	Malta o no contesta es 0
	25.2	Si dice que si 10	No es 0	
	25.3	Si solo propietario 5	Si es un especialista tiene 10	
	25.4	Si tiene 10 No tiene 0		
	25.5	Si tiene 10 No tiene 0		
	25.6	Si tiene 10 No tiene 0		
	25.7	Vende lo que produce 5	Produce lo que puede ser vendido 10	
<b>26 Sistemas de información de me</b>	26.1	Si con explicación 10	Si sin explicación 5	No tiene 0
	26.2	Si tiene 10 No tiene 0		
	26.3	Si con metodología 10	Solo si 5	No es 0
<b>27 Política de productos</b>	27.1	Si las enumera y define tiene 10	No las define 0	Solo las enumera 5
	27.2	Si las tiene 10 Si no las tiene 0		

**CRITERIOS DE CALIFICACION ENCUESTA INTERNA.**

	27.3	Si las posee	10	No las posee	0		
	27.4	Si	10	No	0		
	27.5	Si efectua analisis	10	No tiene	0	Solamente Si es	5
<b>28 Política de precios</b>	28.1	Si puede fijarlos	tiene 10	Si no lo hace	5		
	28.2	Si lo es	0	Si no lo es	10		
	28.3	Si tiene las 3	tiene 10	Una o dos tiene	5	Ninguna	0
	28.4	Si lo hace	tiene 10	No lo puede hacer	0		
<b>29 Distribución y canales</b>	29.1	Si tiene	10	A medias	5	No es	0
	29.2	Si tiene	10	No lo tiene	5		
	29.3	Si tiene	10	No lo tiene	5		
	29.4	Si tiene	10	No lo tiene	5		
	29.5	Si los son	10	No	5		
	29.6	Si los tiene	10	No lo tiene	5		
	29.7	Si lo tiene	10	A medias	5	No lo tiene	0
<b>30 Comunicación y promoción</b>	30.1	Si tiene	10	No lo tiene	0		
	30.2	Con explicacion razonable	10	Medias	5	Solo vendedor	0
	30.3	Si tiene	10	No lo tiene	0		
	30.4	Si tiene	10	No lo tiene	0		
	30.5	Si tiene	10	No lo tiene	0		
	30.6	Si tiene	10	No lo tiene	0		
	30.7	Si tiene	10	No lo tiene	0		

**H CALIDAD SERVICIO AL CLIENTE**

<b>31 Calidad servicio al cliente</b>	31.1	Si tiene	10	No lo tiene	0	Algunos	5	
	31.2	Si tiene	10	No lo tiene	0	Algunos	5	
	31.3	Con explicacion positiva	tiene 10			Explicacion a medias	5	
	31.4	Si tiene	10	No lo tiene	0			
	31.5	Proactivamente con explicacion	10			Reactivamente	0	Ambos

**tabulación encuesta interna  
puntaje general**

		<b>1.00</b>	<b>2.00</b>	<b>3.00</b>	<b>4.00</b>	<b>5.00</b>	<b>6.00</b>	<b>Promedio</b>
<b>A</b>	<b>ORGANIZACIÓN Y DIRECCION</b>	7.47	6.43	6.79	7.85	6.11	6.23	6.83
	1 Es el segundo factor como sector tienen mejor puntuación, aunque falta todavía por mejorar como sector.							
	2 La empresa Multiquímicos es la que alcanza una mayor puntuación entre las demás.							
	3 La empresa Aceites Esenciales es la que tiene menor puntuación entre las del grupo.							
	4 Solamente las empresas Multiquímicos y ProdEco están arriba de 7, o sea esta aceptable su accionar, mientras que las otras necesitan mejorar.							
<b>B</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>	5.78	6.40	6.40	8.20	5.50	7.69	6.66
	1 La empresa Multiquímicos resulta con la mejor puntuación en este factor.							
	2 La empresa Aceites Esenciales es la que tiene menor puntuación entre las del grupo.							
	3 Solamente las empresas Multiquímicos y Proserqui están arriba de 7, o sea esta aceptable su accionar, mientras que las otras necesitan mejorar.							
<b>C</b>	<b>ADMINISTRACION Y CONTROL</b>	5.50	6.65	3.00	9.25	0.70	9.20	5.72
	1 Se observan dos situaciones antagónicas, dos empresas con calificaciones muy malas y dos con muy buenas.							
<b>D</b>	<b>CAPACIDAD Y GESTION FINANCIERA</b>	4.67	4.67	6.58	7.50	6.33	6.00	5.96
<b>E</b>	<b>CALIDAD E INNOVACION</b>	6.58	6.08	7.75	7.17	6.17	7.08	6.80
<b>F</b>	<b>PRODUCCION</b>	6.35	6.63	6.10	7.08	6.83	6.60	6.60
<b>G</b>	<b>MARKETING/COMERCIALIZACION</b>	6.53	4.39	6.38	3.83	4.69	5.18	5.16
<b>H</b>	<b>CALIDAD SERVICIO AL CLIENTE</b>	10.00	9.00	7.00	6.00	9.00	6.00	7.83
		<b>6.63</b>	<b>6.18</b>	<b>6.36</b>	<b>6.97</b>	<b>5.77</b>	<b>6.60</b>	<b>6.42</b>

tabulación encuesta interna.xls  
puntaje parcial

A	ORGANIZACIÓN Y DIRECCION	Prod.Eco	Quim-Div	Castor-Quim	Multiquimicos	Aceit-Esenc	Proserqui	Promedio
	1 Estilo Directivo	6.85	6.40	8.00	7.15	5.25	6.45	6.68
	2 Estructura organizativa	9.44	5.00	5.56	10.00	5.00	8.33	7.22
	3 Motivación	8.00	8.50	4.00	7.00	4.00	4.50	6.00
	4 Cultura de Empresa	7.00	8.00	10.00	7.00	10.00	7.00	8.17
	5 Capacidades y Habilidades	10.00	10.00	6.00	10.00	10.00	5.00	8.50
	6 Capacidad de colaboración externa	2.50	2.50	5.00	2.50	2.50	2.50	2.92
	7 Comunicación Externa	7.00	5.50	8.50	9.50	6.50	7.50	7.42
<b>B</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>							
8	1 Personal de la empresa	8.00	4.00	5.00	7.00	6.00	8.00	6.33
9	2 Clima Social	8.25	4.50	10.00	10.00	6.00	10.00	8.13
10	3 Flexibilidad Organizativa	3.00	9.50	3.00	7.00	3.00	4.30	4.97
11	4 Poder y estructura informales	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	8.33
<b>C</b>	<b>ADMINISTRACION Y CONTROL</b>							
12	1 Administración y control	7.50	5.25	6.00	10.00	1.75	9.25	6.63
13	2 Organización y control de gestión	5.00	8.50	2.00	7.50	0.00	10.00	5.50
14	3 Tratamiento de la información	3.33	6.67	0.00	10.00	0.00	8.33	4.72
<b>D</b>	<b>CAPACIDAD Y GESTION FINANCIERA</b>							
15	1 Gestión financiera	5.00	3.00	5.00	8.00	7.00	9.00	6.17
16	2 Capacidad financiera	5.50	5.00	5.50	6.00	4.50	3.00	4.92
17	3 Margenes y rentabilidad	3.50	6.00	9.25	8.50	7.50	6.00	6.79
<b>E</b>	<b>CALIDAD E INNOVACION</b>							
18	1 Area de calidad	6.25	7.75	8.50	7.75	6.25	5.25	6.96
19	2 Innovación	7.50	6.00	8.50	7.50	6.75	9.00	7.54
20	3 Tecnología	6.00	4.50	6.25	6.25	5.50	7.00	5.92
<b>F</b>	<b>PRODUCCION</b>							
21	1 Organización productiva	5.00	8.75	7.50	6.25	6.25	5.00	6.46
22	2 Acopios y producción	6.50	5.50	6.00	7.50	6.00	6.50	6.33
23	3 Costos del producto	7.00	8.00	4.00	6.00	7.00	7.00	6.50
24	4 Almacen y distribución	7.50	3.75	6.25	8.75	8.75	8.75	7.29
<b>G</b>	<b>MARKETING/COMERCIALIZACION</b>							
25	1 Area de marketing	7.25	7.25	8.00	6.75	7.25	6.75	7.21
26	2 Sistemas de información de mercadeo	5.00	1.00	5.00	0.00	1.00	2.00	2.33
27	3 Política de productos	8.00	4.00	8.00	3.00	3.00	8.00	5.67
28	4 Política de precios	6.25	6.25	7.50	7.50	8.75	8.75	7.50
29	5 Distribución y canales	9.25	7.00	6.50	4.50	5.00	5.00	6.21
30	6 Comunicación y promoción	7.75	3.75	7.50	3.75	6.25	4.00	5.50
<b>H</b>	<b>CALIDAD SERVICIO AL CLIENTE</b>							
31	1 Calidad servicio al cliente	10.00	9.00	7.00	6.00	9.00	6.00	7.83

CALIFICACION DE LA ENCUESTA INTERNA

		# pregunta	Prod Eco	Quim-Div	Castor-Quim	Multiquimicos	Acelt-Esenc	Proserqui	Ponderación	Prod Eco	Quim-Div	Castor-Quim	Multiquimicos	Acelt-Esenc	Proserqui	Promedio		
ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN	1	Estilo Directivo	1.1	0	10	10	5	5	0	15.00%	0.00	1.50	1.50	0.75	0.75	0.00		
			1.2	10	10	10	10	10	10	10	20.00%	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	
			1.3	5	10	10	0	10	5	5	9.00%	0.45	0.90	0.90	0.00	0.90	0.45	
			1.4	10	5	0	10	0	5	5	8.00%	0.80	0.40	0.00	0.80	0.00	0.40	
			1.5	10	0	10	10	0	10	10	20.00%	2.00	0.00	2.00	2.00	0.00	2.00	
			1.6	10	10	10	10	10	10	10	8.00%	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	
			1.7	10	10	10	10	10	10	10	8.00%	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	
			1.8	0	0	0	0	0	0	0	12.00%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
										<b>6.85</b>	<b>6.40</b>	<b>8.00</b>	<b>7.15</b>	<b>5.25</b>	<b>6.45</b>	<b>6.68</b>		
	2	Estructura Organizativa	2.1	10	5	5	10	5	5	11.11%	1.11	0.56	0.56	1.11	0.56	0.56		
			2.2	10	0	0	10	0	0	11.11%	1.11	0.00	0.00	1.11	0.00	0.00		
			2.3	10	0	10	10	0	10	11.11%	1.11	0.00	1.11	1.11	0.00	1.11		
2.4			10	0	0	10	0	10	11.11%	1.11	0.00	0.00	1.11	0.00	1.11			
2.5			10	10	10	10	10	10	11.11%	1.11	1.11	1.11	1.11	1.11	1.11			
2.6			10	10	10	10	10	10	11.11%	1.11	1.11	1.11	1.11	1.11	1.11			
2.7			5	0	5	10	0	10	11.11%	0.56	0.00	0.56	1.11	0.00	1.11			
2.8			10	10	0	10	10	10	11.11%	1.11	1.11	0.00	1.11	1.11	1.11			
2.9	10	10	10	10	10	10	11.11%	1.11	1.11	1.11	1.11	1.11	1.11					
									<b>9.44</b>	<b>5.00</b>	<b>5.56</b>	<b>10.00</b>	<b>5.00</b>	<b>8.33</b>	<b>7.22</b>			
3	Motivación	3.1	10	10	5	10	10	5	10.00%	1.00	1.00	0.50	1.00	1.00	0.50			
		3.2	10	0	0	5	10	5	10.00%	1.00	0.00	0.00	0.50	1.00	0.50			
		3.3	10	10	0	5	10	5	10.00%	1.00	1.00	0.00	0.50	1.00	0.50			
		3.4	10	5	10	10	0	0	10.00%	1.00	0.50	1.00	1.00	0.00	0.00			
		3.5	0	10	0	10	0	0	10.00%	0.00	1.00	0.00	1.00	0.00	0.00			
		3.6	10	10	10	10	0	10	20.00%	2.00	2.00	2.00	2.00	0.00	2.00			
		3.7	10	10	5	10	10	10	10.00%	1.00	1.00	0.50	1.00	1.00	1.00			
		3.8	5	10	0	0	0	0	20.00%	1.00	2.00	0.00	0.00	0.00	0.00			
									<b>8.00</b>	<b>8.50</b>	<b>4.00</b>	<b>7.00</b>	<b>4.00</b>	<b>4.50</b>	<b>6.00</b>			
4	Cultura de la Empresa	4.1	10	0	10	10	10	10	20.00%	2.00	0.00	2.00	2.00	2.00	2.00			
		4.2	10	10	10	5	10	5	20.00%	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	1.00			
		4.3	5	10	10	10	10	10	20.00%	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00			
		4.4	5	10	10	5	10	0	20.00%	1.00	2.00	2.00	1.00	2.00	0.00			
		4.5	5	10	10	5	10	10	20.00%	1.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00			
									<b>7.00</b>	<b>8.00</b>	<b>10.00</b>	<b>7.00</b>	<b>10.00</b>	<b>7.00</b>	<b>8.17</b>			
5	Capacidades y Habilidades	5.1	10	10	0	10	10	0	20.00%	2.00	2.00	0.00	2.00	2.00	0.00			
		5.2	10	10	0	10	10	0	20.00%	2.00	2.00	0.00	2.00	2.00	0.00			
		5.3	10	10	10	10	10	10	20.00%	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00			
		5.4	10	10	10	10	10	10	20.00%	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00			
		5.5	10	10	10	10	10	5	20.00%	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00			
									<b>10.00</b>	<b>10.00</b>	<b>6.00</b>	<b>10.00</b>	<b>10.00</b>	<b>5.00</b>	<b>8.50</b>			
6	Capacidad de Colaboración Externa	6.1	5	5	10	5	5	5	50.00%	2.50	2.50	5.00	2.50	2.50	2.50			
		6.2	0	0	0	0	0	0	0	50.00%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
									<b>2.50</b>	<b>2.50</b>	<b>5.00</b>	<b>2.50</b>	<b>2.50</b>	<b>2.50</b>	<b>2.50</b>	<b>2.92</b>		
7	Comunicación Externa	7.1	5	0	10	10	10	10	10.00%	0.50	0.00	1.00	1.00	1.00	1.00			
		7.2	5	5	5	5	5	5	10.00%	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50			
		7.3	0	0	10	10	10	0	10.00%	0.00	0.00	1.00	1.00	1.00	0.00			
		7.4	10	10	10	10	0	5	10.00%	1.00	1.00	1.00	1.00	0.00	0.50			
		7.5	10	10	10	10	10	10	10.00%	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00			
		7.6	10	10	10	10	0	10	10.00%	1.00	1.00	1.00	1.00	0.00	1.00			
		7.7	10	0	10	10	10	10	10.00%	1.00	0.00	1.00	1.00	1.00	1.00			
		7.8	10	10	10	10	10	10	10.00%	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00			
		7.9	0	10	10	10	10	10	10.00%	0.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00			
		7.10	10	0	0	10	0	5	10.00%	1.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.50			
									<b>7.00</b>	<b>5.50</b>	<b>8.50</b>	<b>9.50</b>	<b>6.50</b>	<b>7.50</b>	<b>7.42</b>			
8	Personal de la Empresa	8.1	10	10	0	10	10	10	20.00%	2.00	2.00	0.00	2.00	2.00	2.00			
		8.2	5	0	5	5	0	5	20.00%	1.00	0.00	1.00	1.00	0.00	1.00			
		8.3	10	5	5	10	5	5	20.00%	2.00	1.00	1.00	2.00	1.00	1.00			
		8.4	10	0	10	5	10	10	20.00%	2.00	0.00	2.00	1.00	2.00	2.00			
		8.5	5	5	5	5	5	10	20.00%	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00			
									<b>8.00</b>	<b>4.00</b>	<b>5.00</b>	<b>7.00</b>	<b>6.00</b>	<b>8.00</b>	<b>6.33</b>			
9	Clima Social	9.1	5	0	10	10	10	10	20.00%	1.00	0.00	2.00	2.00	2.00	2.00			
		9.2	10	10	10	10	10	10	15.00%	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50			
		9.3	10	0	10	10	5	10	20.00%	2.00	0.00	2.00	2.00	1.00	2.00			
		9.4	10	10	10	10	0	10	15.00%	1.50	1.50	1.50	1.50	0.00	1.50			
		9.5	5	0	10	10	10	10	15.00%	0.75	0.00	1.50	1.50	1.50	1.50			
		9.6	10	10	10	10	0	10	15.00%	1.50	1.50	1.50	1.50	0.00	1.50			
									<b>8.25</b>	<b>4.50</b>	<b>10.00</b>	<b>10.00</b>	<b>6.00</b>	<b>10.00</b>	<b>8.13</b>			
10	Flexibilidad Organizativa	10.1	5	10	5	5	5	5	60.00%	3.00	6.00	3.00	3.00	3.00	3.00			
		10.2	0	5	0	10	0	10	10.00%	0.00	0.50	0.00	1.00	0.00	1.00			
		10.3	0	10	0	10	0	1	30.00%	0.00	3.00	0.00	3.00	0.00	0.30			
									<b>3.00</b>	<b>9.50</b>	<b>3.00</b>	<b>7.00</b>	<b>3.00</b>	<b>4.30</b>	<b>4.97</b>			
11	Poder y Estructura Informales	11.1	10	10	10	10	10	100.00%	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00			
									<b>10.00</b>	<b>10.00</b>	<b>10.00</b>	<b>10.00</b>	<b>10.00</b>	<b>10.00</b>	<b>10.00</b>	<b>10.00</b>		
ADMINISTRACIÓN	12	Administración y control	12.1	10	0	0	10	0	10	15.00%	1.50	0.00	0.00	1.50	0.00	1.50		
			12.2	10	5	10	10	0	10	15.00%	1.50	0.75	1.50	1.50	0.00	1.50		
			12.3	5	5	5	10	5	5	15.00%	0.75	0.75	0.75	1.50	0.75	0.75		
			12.4	5	5	5	10	0	10	15.00%	0.75	0.75	0.75	1.50	0.00	1.50		
			12.5	5	10	10	10	0	10	20.00%	2.00	2.00	2.00	2.00	0.00	2.00		
			12.6	5	5	5	10	5	10	20.00%	1.00	1.00	1.00	2.00	1.00	2.00		
									<b>7.50</b>	<b>5.25</b>	<b>6.00</b>	<b>10.00</b>	<b>1.75</b>	<b>9.25</b>	<b>6.63</b>			

CALIFICACION DE LA ENCUESTA INTERNA

			# pregunta	Prod.Eco	Quim-Div	Castor-Quim	Multiquimicos	Acetil-Esenc	Proserquil	Ponderación	Prod.Eco	Quim-Div	Castor-Quim	Multiquimicos	Acetil-Esenc	Proserquil	Promedio		
CONTROL Y CAPACIDAD FINANCIERA	13	Organización y control de gestión	13.1	5	10	0	10	0	10	10.00%	0.50	1.00	0.00	1.00	0.00	1.00			
			13.2	10	10	0	10	0	10	12.50%	1.25	1.25	0.00	1.25	0.00	1.25			
			13.3	0	0	0	0	0	10	15.00%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.50			
			13.4	0	10	0	0	0	10	10.00%	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	1.00			
			13.5	10	10	0	10	0	10	12.50%	1.25	1.25	0.00	1.25	0.00	1.25			
			13.6	10	10	0	10	0	10	20.00%	2.00	2.00	0.00	2.00	0.00	2.00			
			13.7	0	10	10	10	0	10	20.00%	0.00	2.00	2.00	2.00	0.00	2.00			
	14	Tratamiento de la Información	14.1	10	0	0	10	0	5	33.33%	3.33	0.00	0.00	3.33	0.00	1.67		5.50	
			14.2	0	10	0	10	0	10	33.33%	0.00	3.33	0.00	3.33	0.00	3.33			
			14.3	0	10	0	10	0	10	33.33%	0.00	3.33	0.00	3.33	0.00	3.33			
												3.33	6.67	0.00	10.00	0.00	8.33		4.72
			15.1	5	5	10	10	10	10	20.00%	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00			
			15.2	10	10	5	5	5	5	20.00%	2.00	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00			
			15.3	10	0	0	10	10	10	20.00%	2.00	0.00	0.00	2.00	2.00	2.00			
15	Gestión Financiera	15.4	0	0	0	10	10	10	20.00%	0.00	0.00	0.00	2.00	2.00	2.00				
		15.5	0	0	10	5	0	10	20.00%	0.00	0.00	2.00	1.00	0.00	2.00				
											5.00	3.00	5.00	8.00	7.00	9.00		6.17	
		16.1	5	5	5	5	5	5	10.00%	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50				
		16.2	10	0	10	10	10	5	10.00%	1.00	0.00	1.00	1.00	1.00	0.50				
		16.3	5	5	5	10	10	5	10.00%	0.50	0.50	0.50	1.00	1.00	0.50				
		16.4	5	10	5	0	0	0	10.00%	0.50	1.00	0.50	0.00	0.00	0.00				
	16.5	5	5	10	5	5	5	10.00%	0.50	0.50	1.00	0.50	0.50	0.50					
	16.6	10	10	10	10	10	0	15.00%	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	0.00					
	16.7	0	0	10	10	0	0	5.00%	0.00	0.00	0.50	0.50	0.00	0.00					
	16.8	10	10	0	10	0	10	10.00%	1.00	1.00	0.00	1.00	0.00	1.00					
	16.9	0	0	0	0	0	0	20.00%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00					
										5.50	5.00	5.50	6.00	4.50	3.00		4.92		
	17	Margenes y rentabilidad	17.1	10	10	10	10	10	10	15.00%	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50			
17.2			0	10	10	10	10	10	15.00%	0.00	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50				
17.3			0	0	5	0	10	0	15.00%	0.00	0.00	0.75	0.00	1.50	0.00				
17.4			0	0	10	10	0	0	15.00%	0.00	0.00	1.50	1.50	0.00	0.00				
17.5			10	5	10	10	5	5	20.00%	2.00	1.00	2.00	2.00	1.00	1.00				
17.6			0	10	10	10	10	10	20.00%	0.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00				
											3.50	6.00	9.25	8.50	7.50	6.00		6.79	
18	Area de Calidad	18.1	5	5	10	5	5	5	15.00%	0.75	0.75	1.50	0.75	0.75	0.75				
		18.2	10	10	10	10	0	10	15.00%	1.50	1.50	1.50	1.50	0.00	1.50				
		18.3	0	10	10	10	10	0	15.00%	0.00	1.50	1.50	1.50	1.50	0.00				
		18.4	10	10	10	10	10	5	20.00%	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00				
		18.5	0	0	0	0	0	0	15.00%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00				
		18.6	10	10	10	10	10	10	20.00%	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00				
											6.25	7.75	8.50	7.75	6.25	5.25		6.96	
	19	Innovación	19.1	10	0	10	10	10	10	15.00%	1.50	0.00	1.50	1.50	1.50	1.50			
			19.2	10	10	10	10	10	10	15.00%	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50			
			19.3	10	10	10	10	5	10	15.00%	1.50	1.50	1.50	1.50	0.75	1.50			
			19.4	10	0	10	10	10	10	15.00%	1.50	0.00	1.50	1.50	1.50	1.50			
			19.5	10	10	0	0	0	10	15.00%	1.50	1.50	0.00	0.00	0.00	1.50			
			19.6	0	0	10	0	0	0	10.00%	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00			
			19.7	0	10	10	10	10	10	15.00%	0.00	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50			
									7.50	6.00	8.50	7.50	6.75	9.00		7.54			
20	Tecnología	20.1	10	10	5	5	0	5	15.00%	1.50	1.50	0.75	0.75	0.00	0.75				
		20.2	0	0	10	10	10	10	10.00%	0.00	0.00	1.00	1.00	1.00	1.00				
		20.3	10	0	10	10	10	10	15.00%	1.50	0.00	1.50	1.50	1.50	1.50				
		20.4	0	10	10	10	10	10	15.00%	0.00	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50				
		20.5	0	0	0	0	0	5	15.00%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.75				
		20.6	10	0	0	0	0	0	15.00%	1.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00				
		20.7	10	10	10	10	10	10	15.00%	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50				
									6.00	4.50	6.25	6.25	5.50	7.00		5.92			
21	Organización Productiva	21.1	0	10	10	10	10	10	25.00%	0.00	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50				
		21.2	5	5	0	0	0	5	25.00%	1.25	1.25	0.00	0.00	0.00	1.25				
		21.3	5	10	10	5	5	5	25.00%	1.25	2.50	2.50	1.25	1.25	1.25				
		21.4	10	10	10	10	10	0	25.00%	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	0.00				
										5.00	8.75	7.50	6.25	6.25	5.00		6.46		
	22	Acoplos y Producción	22.1	5	5	5	10	5	5	10.00%	0.50	0.50	0.50	1.00	0.50	0.50			
			22.2	10	10	10	10	10	10	10.00%	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00			
			22.3	10	0	10	10	10	10	10.00%	1.00	0.00	1.00	1.00	1.00	1.00			
			22.4	10	5	5	5	5	5	10.00%	1.00	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50			
			22.5	10	5	0	10	0	10	10.00%	1.00	0.50	0.00	1.00	0.00	1.00			
			22.6	0	0	0	10	10	10	10.00%	0.00	0.00	0.00	1.00	1.00	1.00			
			22.7	0	5	0	0	0	0	10.00%	0.00	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00			
			22.8	5	10	10	5	5	10	10.00%	0.50	1.00	1.00	0.50	0.50	1.00			
			22.9	10	10	10	10	10	0	10.00%	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.00			
22.10			5	5	10	5	5	5	10.00%	0.50	0.50	1.00	0.50	0.50	0.50				
									6.50	5.50	6.00	7.50	6.00	6.50		6.33			
23	Costos del Producto	23.1	10	10	10	10	10	10	20.00%	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00				
		23.2	0	10	0	10	10	10	20.00%	0.00	2.00	0.00	2.00	2.00	2.00				
		23.3	5	5	5	5	5	5	20.00%	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00				
		23.4	10	5	5	5	5	5	20.00%	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00				
		23.5	10	10	0	0	0	5	20.00%	2.00	2.00	0.00	0.00	1.00	1.00				
									7.00	8.00	4.00	6.00	7.00	7.00		6.50			

CALIFICACION DE LA ENCUESTA INTERNA

		# pregunta	Prod.Eco	Quim-Div	Castor-Quim	Multiquimicos	Acetil-Esenc	Proserqui	Ponderación	Prod.Eco	Quim-Div	Castor-Quim	Multiquimicos	Acetil-Esenc	Proserqui	Promedio		
M A R K E T I N G / C O M E R C I A L I Z A C I O N	24	Almacen y distribución	24.1	10	0	10	10	10	10	25.00%	2.50	0.00	2.50	2.50	2.50	2.50		
			24.2	10	10	10	10	10	10	10	25.00%	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	
			24.3	10	0	0	10	10	10	10	25.00%	2.50	0.00	0.00	2.50	2.50	2.50	
			24.4	0	5	5	5	5	5	5	25.00%	0.00	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	
										<b>7.50</b>	<b>3.75</b>	<b>6.25</b>	<b>8.75</b>	<b>8.75</b>	<b>8.75</b>	<b>7.29</b>		
	25	Area de Marketing	25.1	5	5	5	0	5	0	10.00%	0.50	0.50	0.50	0.00	0.50	0.00		
			25.2	10	0	10	0	0	0	0	15.00%	1.50	0.00	1.50	0.00	0.00	0.00	
			25.3	5	5	5	5	5	5	5	15.00%	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	
			25.4	10	10	10	10	10	10	10	15.00%	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	
			25.5	10	10	10	10	10	10	10	15.00%	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	
			25.6	0	10	10	10	10	10	10	15.00%	0.00	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	
			25.7	10	10	5	10	10	10		15.00%	1.50	1.50	0.75	1.50	1.50	1.50	
									<b>7.25</b>	<b>7.25</b>	<b>8.00</b>	<b>6.75</b>	<b>7.25</b>	<b>6.75</b>	<b>7.21</b>			
26	Sistemas de información de mercadeo	26.1	10	0	10	0	0	5	40.00%	4.00	0.00	4.00	0.00	0.00	2.00			
		26.2	0	0	0	0	0	0	0	40.00%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
		26.3	5	5	5	0	5	0		20.00%	1.00	1.00	1.00	0.00	1.00	0.00		
									<b>5.00</b>	<b>1.00</b>	<b>5.00</b>	<b>0.00</b>	<b>1.00</b>	<b>2.00</b>	<b>2.33</b>			
27	Politica de productos	27.1	10	10	10	0	5	5	20.00%	2.00	2.00	2.00	0.00	1.00	1.00			
		27.2	10	0	10	0	0	10		20.00%	2.00	0.00	2.00	0.00	0.00	2.00		
		27.3	10	10	10	0	10	10		20.00%	2.00	2.00	2.00	0.00	2.00	2.00		
		27.4	0	0	10	10	0	10		20.00%	0.00	0.00	2.00	2.00	0.00	2.00		
		27.5	10	0	0	5	0	5		20.00%	2.00	0.00	0.00	1.00	0.00	1.00		
									<b>8.00</b>	<b>4.00</b>	<b>8.00</b>	<b>3.00</b>	<b>3.00</b>	<b>8.00</b>	<b>5.67</b>			
28	Politica de precios	28.1	10	10	5	5	10	5	25.00%	2.50	2.50	1.25	1.25	2.50	1.25			
		28.2	10	0	10	10	10	0	0	25.00%	2.50	0.00	2.50	2.50	2.50	2.50		
		28.3	5	5	5	5	5	10		25.00%	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	2.50		
		28.4	0	10	10	10	10	10		25.00%	0.00	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50		
									<b>6.25</b>	<b>6.25</b>	<b>7.50</b>	<b>7.50</b>	<b>8.75</b>	<b>8.75</b>	<b>7.50</b>			
29	Distribución y canales	29.1	10	5	5	0	0	0	15.00%	1.50	0.75	0.75	0.00	0.00	0.00			
		29.2	10	10	5	5	5	5	15.00%	1.50	1.50	0.75	0.75	0.75	0.75			
		29.3	10	5	5	5	5	5	15.00%	1.50	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75			
		29.4	10	10	10	10	10	10	15.00%	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50			
		29.5	10	10	10	0	5	10	15.00%	1.50	1.50	1.50	0.00	0.75	1.50			
		29.6	10	10	5	0	5	5	10.00%	1.00	1.00	0.50	0.00	0.50	0.50			
		29.7	5	0	5	10	5	0	15.00%	0.75	0.00	0.75	1.50	0.75	0.00			
									<b>9.25</b>	<b>7.00</b>	<b>6.50</b>	<b>4.50</b>	<b>5.00</b>	<b>5.00</b>	<b>6.21</b>			
30	Comunicación y Promoción	30.1	0	0	10	0	10	0	15.00%	0.00	0.00	1.50	0.00	1.50	0.00			
		30.2	5	5	10	5	5	10	15.00%	0.75	0.75	1.50	0.75	0.75	1.50			
		30.3	10	0	10	10	10	0	15.00%	1.50	0.00	1.50	1.50	1.50	0.00			
		30.4	10	0	0	0	0	0	15.00%	1.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00			
		30.5	10	10	10	0	0	0	15.00%	1.50	1.50	1.50	0.00	0.00	0.00			
		30.6	10	10	10	10	10	10	15.00%	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50			
		30.7	10	0	0	0	10	10	10.00%	1.00	0.00	0.00	0.00	1.00	1.00			
									<b>7.75</b>	<b>3.75</b>	<b>7.50</b>	<b>3.75</b>	<b>6.25</b>	<b>4.00</b>	<b>5.50</b>			
CALIDAD SERVICIO AL CLIENTE	31	Calidad servicio al cliente	31.1	10	10	10	10	10	5	20.00%	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00		
			31.2	10	10	10	10	10	5	20.00%	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00		
			31.3	10	5	10	10	10	5	20.00%	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	1.00		
			31.4	10	10	0	0	10	10	20.00%	2.00	2.00	0.00	0.00	2.00	2.00		
			31.5	10	10	5	0	5	5	20.00%	2.00	2.00	1.00	0.00	1.00	1.00		
									<b>10.00</b>	<b>9.00</b>	<b>7.00</b>	<b>6.00</b>	<b>9.00</b>	<b>6.00</b>	<b>7.83</b>			
<b>TOTALES</b>										<b>6.73</b>	<b>6.18</b>	<b>6.36</b>	<b>6.97</b>	<b>5.77</b>	<b>6.60</b>	<b>6.44</b>		

RESULTADOS ANALISIS INTERNO EMPRESA 1

		% total	Puntaje Parcial	% Parcial	Puntaje Ponderado	Suma Puntaje Ponderado	Ponderado con % total
<b>A</b>	<b>ORGANIZACIÓN Y DIRECCION</b>	15.0%				7.47	1.12
	1 Estilo Directivo		6.85	15.00%	1.03		
	2 Estructura organizativa		9.44	20.00%	1.89		
	3 Motivación		8.00	15.00%	1.20		
	4 Cultura de Empresa		7.00	15.00%	1.05		
	5 Capacidades y Habilidades		10.00	10.00%	1.00		
	6 Capacidad de colaboración externa		2.50	10.00%	0.25		
	7 Comunicación Externa		7.00	15.00%	1.05		
<b>B</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>	10.0%				6.78	0.68
<b>8</b>	1 Personal de la empresa		8.00	30.00%	2.40		
<b>9</b>	2 Clima Social		8.25	30.00%	2.48		
<b>10</b>	3 Flexibilidad Organizativa		3.00	30.00%	0.90		
<b>11</b>	4 Poder y estructura informales		10.00	10.00%	1.00		
<b>C</b>	<b>ADMINISTRACION Y CONTROL</b>	10.0%				5.50	0.55
<b>12</b>	1 Administración y control		7.50	40.00%	3.00		
<b>13</b>	2 Organización y control de gestión		5.00	30.00%	1.50		
<b>14</b>	3 Tratamiento de la información		3.33	30.00%	1.00		
<b>D</b>	<b>CAPACIDAD Y GESTION FINANCIERA</b>	15.0%				4.67	0.70
<b>15</b>	1 Gestión financiera		5.00	33.33%	1.67		
<b>16</b>	2 Capacidad financiera		5.50	33.33%	1.83		
<b>17</b>	3 Margenes y rentabilidad		3.50	33.33%	1.17		
<b>E</b>	<b>CALIDAD E INNOVACION</b>	12.5%				6.58	0.82
<b>18</b>	1 Area de calidad		6.25	33.33%	2.08		
<b>19</b>	2 Innovación		7.50	33.33%	2.50		
<b>20</b>	3 Tecnología		6.00	33.33%	2.00		
<b>F</b>	<b>PRODUCCION</b>	10.0%				6.35	0.64
<b>21</b>	1 Organización productiva		5.00	30.00%	1.50		
<b>22</b>	2 Acopios y producción		6.50	30.00%	1.95		
<b>23</b>	3 Costos del producto		7.00	20.00%	1.40		
<b>24</b>	4 Almacen y distribución		7.50	20.00%	1.50		
<b>G</b>	<b>MARKETING/COMERCIALIZACION</b>	15.0%				6.53	0.98
<b>25</b>	1 Area de marketing		7.25	15.00%	1.09		
<b>26</b>	2 Sistemas de información de mercadeo		5.00	15.00%	0.75		
<b>27</b>	3 Política de productos		8.00	15.00%	1.20		
<b>28</b>	4 Política de precios		6.25	15.00%	0.94		
<b>29</b>	5 Distribución y canales		9.25	15.00%	1.39		
<b>30</b>	6 Comunicación y promoción		7.75	15.00%	1.16		
<b>H</b>	<b>CALIDAD SERVICIO AL CLIENTE</b>	12.5%				10.00	1.25
<b>31</b>	1 Calidad servicio al cliente		10.00	100.00%	10.00		
		100.0%					6.73

**RESULTADOS ANALISIS INTERNO EMPRESA 2**

		% total	Puntaje Parcial	% Parcial	Puntaje Ponderado	Suma Puntaje Ponderado	Ponderado con % total
<b>A</b>	<b>ORGANIZACIÓN Y DIRECCION</b>	15.0%				6.43	0.97
	1 Estilo Directivo		6.40	15.00%	0.96		
	2 Estructura organizativa		5.00	20.00%	1.00		
	3 Motivación		8.00	15.00%	1.20		
	4 Cultura de Empresa		8.00	15.00%	1.20		
	5 Capacidades y Habilidades		10.00	10.00%	1.00		
	6 Capacidad de colaboración externa		2.50	10.00%	0.25		
	7 Comunicación Externa		5.50	15.00%	0.83		
<b>B</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>	10.0%				6.40	0.64
<b>8</b>	1 Personal de la empresa		4.00	30.00%	1.20		
<b>9</b>	2 Clima Social		4.50	30.00%	1.35		
<b>10</b>	3 Flexibilidad Organizativa		9.50	30.00%	2.85		
<b>11</b>	4 Poder y estructura informales		10.00	10.00%	1.00		
<b>C</b>	<b>ADMINISTRACION Y CONTROL</b>	10.0%				6.65	0.66
<b>12</b>	1 Administración y control		5.25	40.00%	2.10		
<b>13</b>	2 Organización y control de gestión		8.50	30.00%	2.55		
<b>14</b>	3 Tratamiento de la información		6.67	30.00%	2.00		
<b>D</b>	<b>CAPACIDAD Y GESTION FINANCIERA</b>	15.0%				4.67	0.70
<b>15</b>	1 Gestión financiera		3.00	33.33%	1.00		
<b>16</b>	2 Capacidad financiera		5.00	33.33%	1.67		
<b>17</b>	3 Margenes y rentabilidad		6.00	33.33%	2.00		
<b>E</b>	<b>CALIDAD E INNOVACION</b>	12.5%				6.08	0.76
<b>18</b>	1 Area de calidad		7.75	33.33%	2.58		
<b>19</b>	2 Innovación		6.00	33.33%	2.00		
<b>20</b>	3 Tecnología		4.50	33.33%	1.50		
<b>F</b>	<b>PRODUCCION</b>	10.0%				6.63	0.66
<b>21</b>	1 Organización productiva		8.75	30.00%	2.63		
<b>22</b>	2 Acopios y producción		5.50	30.00%	1.65		
<b>23</b>	3 Costos del producto		8.00	20.00%	1.60		
<b>24</b>	4 Almacen y distribución		3.75	20.00%	0.75		
<b>G</b>	<b>MARKETING/COMERCIALIZACION</b>	15.0%				4.39	0.66
<b>25</b>	1 Area de marketing		7.25	15.00%	1.09		
<b>26</b>	2 Sistemas de información de mercadeo		1.00	15.00%	0.15		
<b>27</b>	3 Política de productos		4.00	15.00%	0.60		
<b>28</b>	4 Política de precios		6.25	15.00%	0.94		
<b>29</b>	5 Distribución y canales		7.00	15.00%	1.05		
<b>30</b>	6 Comunicación y promoción		3.75	15.00%	0.56		
<b>H</b>	<b>CALIDAD SERVICIO AL CLIENTE</b>	12.5%				9.00	1.13
<b>31</b>	1 Calidad servicio al cliente		9.00	100.00%	9.00		
		100.0%					<b>6.18</b>

**RESULTADOS ANALISIS INTERNO EMPRESA 3**

		% total	Puntaje Parcial	% Parcial	Puntaje Ponderado	Suma Puntaje Ponderado	Ponderado con % total
<b>A</b>	<b>ORGANIZACIÓN Y DIRECCION</b>	15.0%				6.79	1.02
	1 Estilo Directivo		8.00	15.00%	1.20		
	2 Estructura organizativa		5.56	20.00%	1.11		
	3 Motivación		4.00	15.00%	0.60		
	4 Cultura de Empresa		10.00	15.00%	1.50		
	5 Capacidades y Habilidades		6.00	10.00%	0.60		
	6 Capacidad de colaboración externa		5.00	10.00%	0.50		
	7 Comunicación Externa		8.50	15.00%	1.28		
<b>B</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>	10.0%				6.40	0.64
<b>8</b>	1 Personal de la empresa		5.00	30.00%	1.50		
<b>9</b>	2 Clima Social		10.00	30.00%	3.00		
<b>10</b>	3 Flexibilidad Organizativa		3.00	30.00%	0.90		
<b>11</b>	4 Poder y estructura informales		10.00	10.00%	1.00		
<b>C</b>	<b>ADMINISTRACION Y CONTROL</b>	10.0%				3.00	0.30
<b>12</b>	1 Administración y control		6.00	40.00%	2.40		
<b>13</b>	2 Organización y control de gestión		2.00	30.00%	0.60		
<b>14</b>	3 Tratamiento de la información		0.00	30.00%	0.00		
<b>D</b>	<b>CAPACIDAD Y GESTION FINANCIERA</b>	15.0%				6.58	0.99
<b>15</b>	1 Gestión financiera		5.00	33.33%	1.67		
<b>16</b>	2 Capacidad financiera		5.50	33.33%	1.83		
<b>17</b>	3 Margenes y rentabilidad		9.25	33.33%	3.08		
<b>E</b>	<b>CALIDAD E INNOVACION</b>	12.5%				7.75	0.97
<b>18</b>	1 Area de calidad		8.50	33.33%	2.83		
<b>19</b>	2 Innovación		8.50	33.33%	2.83		
<b>20</b>	3 Tecnología		6.25	33.33%	2.08		
<b>F</b>	<b>PRODUCCION</b>	10.0%				6.10	0.61
<b>21</b>	1 Organización productiva		7.50	30.00%	2.25		
<b>22</b>	2 Acopios y producción		6.00	30.00%	1.80		
<b>23</b>	3 Costos del producto		4.00	20.00%	0.80		
<b>24</b>	4 Almacen y distribución		6.25	20.00%	1.25		
<b>G</b>	<b>MARKETING/COMERCIALIZACION</b>	15.0%				6.38	0.96
<b>25</b>	1 Area de marketing		8.00	15.00%	1.20		
<b>26</b>	2 Sistemas de información de mercadeo		5.00	15.00%	0.75		
<b>27</b>	3 Política de productos		8.00	15.00%	1.20		
<b>28</b>	4 Política de precios		7.50	15.00%	1.13		
<b>29</b>	5 Distribución y canales		6.50	15.00%	0.98		
<b>30</b>	6 Comunicación y promoción		7.50	15.00%	1.13		
<b>H</b>	<b>CALIDAD SERVICIO AL CLIENTE</b>	12.5%				7.00	0.88
<b>31</b>	1 Calidad servicio al cliente		7.00	100.00%	7.00		
		100.0%					<b>6.36</b>

**RESULTADOS ANALISIS INTERNO EMPRESA 4**

		% total	Puntaje Parcial	% Parcial	Puntaje Ponderado	Suma Puntaje Ponderado	Ponderado con % total
<b>A</b>	<b>ORGANIZACIÓN Y DIRECCION</b>	15.0%				7.85	1.18
	1 Estilo Directivo		7.15	15.00%	1.07		
	2 Estructura organizativa		10.00	20.00%	2.00		
	3 Motivación		7.00	15.00%	1.05		
	4 Cultura de Empresa		7.00	15.00%	1.05		
	5 Capacidades y Habilidades		10.00	10.00%	1.00		
	6 Capacidad de colaboración externa		2.50	10.00%	0.25		
	7 Comunicación Externa		9.50	15.00%	1.43		
<b>B</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>	10.0%				8.20	0.82
8	1 Personal de la empresa		7.00	30.00%	2.10		
9	2 Clima Social		10.00	30.00%	3.00		
10	3 Flexibilidad Organizativa		7.00	30.00%	2.10		
11	4 Poder y estructura informales		10.00	10.00%	1.00		
<b>C</b>	<b>ADMINISTRACION Y CONTROL</b>	10.0%				9.25	0.92
12	1 Administración y control		10.00	40.00%	4.00		
13	2 Organización y control de gestión		7.50	30.00%	2.25		
14	3 Tratamiento de la información		10.00	30.00%	3.00		
<b>D</b>	<b>CAPACIDAD Y GESTION FINANCIERA</b>	15.0%				7.50	1.12
15	1 Gestión financiera		8.00	33.33%	2.67		
16	2 Capacidad financiera		6.00	33.33%	2.00		
17	3 Margenes y rentabilidad		8.50	33.33%	2.83		
<b>E</b>	<b>CALIDAD E INNOVACION</b>	12.5%				7.17	0.90
18	1 Area de calidad		7.75	33.33%	2.58		
19	2 Innovación		7.50	33.33%	2.50		
20	3 Tecnología		6.25	33.33%	2.08		
<b>F</b>	<b>PRODUCCION</b>	10.0%				7.08	0.71
21	1 Organización productiva		6.25	30.00%	1.88		
22	2 Acopios y producción		7.50	30.00%	2.25		
23	3 Costos del producto		6.00	20.00%	1.20		
24	4 Almacen y distribución		8.75	20.00%	1.75		
<b>G</b>	<b>MARKETING/COMERCIALIZACION</b>	15.0%				3.83	0.57
25	1 Area de marketing		6.75	15.00%	1.01		
26	2 Sistemas de información de mercadeo		0.00	15.00%	0.00		
27	3 Política de productos		3.00	15.00%	0.45		
28	4 Política de precios		7.50	15.00%	1.13		
29	5 Distribución y canales		4.50	15.00%	0.68		
30	6 Comunicación y promoción		3.75	15.00%	0.56		
<b>H</b>	<b>CALIDAD SERVICIO AL CLIENTE</b>	12.5%				6.00	0.75
31	1 Calidad servicio al cliente		6.00	100.00%	6.00		
		100.0%					<b>6.97</b>

**RESULTADOS ANALISIS INTERNO EMPRESA 5**

		% total	Puntaje Parcial	% Parcial	Puntaje Ponderado	Suma Puntaje Ponderado	Ponderado con % total
<b>A</b>	<b>ORGANIZACIÓN Y DIRECCION</b>	15.0%				6.11	0.92
	1 Estilo Directivo		5.25	15.00%	0.79		
	2 Estructura organizativa		5.00	20.00%	1.00		
	3 Motivación		4.00	15.00%	0.60		
	4 Cultura de Empresa		10.00	15.00%	1.50		
	5 Capacidades y Habilidades		10.00	10.00%	1.00		
	6 Capacidad de colaboración externa		2.50	10.00%	0.25		
	7 Comunicación Externa		6.50	15.00%	0.98		
<b>B</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>	10.0%				5.50	0.55
<b>8</b>	1 Personal de la empresa		6.00	30.00%	1.80		
<b>9</b>	2 Clima Social		6.00	30.00%	1.80		
<b>10</b>	3 Flexibilidad Organizativa		3.00	30.00%	0.90		
<b>11</b>	4 Poder y estructura informales		10.00	10.00%	1.00		
<b>C</b>	<b>ADMINISTRACION Y CONTROL</b>	10.0%				0.70	0.07
<b>12</b>	1 Administración y control		1.75	40.00%	0.70		
<b>13</b>	2 Organización y control de gestión		0.00	30.00%	0.00		
<b>14</b>	3 Tratamiento de la información		0.00	30.00%	0.00		
<b>D</b>	<b>CAPACIDAD Y GESTION FINANCIERA</b>	15.0%				6.33	0.95
<b>15</b>	1 Gestión financiera		7.00	33.33%	2.33		
<b>16</b>	2 Capacidad financiera		4.50	33.33%	1.50		
<b>17</b>	3 Margenes y rentabilidad		7.50	33.33%	2.50		
<b>E</b>	<b>CALIDAD E INNOVACION</b>	12.5%				6.17	0.77
<b>18</b>	1 Area de calidad		6.25	33.33%	2.08		
<b>19</b>	2 Innovación		6.75	33.33%	2.25		
<b>20</b>	3 Tecnología		5.50	33.33%	1.83		
<b>F</b>	<b>PRODUCCION</b>	10.0%				6.83	0.68
<b>21</b>	1 Organización productiva		6.25	30.00%	1.88		
<b>22</b>	2 Acopios y producción		6.00	30.00%	1.80		
<b>23</b>	3 Costos del producto		7.00	20.00%	1.40		
<b>24</b>	4 Almacen y distribución		8.75	20.00%	1.75		
<b>G</b>	<b>MARKETING/COMERCIALIZACION</b>	15.0%				4.69	0.70
<b>25</b>	1 Area de marketing		7.25	15.00%	1.09		
<b>26</b>	2 Sistemas de información de mercadeo		1.00	15.00%	0.15		
<b>27</b>	3 Política de productos		3.00	15.00%	0.45		
<b>28</b>	4 Política de precios		8.75	15.00%	1.31		
<b>29</b>	5 Distribución y canales		5.00	15.00%	0.75		
<b>30</b>	6 Comunicación y promoción		6.25	15.00%	0.94		
<b>H</b>	<b>CALIDAD SERVICIO AL CLIENTE</b>	12.5%				9.00	1.13
<b>31</b>	1 Calidad servicio al cliente		9.00	100.00%	9.00		
		100.0%					<b>5.77</b>

**RESULTADOS ANALISIS INTERNO EMPRESA 6**

		% total	Puntaje Parcial	% Parcial	Puntaje Ponderado	Suma Puntaje Ponderado	Ponderado con % total
<b>A</b>	<b>ORGANIZACIÓN Y DIRECCION</b>	15.0%				6.23	0.94
	1 Estilo Directivo		6.45	15.00%	0.97		
	2 Estructura organizativa		8.33	20.00%	1.67		
	3 Motivación		4.50	15.00%	0.68		
	4 Cultura de Empresa		7.00	15.00%	1.05		
	5 Capacidades y Habilidades		5.00	10.00%	0.50		
	6 Capacidad de colaboración externa		2.50	10.00%	0.25		
	7 Comunicación Externa		7.50	15.00%	1.13		
<b>B</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>	10.0%				7.69	0.77
<b>8</b>	1 Personal de la empresa		8.00	30.00%	2.40		
<b>9</b>	2 Clima Social		10.00	30.00%	3.00		
<b>10</b>	3 Flexibilidad Organizativa		4.30	30.00%	1.29		
<b>11</b>	4 Poder y estructura informales		10.00	10.00%	1.00		
<b>C</b>	<b>ADMINISTRACION Y CONTROL</b>	10.0%				9.20	0.92
<b>12</b>	1 Administración y control		9.25	40.00%	3.70		
<b>13</b>	2 Organización y control de gestión		10.00	30.00%	3.00		
<b>14</b>	3 Tratamiento de la información		8.33	30.00%	2.50		
<b>D</b>	<b>CAPACIDAD Y GESTION FINANCIERA</b>	15.0%				6.00	0.90
<b>15</b>	1 Gestión financiera		9.00	33.33%	3.00		
<b>16</b>	2 Capacidad financiera		3.00	33.33%	1.00		
<b>17</b>	3 Margenes y rentabilidad		6.00	33.33%	2.00		
<b>E</b>	<b>CALIDAD E INNOVACION</b>	12.5%				7.08	0.89
<b>18</b>	1 Area de calidad		5.25	33.33%	1.75		
<b>19</b>	2 Innovación		9.00	33.33%	3.00		
<b>20</b>	3 Tecnología		7.00	33.33%	2.33		
<b>F</b>	<b>PRODUCCION</b>	10.0%				6.60	0.66
<b>21</b>	1 Organización productiva		5.00	30.00%	1.50		
<b>22</b>	2 Acopios y producción		6.50	30.00%	1.95		
<b>23</b>	3 Costos del producto		7.00	20.00%	1.40		
<b>24</b>	4 Almacen y distribución		8.75	20.00%	1.75		
<b>G</b>	<b>MARKETING/COMERCIALIZACION</b>	15.0%				5.18	0.78
<b>25</b>	1 Area de marketing		6.75	15.00%	1.01		
<b>26</b>	2 Sistemas de información de mercadeo		2.00	15.00%	0.30		
<b>27</b>	3 Política de productos		8.00	15.00%	1.20		
<b>28</b>	4 Política de precios		8.75	15.00%	1.31		
<b>29</b>	5 Distribución y canales		5.00	15.00%	0.75		
<b>30</b>	6 Comunicación y promoción		4.00	15.00%	0.60		
<b>H</b>	<b>CALIDAD SERVICIO AL CLIENTE</b>	12.5%				6.00	0.75
<b>31</b>	1 Calidad servicio al cliente		6.00	100.00%	6.00		
		100.0%					<b>6.60</b>

**RESULTADOS ANALISIS INTERNO PROMEDIOS DEL SECTOR (6 EMPRESAS)**

		% total	Puntaje Parcial	% Parcial	Puntaje Ponderado	Suma Puntaje Ponderado	Ponderado con % total
<b>A</b>	<b>ORGANIZACIÓN Y DIRECCION</b>	15.0%				6.83	1.02
	1 Estilo Directivo		6.68	15.00%	1.00		
	2 Estructura organizativa		7.22	20.00%	1.44		
	3 Motivación		6.00	15.00%	0.90		
	4 Cultura de Empresa		8.17	15.00%	1.23		
	5 Capacidades y Habilidades		8.50	10.00%	0.85		
	6 Capacidad de colaboración externa		2.92	10.00%	0.29		
	7 Comunicación Externa		7.42	15.00%	1.11		
<b>B</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>	10.0%				6.83	0.68
8	1 Personal de la empresa		6.33	30.00%	1.90		
9	2 Clima Social		8.13	30.00%	2.44		
10	3 Flexibilidad Organizativa		4.97	30.00%	1.49		
11	4 Poder y estructura informales		10.00	10.00%	1.00		
<b>C</b>	<b>ADMINISTRACION Y CONTROL</b>	10.0%				5.72	0.57
12	1 Administración y control		6.63	40.00%	2.65		
13	2 Organización y control de gestión		5.50	30.00%	1.65		
14	3 Tratamiento de la información		4.72	30.00%	1.42		
<b>D</b>	<b>CAPACIDAD Y GESTION FINANCIERA</b>	15.0%				5.96	0.89
15	1 Gestión financiera		6.17	33.33%	2.06		
16	2 Capacidad financiera		4.92	33.33%	1.64		
17	3 Margenes y rentabilidad		6.79	33.33%	2.26		
<b>E</b>	<b>CALIDAD E INNOVACION</b>	12.5%				6.80	0.85
18	1 Area de calidad		6.96	33.33%	2.32		
19	2 Innovación		7.54	33.33%	2.51		
20	3 Tecnología		5.92	33.33%	1.97		
<b>F</b>	<b>PRODUCCION</b>	10.0%				6.60	0.66
21	1 Organización productiva		6.46	30.00%	1.94		
22	2 Acopios y producción		6.33	30.00%	1.90		
23	3 Costos del producto		6.50	20.00%	1.30		
24	4 Almacén y distribución		7.29	20.00%	1.46		
<b>G</b>	<b>MARKETING/COMERCIALIZACION</b>	15.0%				5.16	0.77
25	1 Area de marketing		7.21	15.00%	1.08		
26	2 Sistemas de información de mercadeo		2.33	15.00%	0.35		
27	3 Política de productos		5.67	15.00%	0.85		
28	4 Política de precios		7.50	15.00%	1.13		
29	5 Distribución y canales		6.21	15.00%	0.93		
30	6 Comunicación y promoción		5.50	15.00%	0.83		
<b>H</b>	<b>CALIDAD SERVICIO AL CLIENTE</b>	12.5%				7.83	0.98
31	1 Calidad servicio al cliente		7.83	100.00%	7.83		
		100.0%					6.44



A. ANALISIS DEL MERCADO			
1 TAMAÑO DEL MERCADO	1.1) NO DE COMPRADORES	75-10 56 25-75 37.5-518 75-25	
	1.2) VOLUMEN ESTIMADO EN TONELADAS	8-10 6-7.5 4-5 2-2.5	
	1.3) MONTO DE LAS VENTAS	100 000-10 75 000-75 50 000-5 25 000-2 500-0	
	1.4) TENDENCIA DE LA EMPRESA	CRECIENTE-10 ESTÁTICA-5	
	1.5) VIDA ÚTIL	LARGO PLAZO-10 MEDIANO PLAZO-5 CORTO PLAZO-0	
	1.6) REACCIÓN ANTE LA COMPETENCIA	REACCIONA POSITIVAMENTE-10 REACCIÓN INTERMEDIA-5 SIN REACCIÓN-0	
2 ESTRUCTURA DEL MERCADO	2.1 EXCESO DE OFERTA?	SI SIN EXPLICACION TIENE 0 SIN CON EXPLICACION TIENE 5 NO SIN EXPLICACION TIENE 5 Y NO CON EXPLICACION TIENE 0	
	2.2 PRINCIPALES COMPETIDORES NACIONALES	SI LOS MENCIONA TIENE 10 SI CONOCE ALGUNOS TIENE 5 SI NO LOS CONOCE TIENE 0	
	2.3 COMPETIDORES EXTRANJEROS	SI LOS MENCIONA TIENE 10 SI CONOCE ALGUNOS TIENE 5 SI NO LOS CONOCE TIENE 0	
	2.4 FACTORES QUE FAVORECEN NROS COMPETIDORES	SI EXISTEN VARIOS FACTORES QUE FAVORECEN TIENE 0 POCOS FACTORES 5 SIN FACTORES 10	
	2.5 FACTORES QUE REDUCEN COMPETENCIA	SI EXISTEN VARIOS FACTORES QUE FAVORECEN TIENE 0 POCOS FACTORES 5 SIN FACTORES 10	
	2.6 BARRERAS DE SALIDA	SI TIENE BARRERAS 0 NO TIENE 10	
	2.7 RESPUESTA DE EMPRESA ANTE NROS COMPETIDORES	SIN CON EXPLICACION 10 SOLO SI 5 SIN RESPUESTA 0	
	2.8 PRINCIPALES DISTRIBUIDORES DE SUS PRODUCTOS	SI O NO CON EXPLICACION CONVINCENTE TIENE 10 SI O NO SIN EXPLICACION	
	2.9 MUCHOS INTERMEDIARIOS ENTRE FABRICANTES Y USUARIO	SI TIENE MUCHOS 0 POCOS 5 NO TIENE 10	
	2.10 DEFINE SUS CANALES DE DISTRIBUCION	SI LOS DEFINE TIENE 10 SINO 0	
	2.11 SON LOS MISMOS CANALES DE SIEMPRE	SI O NO CON EXPLICACION CONVINCENTE TIENE 10 SI O NO SIN EXPLICACION TIENE 5 NO ES ESTABLE 0	
	2.12 ES ESTABLE EL MCRDO	SI ES ESTABLE 10 POCO ESTABLE 5 NO ES ESTABLE 0	
3 EVOLUCION DEL MERCADO	3.1 POSIBILIDAD DE OBTENER PARTICEN MCRDO	SI TIENE POSIBILIDAD 10 Poca POSIBILIDAD 5 SIN POSIBILIDAD 0	
	3.2 CRECIMIENTO DE TASA DE DEMANDA	SI TIENE TASA DE CRECIMIENTO MAYOR QUE LA OFERTA 10 IGUAL A LA OFERTA 5 MENOR QUE LA OFERTA 0	
	3.3 CAMBIOS GRADUALES O BRUSCOS	SI LOS CAMBIOS SON BRUSCOS 0 SI SON GRADUALES 10	
	3.4 CAMBIOS IMPORTANTES EN TASA DE CRECIMIENTO DEL MCRDO A L P	SI PREVEE CAMBIOS IMPORTANTES POSITIVOS TIENE 10 SINO 0	
	3.5 CAMBIOS EN CUANTO A RENTABILIDAD	SI SON FAVORABLES TIENE 10 SI SON DESFAVORABLES 0	
	3.6 EL MCRDO ATRAERA NROS COMPETIDORES	SI ATRAE TIENE 0 SI NO ATRAE TIENE 10	
4 CUOTA DEL MERCADO	4.1 CONOCE SU CUOTA DE MCRDO	SI LA CONOCE TIENE 10 SI NO LA CONOCE 0	
	4.2 QUIEN ES LIDER DE SU GRUPO	SI EXISTE EL LIDER Y LO CONOCE TIENE 10 SIN O LO CONOCE Y EXISTE TIENE 5 SINO LO CONOCE Y EXPLICA TIENE 0	
	4.3 CAMBIOS IMPORTANTES EN LA CUOTA DE MCRDO DEL LIDER	SI PREVEE CAMBIOS IMPORTANTES POSITIVOS POR CAUSA DEL LIDER TIENE 10 SINO 0	
	4.4 SI LAGUNO HA CAMBIADO SU CUOTA A QUE SE DEBE	SI O NO CON RESPUESTA RAZONABLE TIENE 10 SI O NO CON RESPUESTA IRREGULAR 0	
	4.5 SU PRODUCTO PRESENTE VENTAJAS S/COMPETENCIA	SI PRESENTA TIENE 10 SI NO LA PRESENTA TIENE 0	
	4.6 CLIENTES QUE HAN SIDO GANADOS EL AÑO PASADO	SI HA GANADO CLIENTES TIENE 10 SINO 0	
	4.7 VENTAS CONCENTRADAS EN POCOS CLIENTES O MUCHOS CLIENTES	CONCENTRADO EN POCOS CLIENTES TIENE 0 EN MUCHOS PEQUEÑOS TIENE 5 EN AMBOS 10	
5 SEGMENTACION DEL MERCADO	5.1 BRINDA A SU CLIENTE EL PRODUCTO QUE LE SIRVE	SI CON EXPLICACION 10 SI SIN EXPLICACION 5 NO 0	
	5.2 CONOCE LA RAZON DE COMPRA DE CADA CLIENTE	SI CON EXPLICACION 10 SI SIN EXPLICACION 5 NO 0	
	5.3 SE PUEDE EXPLOTAR CON ÉXITO LA SEGMENTACION DE MCRDO	SI CON EXPLICACION 10 SI SIN EXPLICACION 5 NO 0	
6 EVOLUCION DE LA OFERTA SECTORIAL	6.1 PERCEPCION DEL CRECIMIENTO DE LA OFERTA VRS DEMANDA	SI TIENE CONOCIMIENTO TIENE 10 NO 0	
	6.2 HAY ENTRADA SIGNIFICATIVA DE NUEVOS COMPETIDORES	SI O NO CON EXPLICACION 10 SI O NO SIN EXPLICACION 5 OTROS 0	
	6.3 HAY ALIANZAS ENTRE LAS EMPRESAS DEL SECTOR	SI CON EXPLICACION 10 SI SIN EXPLICACION 5 NO 0	
	6.4 BARRERAS DE ENTRADA FUERTES O DIFICILES	FUERTES 0 INTERMEDIO 5 FACIL 10	



2	ENTORNO ECONOMICO	2.1 EVOLUCION DE LAS TASAS DE INTERES DE LOS BANCOS 2.2 DISPONIBILIDAD DE CREDITO 2.3 TIPO DE CAMBIO DEL DOLAR 2.4 TASA DE INFLACION 2.5 INTEGRACION ECONOMICA C.A. 2.6 GLOBALIZACION DE M.C.D.O. 2.7 COMPETENCIA PAISES DEL TERCER MUNDO 2.8 LEGISLACION FISCAL Y SEGURIDAD SOCIAL 2.9 PROGRAMAS DE AYUDA MUNDIAL	SIN INCIDENCIA 10. POCAS INCIDENCIA 7.5. MUCHA INCIDENCIA 2.5. CON INCIDENCIA 0. SIN INCIDENCIA 10. POCAS INCIDENCIA 7.5. MUCHA INCIDENCIA 2.5. CON INCIDENCIA 0. SIN INCIDENCIA 10. POCAS INCIDENCIA 7.5. MUCHA INCIDENCIA 2.5. CON INCIDENCIA 0. SIN INCIDENCIA 10. POCAS INCIDENCIA 7.5. MUCHA INCIDENCIA 2.5. CON INCIDENCIA 0. SIN INCIDENCIA 10. POCAS INCIDENCIA 7.5. MUCHA INCIDENCIA 2.5. CON INCIDENCIA 0. SIN INCIDENCIA 10. POCAS INCIDENCIA 7.5. MUCHA INCIDENCIA 2.5. CON INCIDENCIA 0. SIN INCIDENCIA 10. POCAS INCIDENCIA 7.5. MUCHA INCIDENCIA 2.5. CON INCIDENCIA 0. SIN INCIDENCIA 10. POCAS INCIDENCIA 7.5. MUCHA INCIDENCIA 2.5. CON INCIDENCIA 0.	
3	ENTORNO SOCIAL Y DEMOGRAFICO	3.1 TASA DE EMPLEO 3.2 CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA DE POBLACION URBANA-RURAL 3.3 PARTICIPACION DE LA MUJER 3.4 CAMBIOS EN LOS HABITOS ALIMENTICIOS 3.5 EVOLUCION DEL FLUJO MIGRATORIO 3.6 EVOLUCION DE LA SEGURIDAD CIUDADANA	SIN INCIDENCIA 10. POCAS INCIDENCIA 7.5. MUCHA INCIDENCIA 2.5. CON INCIDENCIA 0. SIN INCIDENCIA 10. POCAS INCIDENCIA 7.5. MUCHA INCIDENCIA 2.5. CON INCIDENCIA 0. SIN INCIDENCIA 10. POCAS INCIDENCIA 7.5. MUCHA INCIDENCIA 2.5. CON INCIDENCIA 0. SIN INCIDENCIA 10. POCAS INCIDENCIA 7.5. MUCHA INCIDENCIA 2.5. CON INCIDENCIA 0. SIN INCIDENCIA 10. POCAS INCIDENCIA 7.5. MUCHA INCIDENCIA 2.5. CON INCIDENCIA 0. SIN INCIDENCIA 10. POCAS INCIDENCIA 7.5. MUCHA INCIDENCIA 2.5. CON INCIDENCIA 0.	
4	ENTORNO TECNOLOGICO	4.1 NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS 4.2 NUEVOS PROCEDIMIENTOS 4.3 PROCESOS DE DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION 4.4 EQUIPOS DE INSTALACIONES NECESARIOS 4.5 PERSONAL DE EMPLEADO CALIFICADO 4.6 USOS Y UTILIZACION DEL PRODUCTO	SIN INCIDENCIA 10. POCAS INCIDENCIA 7.5. MUCHA INCIDENCIA 2.5. CON INCIDENCIA 0. SIN INCIDENCIA 10. POCAS INCIDENCIA 7.5. MUCHA INCIDENCIA 2.5. CON INCIDENCIA 0. SIN INCIDENCIA 10. POCAS INCIDENCIA 7.5. MUCHA INCIDENCIA 2.5. CON INCIDENCIA 0. SIN INCIDENCIA 10. POCAS INCIDENCIA 7.5. MUCHA INCIDENCIA 2.5. CON INCIDENCIA 0. SIN INCIDENCIA 10. POCAS INCIDENCIA 7.5. MUCHA INCIDENCIA 2.5. CON INCIDENCIA 0. SIN INCIDENCIA 10. POCAS INCIDENCIA 7.5. MUCHA INCIDENCIA 2.5. CON INCIDENCIA 0.	
C. ANALISIS DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA				
DENTRO DEL SECTOR.				
1	ANALISIS DE LA POSICION DE FUERZA DE SU EMPRESA ANTE LOS PROVEEDORES	1.1 ALTA O BAJA CONCENTRACION DE PROVEEDORES 1.2 DEPENDE LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS DE LOS INSUMOS 1.3 PRODUCTOS DEL SECTOR ESTANDARES O DIFERENCIADOS 1.4 PUEDE CAMBIARSE FACILMENTE DE PROVEEDOR 1.5 COSTO DE TRANSFERENCIA ALTO 1.6 DEPENDE EL PROVEEDOR DE LAS COMPRAS DEL SECTOR 1.7 PUEDE EL PROVEEDOR FABRICAR EL PRODUCTO	SI EXISTE ALTA CONCENTRACION 10. MEDIANA 5. BAJA 0 SI DEPENDE DE LOS INSUMOS TIENE 0. INTERMEDIO 5. NO DEPENDE 10 SI SON ESTANDARES TIENE 10. INTERMEDIO 5. DIFERENCIADOS 0 SI PUEDE 10. INTERMEDIO 5. NO 0 SI ES ALTO 0. INTERMEDIO 5. BAJO 0 SI NO DEPENDE 0. INTERMEDIO 5. SI DEPENDE 10 SI LO PUEDE FABRICAR 0. INTERMEDIO 5. NO 10	
2	ANALISIS DE LA POSICION DE FUERZA DE SU EMPRESA ANTE LOS CLIENTES	2.1 NIVEL DE CONSUMO DE SUS PRODUCTOS POR SUS PRINCIPALES CLIENTES 2.2 TIENE MUCHOS O POCOS CLIENTES 2.3 DEPENDE LA CALIDAD DEL PRODUCTO DEL CLIENTE DE SU PRODUCTO 2.4 PRODUCTOS IGUALES A LAS DE SU COMPETENCIA 2.5 PUEDE EL CLIENTE CAMBIAR FACILMENTE DE PROVEEDOR 2.6 COSTOS DE TRANSFERENCIA ALTOS AL CAMBIAR DE PROVEEDOR 2.7 PUEDE FABRICAR EL CLIENTE SU PRODUCTO 2.8 VALOR EXTRA POR LO QUE LO PREFIERE EL CLIENTE A USTED 2.9 DEPENDE MUCHO DE POCOS CLIENTES	ALTO 10. INTERMEDIO 5. BAJO 0 TIENE MUCHOS 10. INTERMEDIO 5. POCOS 0 SI DEPENDE TIENE 0. SI NO DEPENDE 10 SI SON IGUALES TIENE 0. SI SON DIFERENCIADOS TIENE 10 SI CAMBIA FACILMENTE TIENE 0. INTERMEDIO 5. SI ES DIFICIL 10 ALTOS 0. INTERMEDIO 5. BAJO 0 SI TIENE 0. NO TIENE 10 SI TIENE VALOR EXTRA 10. INTERMEDIO 5. NO SABE 0 SI DEPENDE TIENE 0. SI NO DEPENDE 10	
3	ANALISIS DE LAS AMENAZAS DE NUEVOS COMPETIDORES	3.1 IMPORTANCIA DE LAS ECONOMIAS DE ESCALA DENTRO DE SU SECTOR 3.2 REQUIERE FRECUENTEMENTE REFINANCIAMIENTO PARA LA ACTIVAR SU E 3.3 NO EXISTE FIDELIDAD A LA MARCA	SI SON IMPORTANTES TIENE 10. INTERMEDIO 5. NO IMPORTANTE 0 NO REQUIERE TIENE 10. INTERMEDIO 5. SI REQUIERE FRECUENTEMENTE 0 SI EXISTE FIDELIDAD 10. INTERMEDIO 5. NO EXISTE 0	

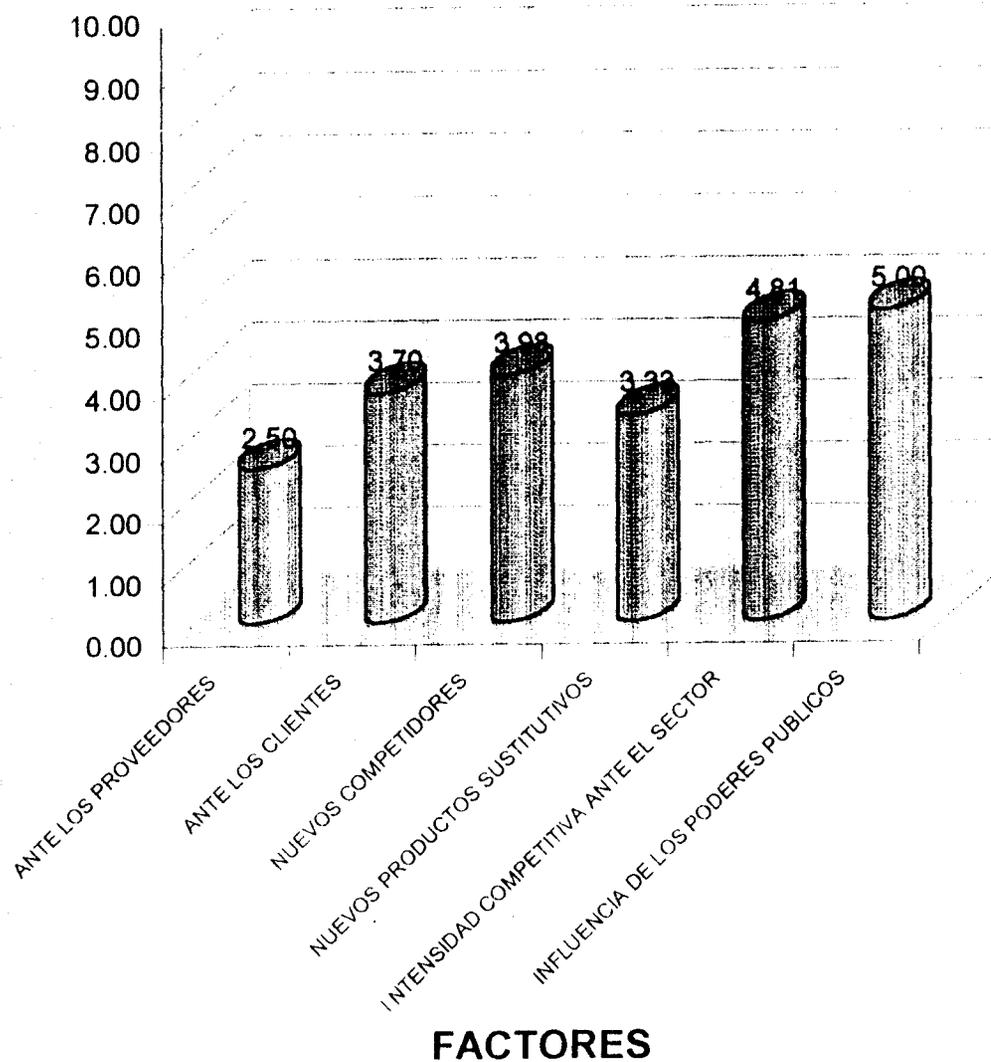
	3 4 LA TECNOLOGIA DE PRODUCCION ES SENCILLA EN SU EMPRESA	SI ES SENCILLA TIENE 0, INTERMEDIO 5, DE AVANZADA 0
	3 5 SE SIENTE PROTEGIDO POR LA LEGISLACION DE SUS PATENTES	SI SE SIENTE PROTEGIDO TIENE 10, REGULAR 5, NO 0
	3 6 TIENE FACIL ACCESO A SUBCONTRATACION	SI ES FACIL 10, INTERMEDIO 5, DIFICIL 0
	3 7 EXISTE FACILIDAD PARA COLOCAR SUS PRODUCTOS	SI EXISTE DIFELIDAD 10, INTERMEDIO 5, NO EXISTE 0
	3 8 EXISTE CAPACIDAD DE RESPUESTA ANTE LA ENTRADA DE SUS COMPETID	SI EXISTE 10, INTERMEDIO 5, NO EXISTE 0
	3 9 PUEDE SER ATRACTIVO EL SECTOR A NUEVOS COMPETIDORES	SI ES ATRACTIVO 0, INTERMEDIO 5, NO ES ATRACTIVO 10
4	ANALISIS DE LAS AMENAZAS DE NUEVOS PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	
	4 1 PRODUCTOS QUE PUEDEN SER COMPETITIVOS	SI EXISTEN 0, INTERMEDIO 5, NO EXISTE 10
	4 2 POSIBILIDAD DE QUE SURJAN NUEVOS PRODUCTOS SUSTITITOS	SI EXISTEN 0, INTERMEDIO 5, NO EXISTE 10
	4 3 COSTO DE CAMBIO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS ES BAJO	SI ES BAJO 0, INTERMEDIO 5, ES ALTO 10
	4 4 TECNOLOGIA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS MAS AVANZADA	SI ES MAS AVANZADA TIENE 0, INTERMEDIO 5, NO 0
5	ANALISIS DE LA INTENSIDAD DE RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES DENTRO DEL SECTOR	
	5 1 EXISTE TRATADOS O ACUERDO DE MULO EN EL SECTOR	SI EXISTEN 10, INTERMEDIO 5, NO EXISTE 0
	5 2 EXISTEN MUCHOS COMPETIDORES EN EL SECTOR	SI 0, INTERMEDIO 5, NO 10
	5 3 EXISTE IGUALDAD O DESIGUALDAD DE FUERZAS	IGUALDAD 10, DESIGUALDAD 0
	5 4 EXISTE SUFICIENTE DIFERENCIACION ENTRE LOS PRODUCTOS	SI 10, INTERMEDIO 5, NO 0
	5 5 EXISTE CAPACIDAD SOBRIANTE EN EL SECTOR	SI 10, INTERMEDIO 5, NO 0
	5 6 COMO INFLUIRIA LAS ECONOMIAS DE ESCALAS	FAVORABLE 10, INTERMEDIO 5, DESFAVORABLE 0
	5 7 LA COMPETENCIA ES HETEROGENEA U HOMOGENEA	SI O NO CON EXPLICACION 10, SOLO SI O NO 5
	5 8 BARRERAS FUERTES DE SALIDA	SI 0, NO 10
	5 9 ES ESTABLE EL SECTOR	ESTABLE 10, INTERMEDIO 5, INESTABLE 0
6	ANALISIS DE LA INFLUENCIA DE LOS PODERES PUBLICOS	
	6 1 EXISTE REGULACION PUBLICA PARA EL SECTOR	ALTA 0, INTERMEDIO 5, MINIMA 10
	6 2 EXISTEN SUBVENCIONES O AYUDAS AL SECTOR	ALTA 10, INTERMEDIO 5, MINIMA 0
	6 3 INFLUYE MUCHO LA DECISION PUBLICA EN EL SECTOR	ALTA 0, INTERMEDIO 5, MINIMA 10
	6 4 A QUE NIVEL	RESPUESTA CON EXPLICACION RAZONABLE 10, OTROS 5
	6 5 ES NECESARIO, BENEFICIOSO O PERJUDICIAL	RESPUESTA CON EXPLICACION RAZONABLE 10, OTROS 5
	6 6 FAVORECE LA COLABORACION	RESPUESTA CON EXPLICACION RAZONABLE 10, OTROS 5
	6 7 PERMITE LA TOMA DE DECISIONES EMPRESARIAL	SI PERMITE 10, INTERMEDIO 5, NO 0
	6 8 MARCO REGULADOR Y JURIDICO CLARO	SI EXISTE 10, INTERMEDIO, NO EXISTE 0
	6 9 BENEFICIOS O PROBLEMAS DE LA INJERENCIA DEL ESTADO	SI LOS DESCRIBE 10, SI NO 5
7	ANALISIS DE LA POSICION COMPETITIVA	
D.	CONCLUSIONES DEL ANALISIS DEL SECTOR	
1	ANALISIS GLOBAL DE FUERZAS	
2	ANALISIS POR EJES DE COMPRESION	
3	ANALISIS POSICION COMPETITIVA DEL SECTOR	

Resultados analisis externo de las empresas del sector

	MACRO	MICRO	EVALUACION	NOTA	EVALUACION PONDERADA	NOTA PARCIAL POR SECTOR
<b>A. ANALISIS DEL MERCADO</b>	<b>33.33%</b>				<b>6.02</b>	<b>2.01</b>
1 TAMAÑO DEL MERCADO						
2 ESTRUCTURA DEL MERCADO		9.09%	7.01	7.72	0.64	
3 EVOLUCION DEL MERCADO		9.09%	6.18	6.80	0.56	
4 CUOTA DEL MERCADO		9.09%	3.89	4.28	0.35	
5 SEGMENTACION DEL MERCADO		9.09%	5.42	5.96	0.49	
6 EVOLUCION DE LA OFERTA SECTORIAL		9.09%	6.67	7.33	0.61	
7 CLIMA COMPETITIVO		9.09%	6.07	6.68	0.55	
8 PROVEEDORES		9.09%	5.83	6.42	0.53	
9 CANALES DE DISTRIBUCION		9.09%	6.75	7.43	0.61	
10 ANALISIS DEL CLIENTE		9.09%	5.88	6.47	0.53	
11 FACTORES Y MOTIVACIONES DE COMPRA		9.09%	5.42	5.96	0.49	
12 ENFOQUE DE MERCADO DE SU EMPRESA		9.09%	7.08	7.79	0.64	
13 AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL MERCADO						
		<b>GRAFICAS</b>				
<b>B. ENTORNO EXTERNO GLOBAL</b>	<b>33.33%</b>				<b>7.03</b>	<b>2.34</b>
1 ENTORNO JURIDICO Y POLITICO		25.00%	7.44	2.98	1.86	
2 ENTORNO ECONOMICO		25.00%	7.04	2.81	1.76	
3 ENTORNO SOCIAL Y DEMOGRAFICO		25.00%	8.17	3.27	2.04	
4 ENTORNO TECNOLOGICO		25.00%	5.49	2.19	1.37	
<b>C. ANALISIS DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA</b>						
<b>DENTRO DEL SECTOR</b>	<b>33.33%</b>				<b>3.89</b>	<b>1.30</b>
1 ANALISIS DE LA POSICION DE FUERZA DE SU EMPRESA ANTE LOS PROVEEDORES		16.67%	2.50	1.50	0.42	
2 ANALISIS DE LA POSICION DE FUERZA DE SU EMPRESA ANTE LOS CLIENTES		16.67%	3.70	2.22	0.62	
3 ANALISIS DE LAS AMENAZAS DE NUEVOS COMPETIDORES		16.67%	3.98	2.39	0.66	
4 ANALISIS DE LAS AMENAZAS DE NUEVOS PRODUCTOS SUSTITUTIVOS		16.67%	3.33	2.00	0.56	
5 ANALISIS DE LA INTENSIDAD DE RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES DENTRO DEL SECTOR		16.67%	4.81	2.89	0.80	
6 ANALISIS DE LA INFLUENCIA DE LOS PODERES PUBLICOS		16.67%	5.00	3.00	0.83	
7 ANALISIS DE LA POSICION COMPETITIVA						
		<b>GRAFICAS</b>				
<b>D. CONCLUSIONES DEL ANALISIS DEL SECTOR</b>						
1 ANALISIS GLOBAL DE FUERZAS		sin ponderación				
2 ANALISIS POR EJES DE COMPRESION		sin ponderación				
3 ANALISIS POSICION COMPETITIVA DEL SECTOR		sin ponderación				
<b>NOTA DEL SECTOR</b>						<b>5.65</b>

# ANALISIS DE LA POSICION COMPETITIVA DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE QUIMICOS INDUSTRIALES DE AMPES

CALIFICACION

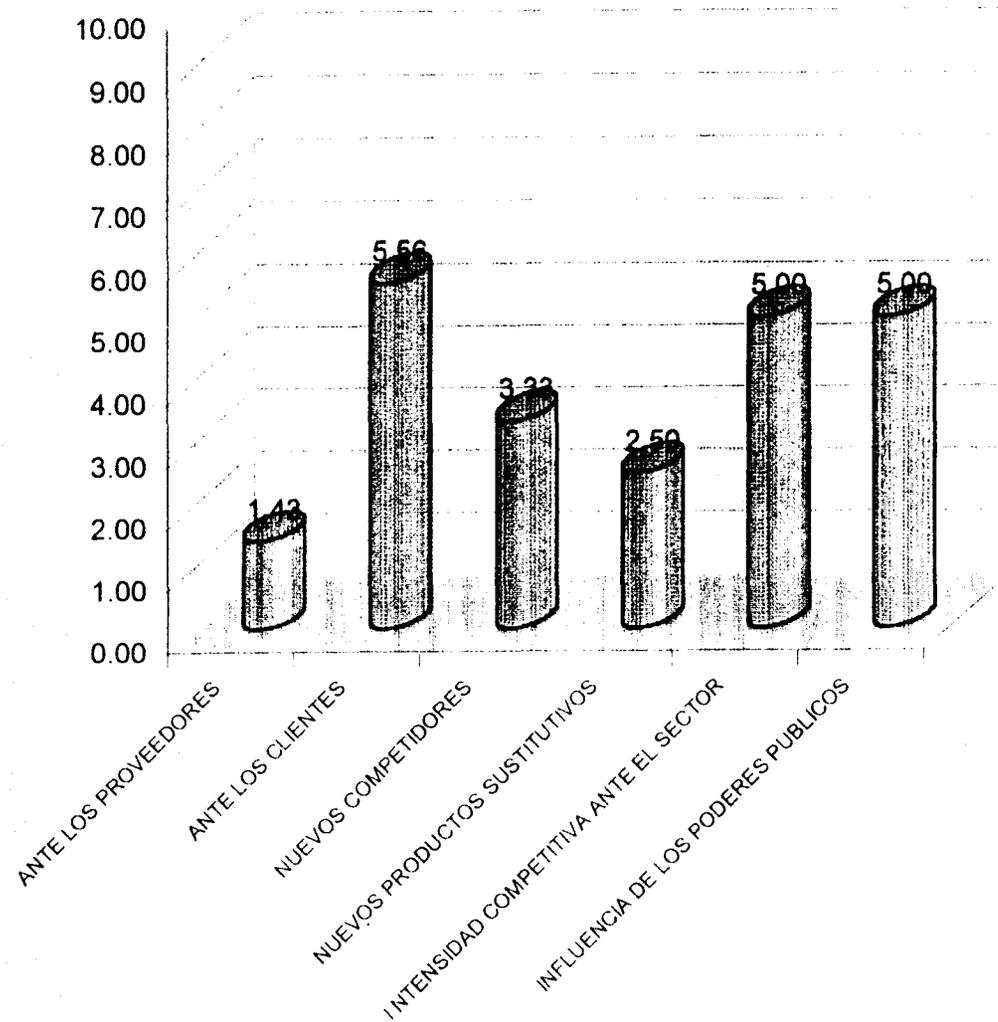


Resultados Analisis Externo  
empresa 1

	MACRO	MICRO	EVALUACION	NOTA	EVALUACION PONDERADA	NOTA PARCIAL POR SECTOR
<b>A. ANALISIS DEL MERCADO</b>	<b>33 33%</b>				<b>3 64</b>	<b>1 21</b>
1 TAMAÑO DEL MERCADO						
2 ESTRUCTURA DEL MERCADO		9 09%	5 00	5 50	0 45	
3 EVOLUCION DEL MERCADO		9 09%	5 00	5 50	0 45	
4 CUOTA DEL MERCADO		9 09%	5 00	5 50	0 45	
5 SEGMENTACION DEL MERCADO		9 09%	0 00	0 00	0 00	
6 EVOLUCION DE LA OFERTA SECTORIAL		9 09%	5 00	5 50	0 45	
7 CLIMA COMPETITIVO		9 09%	0 00	0 00	0 00	
8 PROVEEDORES		9 09%	5 00	5 50	0 45	
9 CANALES DE DISTRIBUCION		9 09%	5 00	5 50	0 45	
10 ANALISIS DEL CLIENTE		9 09%	5 00	5 50	0 45	
11 FACTORES Y MOTIVACIONES DE COMPRA		9 09%	5 00	5 50	0 45	
12 ENFOQUE DE MERCADO DE SU EMPRESA		9 09%	0 00	0 00	0 00	
13 AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL MERCADO						
	<b>GRAFICAS</b>					
<b>B. ENTORNO EXTERNO GLOBAL</b>	<b>33 33%</b>				<b>2 50</b>	<b>0 83</b>
1 ENTORNO JURIDICO Y POLITICO		25 00%	5 00	2 00	1 25	
2 ENTORNO ECONOMICO		25 00%	0 00	0 00	0 00	
3 ENTORNO SOCIAL Y DEMOGRAFICO		25 00%	5 00	2 00	1 25	
4 ENTORNO TECNOLOGICO		25 00%	0 00	0 00	0 00	
<b>C. ANALISIS DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA</b>						
<b>DENTRO DEL SECTOR</b>	<b>33 33%</b>				<b>5 00</b>	<b>1 67</b>
1 ANALISIS DE LA POSICION DE FUERZA DE SU EMPRESA ANTE LOS PROVEEDORES		16 67%	5 00	3 00	0 83	
2 ANALISIS DE LA POSICION DE FUERZA DE SU EMPRESA ANTE LOS CLIENTES		16 67%	5 00	3 00	0 83	
3 ANALISIS DE LAS AMENAZAS DE NUEVOS COMPETIDORES		16 67%	5 00	3 00	0 83	
4 ANALISIS DE LAS AMENAZAS DE NUEVOS PRODUCTOS SUSTITUTIVOS		16 67%	5 00	3 00	0 83	
5 ANALISIS DE LA INTENSIDAD DE RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES DENTRO DEL SECTOR		16 67%	5 00	3 00	0 83	
6 ANALISIS DE LA INFLUENCIA DE LOS PODERES PUBLICOS		16 67%	5 00	3 00	0 83	
7 ANALISIS DE LA POSICION COMPETITIVA						
	<b>GRAFICAS</b>					
<b>D. CONCLUSIONES DEL ANALISIS DEL SECTOR.</b>						
1 ANALISIS GLOBAL DE FUERZAS		sin ponderación				
2 ANALISIS POR EJES DE COMPRESION		sin ponderación				
3 ANALISIS POSICION COMPETITIVA DEL SECTOR		sin ponderación				
<b>NOTA DE EMPRESA 1</b>						<b>3 71</b>

# ANALISIS DE LA POSICION COMPETITIVA DE EMPRESA 1 EN SU SECTOR

CALIFICACION



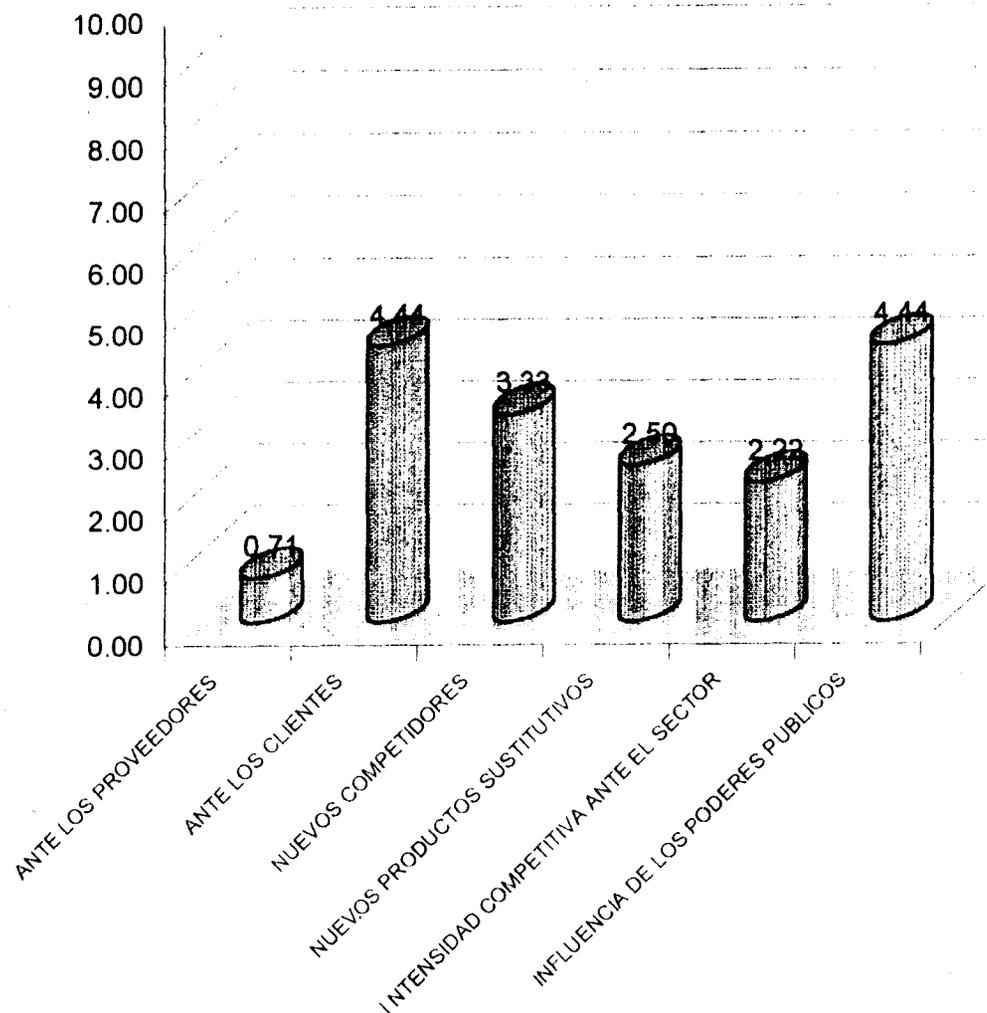
FACTORES

Resultados Analisis Externo  
empresa 2

	MACRO	MICRO	EVALUACION	NOTA	EVALUACION PONDERADA	NOTA PARCIAL POR SECTOR
<b>A. ANALISIS DEL MERCADO</b>	<b>33 33%</b>				<b>3 64</b>	<b>1 21</b>
1 TAMAÑO DEL MERCADO						
2 ESTRUCTURA DEL MERCADO		9 09%	5 00	5 50	0 45	
3 EVOLUCION DEL MERCADO		9 09%	5 00	5 50	0 45	
4 CUOTA DEL MERCADO		9 09%	5 00	5 50	0 45	
5 SEGMENTACION DEL MERCADO		9 09%	0 00	0 00	0 00	
6 EVOLUCION DE LA OFERTA SECTORIAL		9 09%	0 00	0 00	0 00	
7 CLIMA COMPETITIVO		9 09%	5 00	5 50	0 45	
8 PROVEEDORES		9 09%	5 00	5 50	0 45	
9 CANALES DE DISTRIBUCION		9 09%	5 00	5 50	0 45	
10 ANALISIS DEL CLIENTE		9 09%	5 00	5 50	0 45	
11 FACTORES Y MOTIVACIONES DE COMPRA		9 09%	5 00	5 50	0 45	
12 ENFOQUE DE MERCADO DE SU EMPRESA		9 09%	0 00	0 00	0 00	
13 AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL MERCADO						
		<b>GRAFICAS</b>				
<b>B. ENTORNO EXTERNO GLOBAL</b>	<b>33 33%</b>				<b>3 75</b>	<b>1 25</b>
1 ENTORNO JURIDICO Y POLITICO		25 00%	0 00	0 00	0 00	
2 ENTORNO ECONOMICO		25 00%	0 00	0 00	0 00	
3 ENTORNO SOCIAL Y DEMOGRAFICO		25 00%	10 00	4 00	2 50	
4 ENTORNO TECNOLOGICO		25 00%	5 00	2 00	1 25	
<b>C. ANALISIS DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA</b>						
<b>DENTRO DEL SECTOR</b>	<b>33 33%</b>				<b>5 00</b>	<b>1 67</b>
1 ANALISIS DE LA POSICION DE FUERZA DE SU EMPRESA ANTE LOS PROVEEDORES		16 67%	5 00	3 00	0 83	
2 ANALISIS DE LA POSICION DE FUERZA DE SU EMPRESA ANTE LOS CLIENTES		16 67%	5 00	3 00	0 83	
3 ANALISIS DE LAS AMENAZAS DE NUEVOS COMPETIDORES		16 67%	5 00	3 00	0 83	
4 ANALISIS DE LAS AMENAZAS DE NUEVOS PRODUCTOS SUSTITUTIVOS		16 67%	5 00	3 00	0 83	
5 ANALISIS DE LA INTENSIDAD DE RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES DENTRO DEL SECTOR		16 67%	5 00	3 00	0 83	
6 ANALISIS DE LA INFLUENCIA DE LOS PODERES PUBLICOS		16 67%	5 00	3 00	0 83	
7 ANALISIS DE LA POSICION COMPETITIVA						
		<b>GRAFICAS</b>				
<b>D. CONCLUSIONES DEL ANALISIS DEL SECTOR</b>						
1 ANALISIS GLOBAL DE FUERZAS		sin ponderación				
2 ANALISIS POR EJES DE COMPRESION		sin ponderación				
3 ANALISIS POSICION COMPETITIVA DEL SECTOR		sin ponderación				
<b>NOTA DE EMPRESA 2</b>						<b>4 13</b>

## ANALISIS DE LA POSICION COMPETITIVA DE EMPRESA 2 DENTRO DE SU SECTOR

CALIFICACION



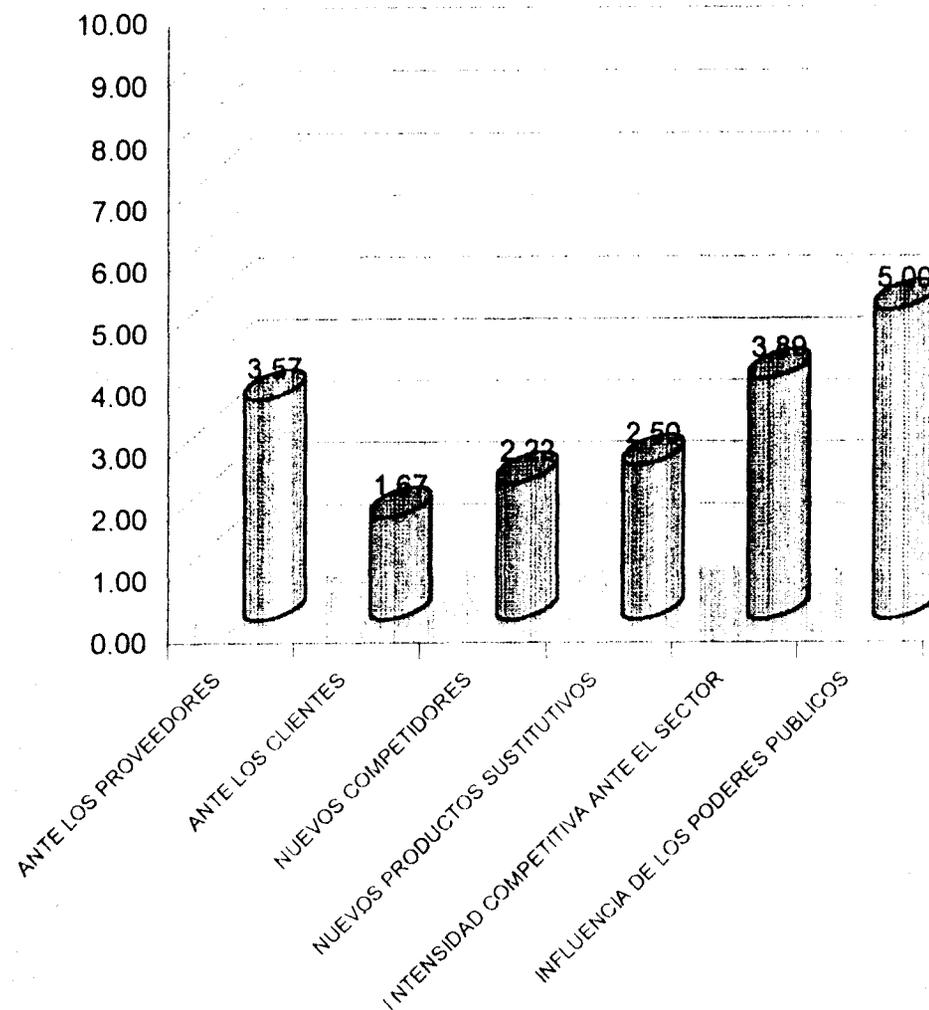
FACTORES

Resultados Analisis Externo  
empresa 3

	MACRO	MICRO	EVALUACION	NOTA	EVALUACION PONDERADA	NOTA PARCIAL POR SECTOR
<b>A. ANALISIS DEL MERCADO</b>	<b>33.33%</b>				<b>5.45</b>	<b>1.82</b>
1 TAMAÑO DEL MERCADO						
2 ESTRUCTURA DEL MERCADO		9.09%	10.00	11.00	0.91	
3 EVOLUCION DEL MERCADO		9.09%	5.00	5.50	0.45	
4 CUOTA DEL MERCADO		9.09%	0.00	0.00	0.00	
5 SEGMENTACION DEL MERCADO		9.09%	10.00	11.00	0.91	
6 EVOLUCION DE LA OFERTA SECTORIAL		9.09%	5.00	5.50	0.45	
7 CLIMA COMPETITIVO		9.09%	5.00	5.50	0.45	
8 PROVEEDORES		9.09%	0.00	0.00	0.00	
9 CANALES DE DISTRIBUCION		9.09%	10.00	11.00	0.91	
10 ANALISIS DEL CLIENTE		9.09%	10.00	11.00	0.91	
11 FACTORES Y MOTIVACIONES DE COMPRA		9.09%	5.00	5.50	0.45	
12 ENFOQUE DE MERCADO DE SU EMPRESA		9.09%	0.00	0.00	0.00	
13 AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL MERCADO						
		<b>GRAFICAS</b>				
<b>B. ENTORNO EXTERNO GLOBAL</b>	<b>33.33%</b>				<b>8.75</b>	<b>2.92</b>
1 ENTORNO JURIDICO Y POLITICO		25.00%	10.00	4.00	2.50	
2 ENTORNO ECONOMICO		25.00%	10.00	4.00	2.50	
3 ENTORNO SOCIAL Y DEMOGRAFICO		25.00%	10.00	4.00	2.50	
4 ENTORNO TECNOLOGICO		25.00%	5.00	2.00	1.25	
<b>C. ANALISIS DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA</b>						
<b>DENTRO DEL SECTOR</b>	<b>33.33%</b>				<b>5.00</b>	<b>1.67</b>
1 ANALISIS DE LA POSICION DE FUERZA DE SU EMPRESA ANTE LOS PROVEEDORES		16.67%	5.00	3.00	0.83	
2 ANALISIS DE LA POSICION DE FUERZA DE SU EMPRESA ANTE LOS CLIENTES		16.67%	5.00	3.00	0.83	
3 ANALISIS DE LAS AMENAZAS DE NUEVOS COMPETIDORES		16.67%	5.00	3.00	0.83	
4 ANALISIS DE LAS AMENAZAS DE NUEVOS PRODUCTOS SUSTITUTIVOS		16.67%	5.00	3.00	0.83	
5 ANALISIS DE LA INTENSIDAD DE RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES DENTRO DEL SECTOR		16.67%	5.00	3.00	0.83	
6 ANALISIS DE LA INFLUENCIA DE LOS PODERES PUBLICOS		16.67%	5.00	3.00	0.83	
7 ANALISIS DE LA POSICION COMPETITIVA						
		<b>GRAFICAS</b>				
<b>D. CONCLUSIONES DEL ANALISIS DEL SECTOR.</b>						
1 ANALISIS GLOBAL DE FUERZAS		sin ponderación				
2 ANALISIS POR EJES DE COMPRESION		sin ponderación				
3 ANALISIS POSICION COMPETITIVA DEL SECTOR		sin ponderación				
<b>NOTA DE EMPRESA 3</b>						<b>6.40</b>

# ANALISIS DE LA POSICION COMPETITIVA DE EMPRESA 3 DENTRO DE SU SECTOR

CALIFICACION



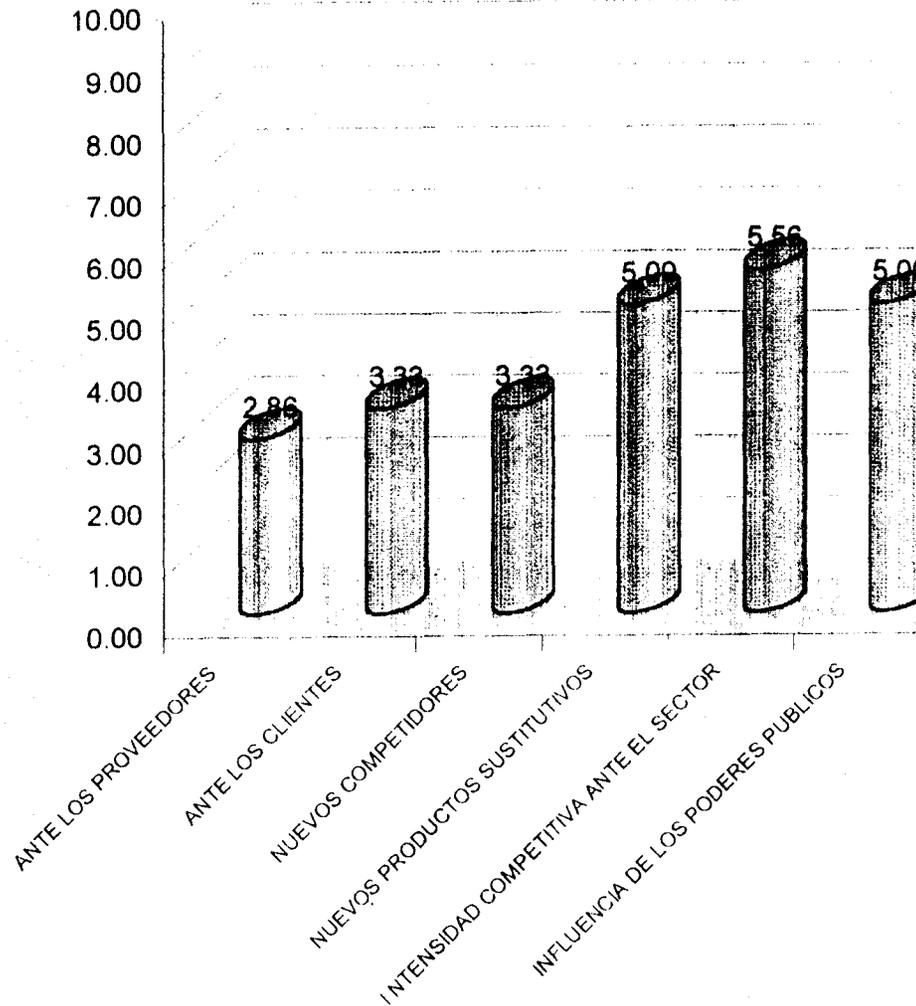
FACTORES

Resultados Analisis Externo  
empresa 4

	MACRO	MICRO	EVALUACION	NOTA	EVALUACION PONDERADA	NOTA PARCIAL DE LA EMPRESA
<b>A. ANALISIS DEL MERCADO</b>	<b>33.33%</b>				<b>8.18</b>	<b>2.73</b>
1 TAMAÑO DEL MERCADO						
2 ESTRUCTURA DEL MERCADO		9.09%	5.00	5.50	0.45	
3 EVOLUCION DEL MERCADO		9.09%	10.00	11.00	0.91	
4 CUOTA DEL MERCADO		9.09%	10.00	11.00	0.91	
5 SEGMENTACION DEL MERCADO		9.09%	10.00	11.00	0.91	
6 EVOLUCION DE LA OFERTA SECTORIAL		9.09%	5.00	5.50	0.45	
7 CLIMA COMPETITIVO		9.09%	5.00	5.50	0.45	
8 PROVEEDORES		9.09%	10.00	11.00	0.91	
9 CANALES DE DISTRIBUCION		9.09%	10.00	11.00	0.91	
10 ANALISIS DEL CLIENTE		9.09%	10.00	11.00	0.91	
11 FACTORES Y MOTIVACIONES DE COMPRA		9.09%	5.00	5.50	0.45	
12 ENFOQUE DE MERCADO DE SU EMPRESA		9.09%	10.00	11.00	0.91	
13 AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL MERCADO						
		<b>GRAFICAS</b>				
<b>B. ENTORNO EXTERNO GLOBAL</b>	<b>33.33%</b>				<b>2.50</b>	<b>0.83</b>
1 ENTORNO JURIDICO Y POLITICO		25.00%	0.00	0.00	0.00	
2 ENTORNO ECONOMICO		25.00%	5.00	2.00	1.25	
3 ENTORNO SOCIAL Y DEMOGRAFICO		25.00%	0.00	0.00	0.00	
4 ENTORNO TECNOLOGICO		25.00%	5.00	2.00	1.25	
<b>C. ANALISIS DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA</b>						
<b>DENTRO DEL SECTOR.</b>	<b>33.33%</b>				<b>7.50</b>	<b>2.50</b>
1 ANALISIS DE LA POSICION DE FUERZA DE SU EMPRESA ANTE LOS PROVEEDORES		16.67%	10.00	6.00	1.67	
2 ANALISIS DE LA POSICION DE FUERZA DE SU EMPRESA ANTE LOS CLIENTES		16.67%	5.00	3.00	0.83	
3 ANALISIS DE LAS AMENAZAS DE NUEVOS COMPETIDORES		16.67%	10.00	6.00	1.67	
4 ANALISIS DE LAS AMENAZAS DE NUEVOS PRODUCTOS SUSTITUTIVOS		16.67%	10.00	6.00	1.67	
5 ANALISIS DE LA INTENSIDAD DE RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES DENTRO DEL SECTOR		16.67%	5.00	3.00	0.83	
6 ANALISIS DE LA INFLUENCIA DE LOS PODERES PUBLICOS		16.67%	5.00	3.00	0.83	
7 ANALISIS DE LA POSICION COMPETITIVA						
		<b>GRAFICAS</b>				
<b>D. CONCLUSIONES DEL ANALISIS DEL SECTOR.</b>						
1 ANALISIS GLOBAL DE FUERZAS		sin ponderación				
2 ANALISIS POR EJES DE COMPRESION		sin ponderación				
3 ANALISIS POSICION COMPETITIVA DEL SECTOR		sin ponderación				
<b>NOTA DE LA EMPRESA</b>						<b>6.06</b>

# ANALISIS DE LA POSICION COMPETITIVA DE EMPRESA 4 DENTRO DE SU SECTOR

CALIFICACION



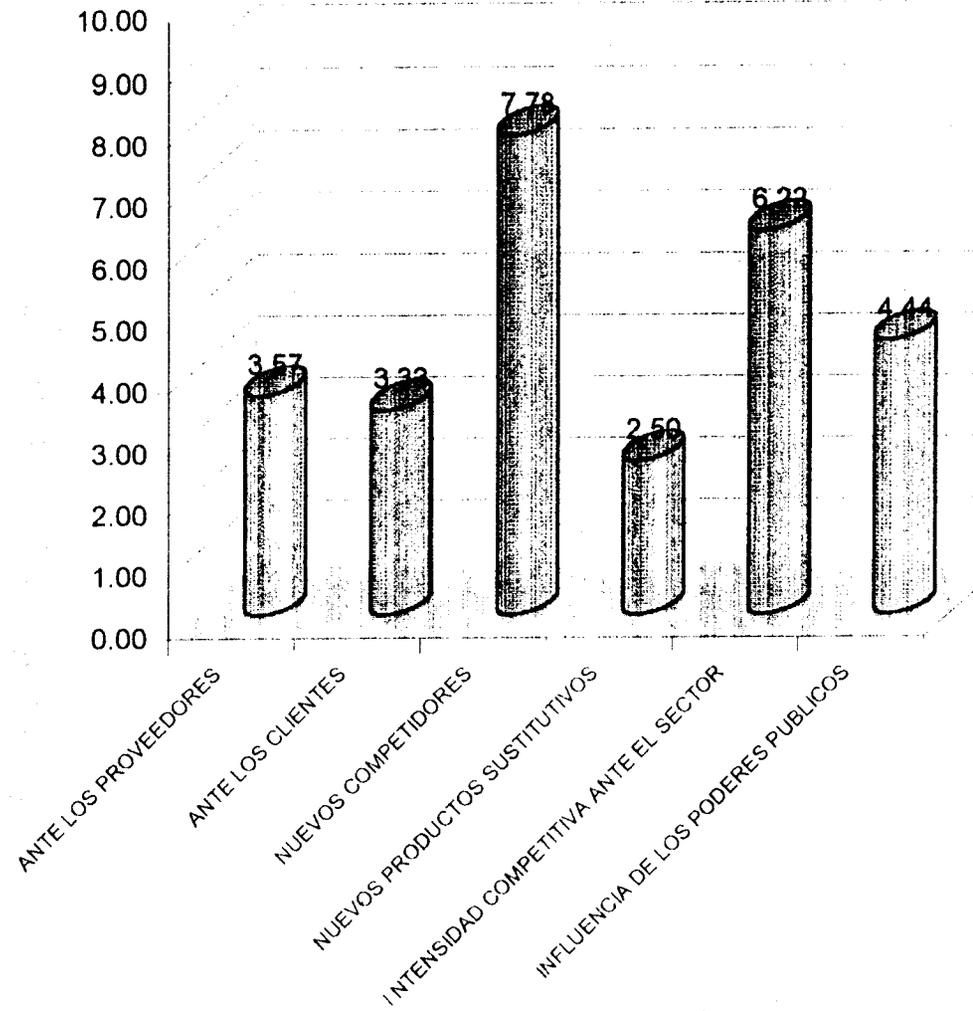
FACTORES

Resultados Analisis Externo  
empresa 5

	MACRO	MICRO	EVALUACION	NOTA	EVALUACION PONDERADA	NOTA DE LA EMPRESA
<b>A. ANALISIS DEL MERCADO</b>	<b>33.33%</b>				<b>6.82</b>	<b>2.27</b>
1 TAMAÑO DEL MERCADO						
2 ESTRUCTURA DEL MERCADO		9.09%	5.00	5.50	0.45	
3 EVOLUCION DEL MERCADO		9.09%	5.00	5.50	0.45	
4 CUOTA DEL MERCADO		9.09%	10.00	11.00	0.91	
5 SEGMENTACION DEL MERCADO		9.09%	10.00	11.00	0.91	
6 EVOLUCION DE LA OFERTA SECTORIAL		9.09%	5.00	5.50	0.45	
7 CLIMA COMPETITIVO		9.09%	5.00	5.50	0.45	
8 PROVEEDORES		9.09%	5.00	5.50	0.45	
9 CANALES DE DISTRIBUCION		9.09%	5.00	5.50	0.45	
10 ANALISIS DEL CLIENTE		9.09%	5.00	5.50	0.45	
11 FACTORES Y MOTIVACIONES DE COMPRA		9.09%	10.00	11.00	0.91	
12 ENFOQUE DE MERCADO DE SU EMPRESA		9.09%	10.00	11.00	0.91	
13 AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL MERCADO						
		<b>GRAFICAS</b>				
<b>B. ENTORNO EXTERNO GLOBAL</b>	<b>33.33%</b>				<b>3.75</b>	<b>1.25</b>
1 ENTORNO JURIDICO Y POLITICO		25.00%	0.00	0.00	0.00	
2 ENTORNO ECONOMICO		25.00%	5.00	2.00	1.25	
3 ENTORNO SOCIAL Y DEMOGRAFICO		25.00%	5.00	2.00	1.25	
4 ENTORNO TECNOLOGICO		25.00%	5.00	2.00	1.25	
<b>C. ANALISIS DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA</b>						
<b>DENTRO DEL SECTOR</b>	<b>33.33%</b>				<b>5.83</b>	<b>1.94</b>
1 ANALISIS DE LA POSICION DE FUERZA DE SU EMPRESA ANTE LOS PROVEEDORES		16.67%	10.00	6.00	1.67	
2 ANALISIS DE LA POSICION DE FUERZA DE SU EMPRESA ANTE LOS CLIENTES		16.67%	5.00	3.00	0.83	
3 ANALISIS DE LAS AMENAZAS DE NUEVOS COMPETIDORES		16.67%	5.00	3.00	0.83	
4 ANALISIS DE LAS AMENAZAS DE NUEVOS PRODUCTOS SUSTITUTIVOS		16.67%	5.00	3.00	0.83	
5 ANALISIS DE LA INTENSIDAD DE RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES DENTRO DEL SECTOR		16.67%	5.00	3.00	0.83	
6 ANALISIS DE LA INFLUENCIA DE LOS PODERES PUBLICOS		16.67%	5.00	3.00	0.83	
7 ANALISIS DE LA POSICION COMPETITIVA						
		<b>GRAFICAS</b>				
<b>D. CONCLUSIONES DEL ANALISIS DEL SECTOR.</b>						
1 ANALISIS GLOBAL DE FUERZAS		sin ponderación				
2 ANALISIS POR EJES DE COMPRESION		sin ponderación				
3 ANALISIS POSICION COMPETITIVA DEL SECTOR		sin ponderación				
<b>NOTA DE LA EMPRESA</b>						<b>5.47</b>

# ANALISIS DE LA POSICION COMPETITIVA DE EMPRESA 5 DENTRO DE SU SECTOR

CALIFICACION



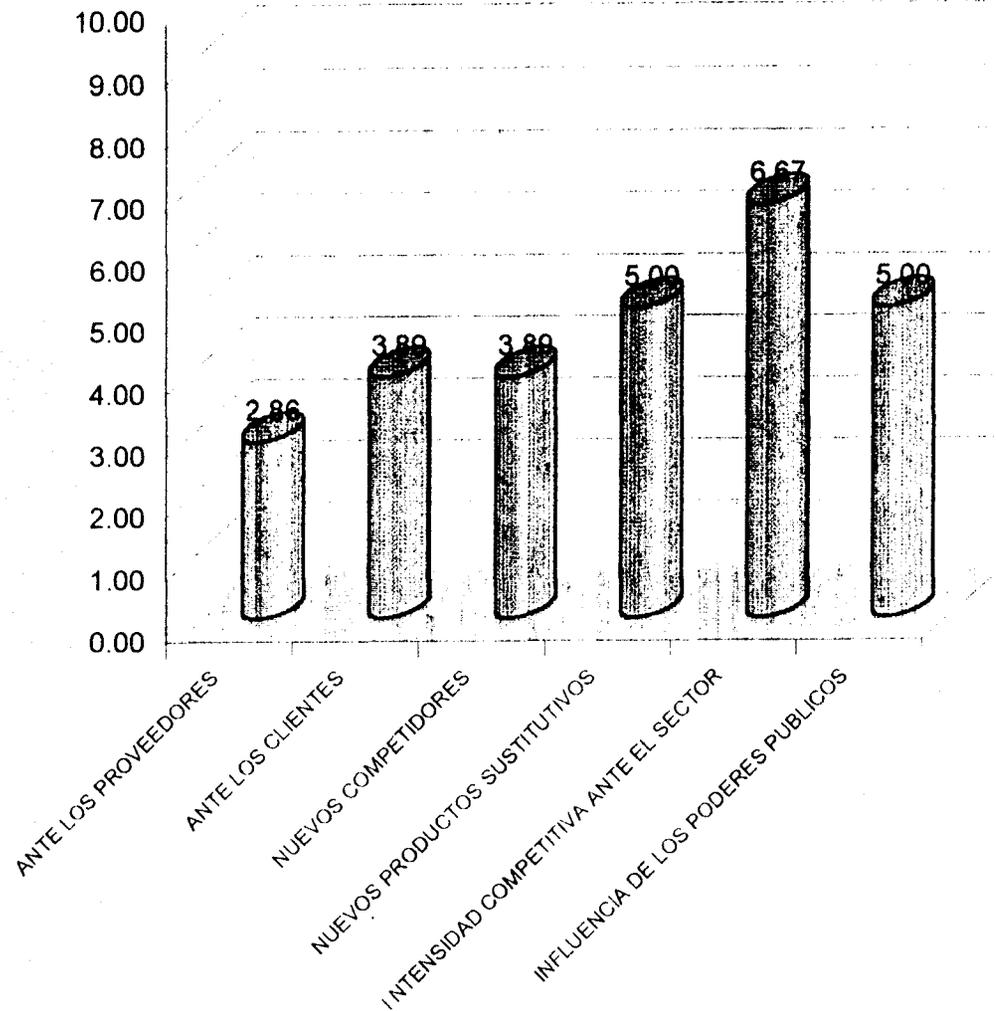
FACTORES

Resultados Analisis Externo  
empresa 6

	MACRO	MICRO	EVALUACION	NOTA	EVALUACION PONDERADA	NOTA PARCIAL POR SECTOR
<b>A. ANALISIS DEL MERCADO</b>	<b>33 33%</b>				<b>7 73</b>	<b>2 58</b>
1 TAMAÑO DEL MERCADO						
2 ESTRUCTURA DEL MERCADO		9 09%	5 00	5 50	0 45	
3 EVOLUCION DEL MERCADO		9 09%	5 00	5 50	0 45	
4 CUOTA DEL MERCADO		9 09%	10 00	11 00	0 91	
5 SEGMENTACION DEL MERCADO		9 09%	10 00	11 00	0 91	
6 EVOLUCION DE LA OFERTA SECTORIAL		9 09%	10 00	11 00	0 91	
7 CLIMA COMPETITIVO		9 09%	10 00	11 00	0 91	
8 PROVEEDORES		9 09%	5 00	5 50	0 45	
9 CANALES DE DISTRIBUCION		9 09%	5 00	5 50	0 45	
10 ANALISIS DEL CLIENTE		9 09%	10 00	11 00	0 91	
11 FACTORES Y MOTIVACIONES DE COMPRA		9 09%	10 00	11 00	0 91	
12 ENFOQUE DE MERCADO DE SU EMPRESA		9 09%	5 00	5 50	0 45	
13 AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL MERCADO						
<b>B. ENTORNO EXTERNO GLOBAL</b>	<b>33 33%</b>				<b>6 25</b>	<b>2 08</b>
1 ENTORNO JURIDICO Y POLITICO		25 00%	10 00	4 00	2 50	
2 ENTORNO ECONOMICO		25 00%	5 00	2 00	1 25	
3 ENTORNO SOCIAL Y DEMOGRAFICO		25 00%	5 00	2 00	1 25	
4 ENTORNO TECNOLÓGICO		25 00%	5 00	2 00	1 25	
<b>C. ANALISIS DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA</b>						
<b>DENTRO DEL SECTOR.</b>	<b>33 33%</b>				<b>7 50</b>	<b>2 50</b>
1 ANALISIS DE LA POSICION DE FUERZA DE SU EMPRESA ANTE LOS PROVEEDORES		16 67%	10 00	6 00	1 67	
2 ANALISIS DE LA POSICION DE FUERZA DE SU EMPRESA ANTE LOS CLIENTES		16 67%	10 00	6 00	1 67	
3 ANALISIS DE LAS AMENAZAS DE NUEVOS COMPETIDORES		16 67%	10 00	6 00	1 67	
4 ANALISIS DE LAS AMENAZAS DE NUEVOS PRODUCTOS SUSTITUTIVOS		16 67%	5 00	3 00	0 83	
5 ANALISIS DE LA INTENSIDAD DE RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES DENTRO DEL SECTOR		16 67%	5 00	3 00	0 83	
6 ANALISIS DE LA INFLUENCIA DE LOS PODERES PUBLICOS	100%	16 67%	5 00	3 00	0 83	
7 ANALISIS DE LA POSICION COMPETITIVA						
<b>D. CONCLUSIONES DEL ANALISIS DEL SECTOR</b>						
1 ANALISIS GLOBAL DE FUERZAS		sin ponderación				
2 ANALISIS POR EJES DE COMPRESION		sin ponderación				
3 ANALISIS POSICION COMPETITIVA DEL SECTOR		sin ponderación				
<b>NOTA DE EMPRESA 6</b>						<b>7 16</b>

# ANALISIS DE LA POSICION COMPETITIVA DE EMPRESA 6 EN SU SECTOR

CALIFICACION



FACTORES

## ANEXO: DEFINICION Y VALORACION DE ESTRATEGIAS POR EL SECTOR

VALORACION	TIPO DE ESTRATEGIA
1	• Hasta un año;
2	• De un año a tres años;
3	• De tres años a cinco años;
4	• Más de cinco años

## ESTRATEGIAS IDEAS ADAPTATIVAS

No.	Descripción	Multiquímicos	Químico-Diversos	Pro-Eco	Aceites-Esenciales	Proser-quisa	Castor Químicos	Fre-cuencia	Orden impor-tancia
1	Considerar la oportunidad de la entrada de tecnología de punta para lograr que el mercado evolucione a nuevas necesidades que pudieran ser satisfechas mediante la creación de nuevos productos. Monitorear el entorno global via Internet.	2	3	1	0	1	4	1(2) 2(1) 3(1) 4(1) -(1)	=2 =2 =3 =4  11/4=2.75
2	Crear un plan estratégico mediante el conocimiento del tamaño del mcd. Para enfrentar la evolución del mcd.	1	4	3	2	2	2	1(1) 2(3) 3(1) 4(1)	=1 =6 =3 =4 14/4=3.60
3	Investigar todo lo referente a la estructura del mercado y tenerlas en cuenta en el sistema de información de mercadeo que se tiene que hacer.	1	2	2	0	2	2	1(1) 2(4) -(1)	=1 =8  9/2=4.5
4	Buscar y aprovechar asesorías externas que preparen al sector para solidificarse dentro de la estructura del mercado existente. Puede hacerse uso de las consultorías externas con especialistas.	-	1	3	3	2	4	1(1) 2(1) 3(2) 4(1) -(1)	=1 =2 =6 =4  13/4=3.25

No.	Descripción	Multiquí- micos	Químico- Diversos	Pro-Eco	Aceites- Esencia- les	Proser- quisa	Castor Químicos	Fre- cuen- cia	Orden impor- tancia
5	Mantener en constante estudio la posición competitiva de los proveedores con el objeto de impulsar promociones en combinación con una publicidad adecuada.	1	4	3	3	2	1	1(2) 2(1) 3(2) 4(1)	=2 =2 =6 =4 14/4=3.5
6	Buscar tecnología que ayude a la empresa enfrentar a su competencia para eliminar o reducir el riesgo de perder posicionamiento dentro de la estructura de mdo.	1	2	2	1	2	1	1(3) 2(3)	=3 =6 9/2=4.5
7	Capacitarse en nuevas tecnologías, con el propósito de lograr insertarse en el contexto internacional a través de economías de escala.	1	1	3	1	2	4	1(3) 2(1) 3(1) 4(1)	=3 =1 =3 =4 11/4=2.75

### ESTRATEGIAS IDEAS DEFENSIVAS

No.	Descripción	Multiquí- micos	Químico- Diversos	Pro-Eco	Aceites- Esencia- les	Proser- quisa	Castor Químicos	Fre- cuen- cia	Orden Impor- tancia
1	Definir una estrategia de precios que incluya los factores y motivaciones de compra de los clientes.	1	3	2	1	2	1	1(3) 2(2) 3(1)	=3 =4 =3 10.3=3.33
2	Se necesita implementar un SIM para conocer hacia adonde va el mercado, conocer preferencias y gustos.	1	3	2	1	3	2	1(2) 2(2) 3(2)	=2 =2 =6 10.3=3.33
3	Investigar todo lo referente a las leyes fiscales y ambientales y tenerlas en cuenta en el sistema de información de mercadeo que se tiene que hacer	1	1	2	1	2	1	1(4) 2(2)	=4 =4 8/2=4



No.	Descripción	Multiquí- micos	Químico- Diversos	Pro-Eco	Aceites- Esencia- les	Proser- quisa	Castor Químicos	Fre- cuen- cia	Orden Impor- tancia
4	Buscar y aprovechar asesorías externas que preparen al sector ante apareamiento de nuevas leyes ambientalistas y fiscales. Pueden hacer uso de consultoría con especialistas, por ejemplo: auditores	1	2	3	2	2	2	2(4) 1(1) 3(1)	=8 =1 =3  12/3=4
5	Prepararse en los controles de gestión administrativa y financiera, llevar todas sus cuentas conforme a la ley y al día y capacitarse gerencialmente.	1	1	1	1	2	1	1(5) 2(1)	=5 =2  7/2=3.5
6	Deben de ser consistentes en enviar información a sus clientes actuales y potenciales	1	2	1	1	2	1	1(4) 2(2)	=4 =4  8/2=4
7	Decidirse por una estrategia dentro del sector, que ubique a la empresa con sus productos como: especialista, seguidor, retador o líder, con el fin de tener mas oportunidades frente a la competencia.	3	2	1	1	1	1	1(4) 2(1) 3(1)	=4 =2 =3  9/3=3
8	Decidirse por una estrategia de posicionamiento, de imitación, de adaptación o de innovación con el fin de tener mas oportunidades frente a los clientes.	1	1	1	1	1	1	1(6)	=6
9	Buscar tecnología que este de acuerdo a las leyes ambientales, para evitar multas o el dejar de producir	1	1	1	3	2	1	1(4) 2(1) 3(1)	=4 =2 =3  9/3=3
10	Capacitarse en nuevas tecnologías, nuevas tendencias en formulaciones	1	1	2	2	1	2	1(3) 2(3)	=3 =6  9/3=3
11	Llevar a cabo dentro de la empresa todas las acciones que mejoren la estructura organizativa y definan mejor el papel de la empresa ante los clientes.	2	3	1	1	1	1	1(4) 2(1) 3(1)	=4 =2 =3  9/3=3

No.	Descripción	Multiquí- micos	Químico- Diversos	Pro-Eco	Aceites- Esencia- les	Proser- quisa	Castor Químicos	Fre- cuen- cia	Orden Impor- tancia
12	Preparar un agresivo plan de mercadeo que neutralice los esfuerzos de la competencia.	1	3	2	1	1	2	1(3) 2(1) 3(1)	=3 =2 =3 8/3=2.67
13	Es importante iniciar capacitación de mercadeo, evaluando su participación de mercado entre las diferentes empresas que componen la oferta sectorial.	1	3	2	1	2	1	1(3) 2(2) 3(1)	=3 =4 =3 10/3=3.33
14	Hacer uso de las asesorías externas para una mejor y más rápida toma de decisiones, que lo sitúen en ventaja ante la competencia.	1	3	3	1	1	1	1(4) 3(2)	=4 =6 10/2=5
15	Aprovechar todas las capacitaciones sobre reformas a leyes fiscales, leyes sobre medio ambiente dadas por varias instituciones.	1	1	2	1	1	1	1(5) 2(1)	=5 =2 7/2=3.5
16	Tomar en cuenta alternativas de pólizas de seguros para la empresa, ver opción de negociar como sector.	1	4	3	1	2	1	1(3) 2(1) 3(1) 4(1)	=3 =2 =3 =4 13/4=3.25
17	Utilizar asesorías externas en mercadeo, además de acercarse entre empresas.	1	4	3	1	2	1	1(3) 2(1) 3(1) 4(1)	=3 =2 =3 =4 12/4=3
18	Planificación de ventas, para aumentar número de clientes, capacitar al equipo constantemente y premiar a los mejores	1	4	3	1	1	1	1(4) 3(1) 4(1)	=4 =3 =4 11/3=3.67
19	Usar la asociatividad de las empresas en el área de compra de insumos, sistemas de información del mercado y asesorías conjuntas.	2	2	3	2	1	2	2(4) 3(1) 1(1)	=8 =3 =1 12/3=4

## ESTRATEGIAS IDEAS OFENSIVAS

No.	Descripción	Multiquí- micos	Químico- Diversos	Pro-Eco	Aceites- Esencia- les	Proser- quisa	Castor Químicos	Fre- cuen- cia	Orden Impor- tancia
1	Realizar un plan permanente de servicio al cliente para asegurar sus actuales clientes y generar nuevos, aprovechando la estabilidad del mercado.	1	2	2	1	1	1	1(4) 2(2)	=4 =4  8/2=4
2	Mantener un plan de nuevos productos para situarse en nichos especializados de mercado (estrategia de innovación en la vía del producto).	2	1	1	2	2	2	1(2) 2(4)	=2 =8  10/2=5
3	Definir un plan de diversificación de productos a corto o mediano plazo dirigido a segmentos de mercado específicos.	2	3	2	2	3	1	1(1) 2(3) 3(1)	=1 =6 =3 10/3=3.3
4	Dar a conocer las capacidades y habilidades atractivas propias de este sector para atraer nuevos mercados financieros que presten apoyo financiero.	1	3	3	2	2	1	1(2) 2(2) 3(2)	=2 =4 =6 12/3=4
5	Presentar pruebas de la calidad de la empresa ante el entorno económico como imagen positiva de la empresa	2	3	1	-	1	2	1(2) 2(2) 3(1) -(1)	=2 =4 =3  9/3=3
6	Aprovechar la solvencia financiera para acceder a nuevos créditos de instituciones financieras internacionales.	2	1	4	-	4	1	1(2) 2(1) 4(2) -(1)	=2 =2 =8  12/3=4
7	Aprovechar oportunidades de capacitación en el área tecnológica disponibles en el mercado actual ofrecidas por instituciones nacionales e internacionales(insaforp, becas.)	1	1	4	2	1	2	1(3) 2(2) 4(1)	=3 =4 =4 11/3=3.67

No.	Descripción	Multiquí- micos	Químico- Diversos	Pro-Eco	Aceites- Esencia- les	Proser- quisa	Castor Químicos	Fre- cuen- cia	Orden Impor- tancia
8	Obtener tecnología de punta en materias primas, procesos y en control de calidad, dando a conocer al cliente los nuevos beneficios.	2	1	3	2	1	1	1(3) 2(2) 3(1)	=3 =4 =3 10/3=3.33
9	Aprovechar la entrada de la globalización para buscar innovaciones en sus formulaciones de productos.	1	1	2	3	2	2	1(2) 2(3) 3(1)	=2 =6 =3 11/3=3.67
10	Buscar capacitación en nuevos procesos como el "justo a tiempo" para mejorar el almacenamiento y distribución de productos	1	2	3	1	2	1	1(3) 2(2) 3(1)	=3 =4 =3 10/3=3.33
11	Aprovechar líneas de financiamiento dirigidas a estudios de impacto ambiental y tecnología afín.	1	1	1	2	2	2	1(3) 2(3)	=3 =6 9/2=4.5
12	Buscar y aprovechar entradas de tecnologías innovadoras para ofrecer nuevos productos que satisfagan las necesidades del cliente	1	1	1	2	2	1	1(4) 2(2)	=4 =4 8,2=4
13	Aprovechar nuevas tecnologías aplicadas al área de calidad dentro de la producción	2	3	2	1	-	2	1(1) 2(3) 3(1) -(1)	=1 =6 =3 10/3=3.33
14	Prepararse para que entre varias empresas puedan aprovechar el maquilar producciones a empresas grandes multinacionales.	2	1	1	4	3	2	1(2) 2(2) 3(1) 4(1)	=2 =4 =3 =4 13/4=3.25
15	Llevar a cabo reuniones permanentes de acercamiento entre las empresas del sector para realizar ideas y proyectos en conjunto	1	1	2	2	2	2	1(2) 2(4)	=2 =8 10/2=5

No.	Descripción	Multiquímicos	Químico-Diversos	Pro-Eco	Aceites-Esenciales	Proser-quisa	Castor Químicos	Fre-cuen-cia	Orden Impor-tancia
9	Obtener tecnología de punta en materias primas, procesos y en control de calidad, dando a conocer al cliente los nuevos beneficios.	2	1	3	2	1	1	1(3) 2(2) 3(1)	=3 =4 =3 10/3=3.33
9	Aprovechar la entrada de la globalización para buscar innovaciones en sus formulaciones de productos.	1	1	2	3	2	2	1(2) 2(3) 3(1)	=2 =6 =3 11/3=3.67
10	Buscar capacitación en nuevos procesos como el "justo a tiempo" para mejorar el almacenamiento y distribución de productos	1	2	3	1	2	1	1(3) 2(2) 3(1)	=3 =4 =3 10/3=3.33
11	Aprovechar líneas de financiamiento dirigidas a estudios de impacto ambiental y tecnología afín.	1	1	1	2	2	2	1(3) 2(3)	=3 =6 9/2=4.5
12	Buscar y aprovechar entradas de tecnologías innovadoras para ofrecer nuevos productos que satisfagan las necesidades del cliente	1	1	1	2	2	1	1(4) 2(2)	=4 =4 8/2=4
13	Aprovechar nuevas tecnologías aplicadas al área de calidad dentro de la producción	2	3	2	1	-	2	1(1) 2(3) 3(1) -(1)	=1 =6 =3 10/3=3.33
14	Prepararse para que entre varias empresas puedan aprovechar el maquilar producciones a empresas grandes multinacionales.	2	1	1	4	3	2	1(2) 2(2) 3(1) 4(1)	=2 =4 =3 =4 13/4=3.25
15	Llevar a cabo reuniones permanentes de acercamiento entre las empresas del sector para realizar ideas y proyectos en conjunto	1	1	2	2	2	2	1(2) 2(4)	=2 =8 10/2=5

No.	Descripción	Multiquí- micos	Químico- Diversos	Pro-Eco	Aceites- Esencia- les	Proser- quisa	Castor Químicos	Fre- cuen- cia	Orden Impor- tancia
16	Unirse entre varias empresas buscando alternativas de arrendar espacios en bodegas para almacenamiento de materias primas en común	2	2	2	2	2	2	2(6)	=12
17	Buscar alianzas estratégicas que redunden en mejoras a la rentabilidad de los productos.	1	1	4	2	1	2	1(3) 2(1) 1(4)	=3 =2 =4 9/3=3
18	Implementar la estrategia de contratar entre varias empresas o como gremio, un consultor o empresa consultora que realice y mantengan un sistema de información de mercadeo	-	1	3	1	2	2	1(2) 2(2) 3(1) -(1)	=2 =4 =3 9/3=3
19	Buscar nuevos proveedores mundiales utilizando financiamiento.	1	1	4	1	4	1	1(4) 4(2)	=4 =8 12/2=6
20	Mantener la cultura de la calidad en la mente de cada empleado.	1	1	4	2	2	1	1(3) 2(2) 4(1)	=3 =4 =4 11/3=3.67
21	Generar un programa anual con los proveedores mas importantes para asegurar las entregas de materias primas en fechas determinadas	1	1	1	1	3	1	1(5) 3(1)	=5 =3 8/2=4
22	Crear y dar a conocer un plan de conciencia hacia el medio ambiente que es apoyado por la (s) empresa (s)	1	3	1	2	2	2	1(2) 2(3) 3(1)	=2 =6 =3 10/3=3.33
23	Planes de promoción, publicidad y propaganda, ejemplo brochures. Implementar un sistema de información de mercadeo (SIM) para tener bien actualizado su enfoque de mercado.	1	4	1	1	2	2	1(3) 2(2) 4(1)	=3 =4 =4 11/3=3.67

No.	Descripción	Multiquí- micos	Químico- Diversos	Pro-Eco	Aceites- Esencia- les	Proser- quisa	Castor Químicos	Fre- cuen- cia	Orden Impor- tancia
24	Aprovechar los buenos indicadores financieros de liquidez que tienen las empresas del sector para optar las oportunidades económicas y financieras que puede llegar a ofrecer el entorno	1	0	4	2	3	1	1(2) 2(1) 3(1) 4(1) -(1)	=2 =2 =3 =4  11/4=2.75
25	Crear un plan de mezcla de mercadeo (las 4 p's: precio, plaza, producto y promoción) apoyado por el sistema de información de mercadeo	2	-	2	2	2	2	2(5) -(1)	10
26	Seguir manejando la política de atención directa con sus consumidores o clientes, sin intermediarios, reforzando el acercamiento	1	-	1	2	2	1	1(3) 2(2) -(1)	=3 =4  7/2=3.5
27	Promoverse como empresas que necesitan materias primas y que son confiables a través de recursos como el Internet y otros medios publicitarios	1	-	1	2	2	1	1(3) 2(2) -(1)	=3 =4  7/2=3.5
28	Aprovechar la confianza que se tienen con los clientes actuales para investigar a fondo los factores actuales y las nuevas motivaciones de compra.	1	-	1	1	1	2	1(4) 2(1) -(1)	=4 =2  6/2=3
29	Tomar las ideas de los clientes para incorporarlas en innovaciones del producto o en nuevos productos.	2	-	1	2	1	1	1(3) 2(2) -(1)	=3 =4  7/2=3.5
30	Definir una estrategia de precios que incluya los factores y motivaciones de compra de los clientes.	1	-	1	1	2	2	1(3) 2(2) -(1)	=3 =4  7/2=3.5

## ESTRATEGIAS IDEAS ADAPTATIVAS

No.	Descripción	Multiquímicos	Químico-Diversos	Pro-Eco	Aceites-Esenciales	Proserquisa	Castor Químicos	Frecuencia	Orden Importancia
1	Reclutamiento y selección de mano de obra no sindicalizada en las empresas.	-	1	1	1	2	1	1(4) 2(1)	=4 =2 6/2=3
2	Manejo de políticas adecuadas de prestaciones y compensación que supere a las legales para crear motivación y estabilidad laboral.	1	3	3	1	1	1	1(4) 3(2)	=4 =6 10/2=5
3	Contar con programas de desarrollo profesional (a través de la capacitación), que conlleve al mantenimiento de personal desarrollado por la empresa	1	4	3	1	2	2	1(2) 2(2) 3(1) 4(1)	=2 =4 =3 =4 13/4=3.25
4	Mantenimiento de Programas de Clima Organizacional, mediante el buen trato, ambiente físico iluminado, aire adecuado, equipos protectores, comunicación.	1	1	1	1	3	2	1(4) 2(1) 3(1)	=4 =2 =3 9/3=3
5	Aprovechamiento del conocimiento del manejo de los químicos para promover campañas ambientalistas.	2	1	-	3	2	2	1(1) 2(3) 3(1)	=1 =6 =3 10/3=3.33
6	Crear imagen en el sector de ser una empresa que coadyuva al desarrollo de mano de obra calificada, la cual cumple con normas estándares de fabricación (Ej. Normas ISO)	2	-	1	1	1	2	1(3) 2(2)	=3 =4 7/2=3.5
7	Ofrecimiento de productos de mejor calidad, que satisfagan las expectativas del cliente en cumplimiento a las leyes regulatorias ambientalistas.	1	3	1	1	1	2	1(4) 2(1) 3(1)	=4 =2 =3 9/3=3
8	Contar con un área de desarrollo que permita el sostenimiento y mejora de los productos del	2	1	2	1	1	2	1(3) 2(3)	=3 =6

No.	Descripción	Multiquí- micos	Químico- Diversos	Pro-Eco	Aceites- Esencia- les	Proser- quisa	Castor Químicos	Fre- cuen- cia	Orden Impor- tancia
	grupo //o cada empresa que pudieran contrarrestar, el avance de la competencia (en especial a la competencia extranjera)								9/2=4.5
9	Mantener y desarrollar permanentemente la calidad de los productos de la empresa para el sostenimiento de los clientes.	1	1	1	1	2	1	1(5) 2(1)	=5 =2 7/2=3.5
10	Aprovechamiento de mano de obra calificada, especialmente los vendedores (no comprometida en grupos de presión) para el desarrollo de productos innovadores en el sector.	-	2	2	1	2	1	1(2) 2(3)	=2 =6 8/2=4
11	Contar con un área de desarrollo que permita impulsar nuevos productos que penetren en el mercado con mayor rapidez que los de la competencia, o usar alianzas.	2	1	1	1	1	2	1(4) 2(2)	=4 =4 8/2=4
12	Acercamiento a los clientes a través de la realización de estudios de mercado para el desarrollo e innovación de productos que satisfagan nuevas necesidades del mercado.	1	3	2	1	2	1	1(3) 2(2) 3(1)	=3 =4 =3 10/3=3.33
13	Política de precios de acuerdo a estudios de mercado.	1	3	3	1	1	2	1(3) 2(1) 3(2)	=3 =2 =6 11/3=3.67
14	Almacenamiento del material químico en apego a la regulación de las leyes ambientalistas.	1	1	-	-	1	2	1(3) 2(1)	=3 =2 5/2=2.5
15	Almacenamiento y distribución de productos, en concordancia con las normas que establece la regulación ambientalista	1	1	-	-	1	2	1(3) 2(1)	=3 =2 5/2=2.5

No.	Descripción	Multiquí- micos	Químico- Diversos	Pro-Eco	Aceites- Esencia- les	Proser- quisa	Castor Químicos	Fre- cuen- cia	Orden Impor- tancia
16	Mantenerse en contacto permanentemente con los clientes para escuchar sus necesidades e expectativas y conocer la oferta de otros productos.	1	1	-	1	1	1	1(5)	=5
17	Desarrollar un posicionamiento de los productos dentro del mercado que permita la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo	1	1	-	1	2	2	1(3) 2(2)	=3 =4  7/2=3.5
18	Desarrollo de centros de investigación, que mejore los estándares alcanzados, mediante alianzas con universidades, ONG's.	2	2	-	1	2	1	1(2) 2(3)	=2 =6  8/2=4
19	Creación y sostenimiento de centros de compra y de acopio de insumos que permitan el que las empresas del sector se mantengan dentro del mercado en mejor posición que el de la competencia.	-	1	-	1	1	2	1(3) 2(1)	=3 =2  5/2=2.5

FLUJO DE CAJA PROYECTO PLANTA EMPRESA "4".

21/03/00

DESCRIPCION	PERIODOS					
	0	1	2	3	4	5
VENTAS		934,135.20	1,027,548.72	1,130,303.59	1,243,333.95	1,367,667.45
COSTOS VARIABLES		-178,083.12	-191,960.23	-191,960.23	-191,960.23	-208,541.87
COSTOS FIJOS		-92,040.00	-92,040.00	-92,040.00	-92,040.00	-92,040.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS		-224,640.00	-223,320.00	-223,848.00	-224,128.80	-225,067.68
GASTOS DE VENTAS		-114,000.00	-114,000.00	-114,000.00	-114,000.00	-114,000.00
COMISIONES SOBRE VENTAS		65,389.46	71,928.41	-79,124.25	87,033.36	95,746.71
DEPRECIACION CONSTRUCCIONES		-22,000.00	-22,000.00	-22,000.00	-22,000.00	-22,000.00
DEPRECIACION MAQUINARIA Y EQUIPOS		-15,100.00	-15,100.00	-15,100.00	-15,100.00	-15,100.00
DEPRECIACION DE INSTALACIONES		-160.00	-160.00	-160.00	-160.00	-160.00
DEPRECIACION EQUIPOS DE OFICINA		-7,500.00	-7,500.00	-7,500.00	-7,500.00	-7,500.00
INTERES PRESTAMO		-118,800.00	-132,290.13	-124,738.68	-115,979.00	-105,817.77
UTILIDAD BRUTA		76,422.62	157,349.95	259,835.43	373,132.85	481,713.31
IMPUESTOS		0.00	-20,562.49	-46,208.86	-74,533.14	-101,678.33
UTILIDAD NETA		76,422.62	136,687.46	213,626.57	298,599.71	380,034.99
DEPRECIACION CONSTRUCCIONES		22,000.00	22,000.00	22,000.00	22,000.00	22,000.00
DEPRECIACION MAQUINARIA		15,100.00	15,100.00	15,100.00	15,100.00	15,100.00
DEPRECIACION DE INSTALACIONES		160.00	160.00	160.00	160.00	160.00
DEPRECIACION EQUIPOS DE OFICINA		7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00
VALOR CONSTRUCCIONES	-550,000.00					440,000.00
VALOR MAQUINARIA Y EQUIPOS	-151,000.00					75,500.00
VALOR DE INSTALACIONES	-4,000.00					3,200.00
VALOR EQUIPO DE OFICINA	37,500.00					0.00
CAPITAL TRABAJO	-125,000.00					
VALOR DE RESCATE						500.00
PRESTAMO	867,500.00					
AMORTIZACION DEUDA		40,686.69	47,196.56	54,748.01	63,507.69	73,668.92
FLUJO DE CAJA	0.00	161,869.31	228,644.02	313,134.58	406,867.10	1,017,663.91

TIR 27.81  
VAN 1,260,678.92

CUADRO DE AMORTIZACIONES

CAPITAL A PRESTAR		867,500.00			
TASA DE INTERES		16.00%			
PERIODO PRESTAMO (años)		10.00			
CUOTA ANUAL		179,486.69			
ANOS	Saldo Inicial	Saldo final	Cuota fija	Abono Capital	Interés
1	867,500.00	826,813.31	-179,486.69	40,686.69	138,800.00
2	826,813.31	779,616.75	-179,486.69	47,196.56	132,290.13
3	779,616.75	724,868.74	-179,486.69	54,748.01	124,738.68
4	724,868.74	661,361.05	-179,486.69	63,507.69	115,979.00
5	661,361.05	587,692.13	-179,486.69	73,668.92	105,817.77
6	587,692.13	502,236.18	-179,486.69	85,455.95	94,030.74
7	502,236.18	403,107.28	-179,486.69	99,128.90	80,357.79
8	403,107.28	288,117.75	-179,486.69	114,989.52	64,497.16
9	288,117.75	154,729.90	-179,486.69	133,387.85	46,098.84

## INVERSIONES (CUADRO No.1)

(EN COLONES)

DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	APOORTE	CREDITO	TOTAL
<b>1. TERRENO</b>						
Compra de 1,800 V2 terreno urbano ubicado en el Depto. de Sonsonate				₡ 125,000 00		₡ 125,000.00
<b>2. CONSTRUCCIONES</b>						
Galera de Sistema Mixto techada con lámina asbesto		c/uno	₡ 550,000 00		₡ 550,000.00	₡ 550,000.00
<b>3. INSTALACIONES</b>						
Bases para máquina mezcladora		2	₡ 2,000 00		₡ 4,000.00	₡ 4,000.00
<b>4. MAQUINARIA</b>						
Máquina mezcladora con Instalación Industrial		2	₡ 40,000 00		₡ 80,000.00	
Equipo caldera		2	₡ 25,000 00		₡ 50,000.00	
<b>5. EQUIPO DE PRODUCCION</b>						
Selladora de Plástico		3	₡ 3,000 00		₡ 9,000.00	
Báscula Semi-Industrial		1	₡ 6,000 00		₡ 6,000.00	
Báscula pequeña para pesas y medidas		2	₡ 3,000 00		₡ 6,000.00	
<b>6. EQUIPO DE OFICINA</b>						
Computadora		1	₡ 20,000 00		₡ 20,000.00	
Impresora		1	₡ 4,000 00		₡ 4,000.00	
Línea telefónica		1	₡ 3,500 00		₡ 3,500.00	
Otros accesorios					₡ 10,000.00	
<b>T O T A L E S</b>				₡ 125,000.00	₡ 742,500.00	₡ 867,500.00
PARTICIPACION				*14.4%	*85.6%	*100%

₡ 742,500.00

**COSTOS DE PRODUCCION EMPRESA "4" (CUADRO No.2)**

DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO		COSTO		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
			UNITARIO	MENSUAL	MENSUAL	MENSUAL					
<b>COSTOS INDIRECTOS</b>			₡ 30,500.00	₡ 31,600.00	₡ 433,760.00	₡ 433,760.00	₡ 450,560.00	₡ 450,560.00	₡ 450,560.00	₡ 450,560.00	₡ 450,560.00
Gerente		1	₡ 10,000.00	₡ 10,000.00	₡ 120,000.00	₡ 120,000.00	₡ 120,000.00	₡ 120,000.00	₡ 120,000.00	₡ 120,000.00	₡ 120,000.00
Gerente de Mcd y Ventas		1	₡ 3,000.00	₡ 3,000.00	₡ 36,000.00	₡ 36,000.00	₡ 36,000.00	₡ 36,000.00	₡ 36,000.00	₡ 36,000.00	₡ 36,000.00
Gerente de Admón y Finanzas		1	₡ 3,000.00	₡ 3,000.00	₡ 36,000.00	₡ 36,000.00	₡ 36,000.00	₡ 36,000.00	₡ 36,000.00	₡ 36,000.00	₡ 36,000.00
Auxiliar de Contabilidad		1	₡ 1,500.00	₡ 1,500.00	₡ 18,000.00	₡ 18,000.00	₡ 18,000.00	₡ 18,000.00	₡ 18,000.00	₡ 18,000.00	₡ 18,000.00
Secretaria Ejecutiva		1	₡ 2,000.00	₡ 2,000.00	₡ 24,000.00	₡ 24,000.00	₡ 24,000.00	₡ 24,000.00	₡ 24,000.00	₡ 24,000.00	₡ 24,000.00
Jefe de Operarios		1	₡ 1,700.00	₡ 1,700.00	₡ 20,400.00	₡ 20,400.00	₡ 20,400.00	₡ 20,400.00	₡ 20,400.00	₡ 20,400.00	₡ 20,400.00
Asistente de Ventas		2	₡ 2,500.00	₡ 5,000.00	₡ 60,000.00	₡ 60,000.00	₡ 60,000.00	₡ 60,000.00	₡ 60,000.00	₡ 60,000.00	₡ 60,000.00
Contador Asesor		1	₡ 1,500.00	₡ 1,500.00	₡ 18,000.00	₡ 18,000.00	₡ 18,000.00	₡ 18,000.00	₡ 18,000.00	₡ 18,000.00	₡ 18,000.00
Auditor Externo		1	₡ 2,500.00	₡ 2,500.00	₡ 5,000.00	₡ 5,000.00	₡ 5,000.00	₡ 5,000.00	₡ 5,000.00	₡ 5,000.00	₡ 5,000.00
Motornista		1	₡ 1,400.00	₡ 1,400.00	₡ 16,800.00	₡ 16,800.00	₡ 33,600.00	₡ 33,600.00	₡ 33,600.00	₡ 33,600.00	₡ 33,600.00
Vigilante		1	₡ 1,400.00	₡ 1,400.00	₡ 16,800.00	₡ 16,800.00	₡ 16,800.00	₡ 16,800.00	₡ 16,800.00	₡ 16,800.00	₡ 16,800.00
Depreciaciones					₡ 62,760.00	₡ 62,760.00	₡ 62,760.00	₡ 62,760.00	₡ 62,760.00	₡ 62,760.00	₡ 62,760.00
<b>COSTOS DIRECTOS DE FABRICACION</b>			12,566.40	19,875.69	238,508.28	254,537.94	273,031.73	293,374.91	308,302.46	308,302.46	308,302.46
<b>I. MATERIALES</b>			₡ 6,474.00	₡ 11,564.26	₡ 136,771.12	₡ 152,687.12	₡ 167,955.83	₡ 184,751.42	₡ 203,226.56	₡ 203,226.56	₡ 203,226.56
1 Materiales producto "ST"	1 tonel	1.5 prod.	₡ 3,510.00	₡ 7,897.50	₡ 94,770.00	₡ 104,247.00	₡ 114,671.70	₡ 126,138.87	₡ 138,752.76	₡ 138,752.76	₡ 138,752.76
-Sulfónico			₡ 2,000.00	₡ 3,000.00	₡ 36,000.00	₡ 39,600.00	₡ 43,560.00	₡ 47,916.00	₡ 52,707.60	₡ 52,707.60	₡ 52,707.60
-Nomyphenol			₡ 800.00	₡ 1,200.00	₡ 14,400.00	₡ 15,840.00	₡ 17,424.00	₡ 19,166.40	₡ 21,083.04	₡ 21,083.04	₡ 21,083.04
-Alcohol Isopropilico			₡ 200.00	₡ 300.00	₡ 3,600.00	₡ 3,960.00	₡ 4,356.00	₡ 4,791.60	₡ 5,270.76	₡ 5,270.76	₡ 5,270.76
-Urea			₡ 200.00	₡ 300.00	₡ 3,600.00	₡ 3,960.00	₡ 4,356.00	₡ 4,791.60	₡ 5,270.76	₡ 5,270.76	₡ 5,270.76
-Formalina			₡ 10.00	₡ 15.00	₡ 180.00	₡ 198.00	₡ 217.80	₡ 239.58	₡ 263.54	₡ 263.54	₡ 263.54
-Soda Cáustica			₡ 100.00	₡ 150.00	₡ 1,800.00	₡ 1,980.00	₡ 2,178.00	₡ 2,395.80	₡ 2,635.38	₡ 2,635.38	₡ 2,635.38
-Texapón			₡ 200.00	₡ 300.00	₡ 3,600.00	₡ 3,960.00	₡ 4,356.00	₡ 4,791.60	₡ 5,270.76	₡ 5,270.76	₡ 5,270.76
2 Materiales producto "SS"	1 ton	1.42 prod.	₡ 954.00	₡ 1,496.88	₡ 17,960.16	₡ 19,756.18	₡ 21,731.80	₡ 23,904.98	₡ 26,295.48	₡ 26,295.48	₡ 26,295.48
-Genapol			₡ 200.00	₡ 426.00	₡ 5,112.00	₡ 5,623.20	₡ 6,185.52	₡ 6,804.07	₡ 7,484.48	₡ 7,484.48	₡ 7,484.48
-Formol			₡ 4.00	₡ 5.68	₡ 68.16	₡ 74.98	₡ 82.48	₡ 90.73	₡ 99.80	₡ 99.80	₡ 99.80
-Color			₡ 50.00	₡ 71.00	₡ 852.00	₡ 937.20	₡ 1,030.92	₡ 1,134.01	₡ 1,247.41	₡ 1,247.41	₡ 1,247.41
-Olor			₡ 700.00	₡ 994.00	₡ 11,928.00	₡ 13,120.80	₡ 14,432.88	₡ 15,876.17	₡ 17,463.78	₡ 17,463.78	₡ 17,463.78
3.Materiales producto "SA"	1 ton	1.08 prod.	₡ 2,010.00	₡ 2,170.08	₡ 26,040.96	₡ 28,683.94	₡ 31,552.33	₡ 34,707.57	₡ 38,178.32	₡ 38,178.32	₡ 38,178.32
-Sulfónico			₡ 1,500.00	₡ 1,620.00	₡ 19,440.00	₡ 21,384.00	₡ 23,522.40	₡ 25,874.64	₡ 28,462.10	₡ 28,462.10	₡ 28,462.10
-Alcohol Isopropilico			₡ 200.00	₡ 216.00	₡ 2,592.00	₡ 2,851.20	₡ 3,136.32	₡ 3,449.95	₡ 3,794.95	₡ 3,794.95	₡ 3,794.95
-Urea			₡ 10.00	₡ 10.08	₡ 120.96	₡ 133.06	₡ 146.37	₡ 161.00	₡ 177.10	₡ 177.10	₡ 177.10
-Formalina			₡ 100.00	₡ 108.00	₡ 1,296.00	₡ 1,464.48	₡ 1,610.93	₡ 1,772.02	₡ 1,949.22	₡ 1,949.22	₡ 1,949.22
-Texapón			₡ 200.00	₡ 216.00	₡ 2,592.00	₡ 2,851.20	₡ 3,136.32	₡ 3,449.95	₡ 3,794.95	₡ 3,794.95	₡ 3,794.95
<b>II. MANO DE OBRA PARA LOS TRES PRODUCTOS</b>			₡ 4,400.00	₡ 5,800.00	₡ 69,600.00	₡ 69,600.00	₡ 69,600.00	₡ 69,600.00	₡ 69,600.00	₡ 69,600.00	₡ 69,600.00
Gerente de Producción		1	₡ 3,000.00	₡ 3,000.00	₡ 36,000.00	₡ 36,000.00	₡ 36,000.00	₡ 36,000.00	₡ 36,000.00	₡ 36,000.00	₡ 36,000.00
Operarios		2	₡ 1,400.00	₡ 2,800.00	₡ 33,600.00	₡ 33,600.00	₡ 33,600.00	₡ 33,600.00	₡ 33,600.00	₡ 33,600.00	₡ 33,600.00
<b>III. ELECTRICIDAD</b>			₡ 400.00	₡ 400.00	₡ 4,800.00	₡ 5,280.00	₡ 5,808.00	₡ 6,388.80	₡ 6,979.20	₡ 7,581.60	₡ 8,206.40
<b>IV. AGUA</b>		952	₡ 150.00	₡ 150.00	₡ 1,800.00	₡ 1,980.00	₡ 2,178.00	₡ 2,395.80	₡ 2,635.38	₡ 2,897.42	₡ 3,183.46
<b>V. IMPREVISTOS (10% S/Costos Dtos.)</b>			₡ 1,142.40	₡ 1,961.43	₡ 23,537.16	₡ 24,990.82	₡ 27,489.90	₡ 30,238.89	₡ 33,289.44	₡ 36,662.40	₡ 40,418.40
<b>GASTOS DE VENTA</b>			₡ 9,500.00	₡ 9,500.00	₡ 114,000.00	₡ 125,400.00	₡ 137,940.00	₡ 151,734.00	₡ 166,980.00	₡ 183,780.00	₡ 202,140.00
1. Transporte			₡ 5,000.00	₡ 5,000.00	₡ 60,000.00	₡ 66,000.00	₡ 72,600.00	₡ 79,860.00	₡ 87,840.00	₡ 96,570.00	₡ 106,140.00
2. Publicidad			₡ 2,500.00	₡ 2,500.00	₡ 30,000.00	₡ 33,000.00	₡ 36,300.00	₡ 39,930.00	₡ 43,920.00	₡ 48,360.00	₡ 53,250.00
3. Gastos de Representación			₡ 2,000.00	₡ 2,000.00	₡ 24,000.00	₡ 26,400.00	₡ 29,040.00	₡ 31,944.00	₡ 35,180.00	₡ 38,870.00	₡ 42,930.00
<b>COSTOS FINANCIEROS</b>											
16% de Interés sobre Costos sobre rubros principales de Producción.(P/45 días de producción)					₡ 15,725.37	₡ 16,273.96	₡ 17,230.63	₡ 17,913.38	₡ 18,741.29	₡ 19,624.80	₡ 20,564.40
<b>T O T A L E S</b>					₡ 801,993.65	₡ 829,971.90	₡ 878,762.37	₡ 913,582.29	₡ 954,987.40	₡ 1,003,987.40	₡ 1,060,987.40
<b>COSTOS MONETARIOS</b>					₡ 739,233.6	₡ 767,211.9	₡ 816,002.4	₡ 850,822.3	₡ 891,987.4	₡ 940,987.4	₡ 998,987.4

\*Auditorias semestrales.

CASA DE ODU NEA SA

DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD MENSUAL	PRECIO UNITARIO	COSTO MENSUAL	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	
<b>COSTOS FIJOS</b>				9,100.00	11,830.00	141,960.00	141,960.00	158,760.00	158,760.00	158,760.00
<b>SALARIOS</b>										
Gerente de Producción		1	3,000.00	3,000.00	36,000.00	36,000.00	36,000.00	36,000.00	36,000.00	
Jefe de Operarios		1	1,700.00	1,700.00	20,400.00	20,400.00	20,400.00	20,400.00	20,400.00	
Gerente Administrativo		1	3,000.00	6,000.00	72,000.00	72,000.00	72,000.00	72,000.00	72,000.00	
Motonsta		1	1,400.00	1,400.00	16,800.00	16,800.00	33,600.00	33,600.00	33,600.00	
CARGA SOCIAL		30%		2,730.00	32,760.00	32,760.00	32,760.00	32,760.00	32,760.00	
<b>COSTOS VARIABLES</b>					182,451.12	196,328.24	206,752.94	218,220.11	235,674.13	
<b>1- COSTOS DIRECTOS DE FABRICACION</b>										
<b>I MATERIALES</b>				6,474.00	11,564.26	138,771.12	152,648.24	163,072.94	174,540.11	191,994.13
1 Materiales p	1 tonel	1.5 prod.	3,510.00	7,897.50	94,770.00	104,247.00	114,671.70	126,138.87	138,752.76	
-Sulfónico			2,000.00	3,000.00	36,000.00	39,600.00	39,600.00	39,600.00	43,560.00	
-Nomyphenol			800.00	1,200.00	14,400.00	15,840.00	15,840.00	15,840.00	17,424.00	
-Alcohol Isopropilico			200.00	300.00	3,600.00	3,960.00	3,960.00	3,960.00	4,356.00	
-Urea			200.00	300.00	3,600.00	3,960.00	3,960.00	3,960.00	4,356.00	
-Formalina			10.00	15.00	180.00	198.00	198.00	198.00	217.80	
-Soda Cáustica			100.00	150.00	1,800.00	1,980.00	1,980.00	1,980.00	2,178.00	
-Texapón			200.00	300.00	3,600.00	3,960.00	3,960.00	3,960.00	4,356.00	
2 Materiales p	1 ton	1.42 prod.	954.00	1,496.68	17,960.16	19,756.18	19,756.18	19,756.18	21,731.80	
-Genapol			200.00	426.00	5,112.00	5,623.20	5,623.20	5,623.20	6,185.52	
-Formol			4.00	5.68	68.16	74.98	74.98	74.98	82.48	
-Color			50.00	71.00	852.00	937.20	937.20	937.20	1,030.92	
-Olor			700.00	994.00	11,928.00	13,120.80	13,120.80	13,120.80	14,432.88	
3 Materiales p	1 ton	1.08 prod.	2,010.00	2,170.08	26,040.96	28,645.06	28,645.06	28,645.06	31,509.57	
-Sulfónico			1,500.00	1,620.00	19,440.00	21,384.00	21,384.00	21,384.00	23,522.40	
-Alcohol Isopropilico			200.00	216.00	2,592.00	2,851.20	2,851.20	2,851.20	3,136.32	
-Urea			10.00	10.08	120.96	133.06	133.06	133.06	146.37	
-Formalina			100.00	108.00	1,296.00	1,464.48	1,464.48	1,464.48	1,610.93	
-Texapón			200.00	216.00	2,592.00	2,851.20	2,851.20	2,851.20	3,136.32	
<b>II MANO DE OBRA PARA LOS TRES PRODUCTOS</b>				2,800.00	3,640.00	43,680.00	43,680.00	43,680.00	43,680.00	43,680.00
Operarios		2	1,400.00	2,800.00	33,600.00	33,600.00	33,600.00	33,600.00	33,600.00	
CARGA SOCIAL		30%		840.00	10,080.00	10,080.00	10,080.00	10,080.00	10,080.00	
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>					21,140.00	253,680.00	252,360.00	252,888.00	253,468.80	254,107.68
<b>1- SALARIOS</b>				14,300.00	20,590.00	247,080.00	247,080.00	247,080.00	247,080.00	247,080.00
Gerente General		1	10,000.00	10,000.00	120,000.00	120,000.00	120,000.00	120,000.00	120,000.00	
Auxiliar de contabilidad		1	1,500.00	1,500.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	
Vigilante		1	1,400.00	1,400.00	16,800.00	16,800.00	16,800.00	16,800.00	16,800.00	
Secretaria		1	1,400.00	1,400.00	16,800.00	16,800.00	16,800.00	16,800.00	16,800.00	
CARGA SOCIAL		30%		4,290.00	51,480.00	51,480.00	51,480.00	51,480.00	51,480.00	
Papeleria				2,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	
<b>2- ELECTRICIDAD, AGUA Y TELEFONO</b>				550.00	550.00	6,600.00	5,280.00	5,808.00	6,388.80	7,027.68
<b>GASTOS DE VENTA</b>				12,500.00	9,500.00	114,000.00	114,000.00	125,400.00	137,940.00	151,734.00
1 Gerente de Mcd y Ventas		1	3,000.00	3,000.00	36,000.00	36,000.00	36,000.00	36,000.00	36,000.00	
2 Transporte			5,000.00	5,000.00	60,000.00	60,000.00	66,000.00	72,600.00	79,860.00	
3 Publicidad			2,500.00	2,500.00	30,000.00	30,000.00	33,000.00	36,300.00	39,930.00	
4 Gastos de Representación			2,000.00	2,000.00	24,000.00	24,000.00	26,400.00	29,040.00	31,944.00	
<b>OTROS GASTOS</b>				4,000.00	4,000.00	23,000.00	23,000.00	23,000.00	23,000.00	23,000.00
Auditor Externo		1	2,500.00	2,500.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	
Contador Asesor		1	1,500.00	1,500.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	
<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCION</b>					715,091.12	727,648.24	766,800.94	791,388.91	823,275.81	
<b>TOTAL DE VENTAS</b>					934,135.20	1,027,548.72	1,130,303.59	1,243,333.95	1,367,667.35	
*Auditorias semestrales	<b>CALCULO CAPITAL DE TRABAJO (PARA OPERAR DOS MESES POR CREDITOS A CLIENTES)</b>				119,181.85					
				Según Balance General el saldode crédito a clientes es de \$55,328.00 con una rotación de 1 mes de acuerdo a la política de ventas al crédito de la empresa \$55,328.00 por dos meses = \$110,656.00						
<b>SE PRESTARA UN VALOR DE PARA CAPITAL DE TRABAJO</b>				125,000.00						

### CUADRO AUXILIAR DE MATERIALES (CUADRO No.3)

MEZCLA	MATERIA PRIMA PARA PRODUCTO ST= 20 TONELADAS ANUALES	POR TONEL.	C/DIA	C/MES
20TONELADA	SULFONICO NOMYPHENOL ALCOHOL ISOPROPILICO UREA FORMALINA SODA CAUSTICA TEXAPON	100KG 15KG 10KG 150KG 10KG 50KG 5KG		167KG 25KG 17KG 250KG 17KG 83KG 8KG

MEZCLA	MATERIA PRIMA PARA PRODUCTO ST	POR TONEL.	C/DIA	C/MES
1 TONELADA	SULFONICO NOMYPHENOL ALC.ISOPROPILICO UREA FORMALINA SODA CAUSTICA TEXAPON	80KG 10KG 10KG 130KG 10KG 40KG 5KG		100KG 13KG 13KG 163KG 13KG 50KG 6KG

MEZCLA	MATERIA PRIMA PARA PRODUCTO SS	POR TONEL.	C/DIA	C/MES
20 TONELADA	GENAPOL NOMYPHENOL FORMALINA COLOR OLOR OTROS MATERIALES	10KG 10KG 10KG 5KG 10KG 25KG		17KG 17KG 17KG 8KG 17KG 42KG

### DEPRECIACIONES (CUADRO No.4)

DETALLE	VALOR	%	VIDA UTIL	DEPRECIACION	VALOR
				ANUAL	RESIDUAL
<b>Construcciones</b>	¢ 550,000.00	20%	20	¢ 22,000.00	¢ 110,000.00
<b>Instalaciones</b>	¢ 4,000.00	20%	20	¢ 160.00	¢ 800.00
<b>Maquinaria y Equipo</b>	¢ 151,000.00	5%	10	¢ 15,100.00	¢ 7,550.00
<b>Equipo de Oficina</b>	¢ 37,500.00			¢ 7,500.00	¢ 500.00
Computadora	¢ 20,000.00	0%	5	¢ 4,000.00	¢ -
Impresor	¢ 4,000.00	0%	5	¢ 800.00	¢ -
Línea telefónica	¢ 3,500.00	0%	5	¢ 700.00	
Otros Accesorios	¢ 10,000.00	5%	5	¢ 2,000.00	¢ 500.00
<b>TOTAL</b>				¢ 44,600.00	¢ 118,850.00

## INGRESOS (CUADRO No.5)

(VALOR EN COLONES)

PRODUCTOS	CANTIDAD MENSUAL	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	(1) MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1- PRODUCTO S.T.	2.5	TON.	¢ 13,098.80	¢ 32,747.00	¢ 392,964.00	¢ 432,260.40	¢ 475,486.44	¢ 523,035.08	¢ 575,338.59
2- PRODUCTO S.S.	2.5	TON.	¢ 10,479.04	¢ 26,197.60	¢ 314,371.20	¢ 345,808.32	¢ 380,389.15	¢ 418,428.07	¢ 460,270.87
3- PRODUCTO S.A.	1.35	TON.	¢ 14,000.00	¢ 18,900.00	¢ 226,800.00	¢ 249,480.00	¢ 274,428.00	¢ 301,870.80	¢ 332,057.88
TOTAL			¢ 37,577.84	¢ 77,844.60	¢ 934,135.20	¢ 1,027,548.72	¢ 1,130,303.59	¢ 1,243,333.95	¢ 1,367,667.35

% CAPACIDAD INSTALADA PARA PRODUCIR

68.30%

75.13%

100.00%

\* Se considera un incremento del 10% de las ventas estimadas para el primer año

**RENTABILIDAD (CUADRO No.6)**

<b>DETALLE</b>	<b>TOTAL 5 AÑOS</b>	<b>PROMEDIO ANUAL</b>
INGRESOS	¢ 5,702,988.81	¢ 1,140,597.76
COSTOS DE PRODUCCION	¢ 3,574,605.02	¢ 714,921.00
UTILIDAD	¢ 2,128,383.79	¢ 425,676.76
INVERSIONES	¢ 742,500.00	
<b>RENTABILIDAD</b>	<b>37.32%</b>	

### FLUJO DE FONDOS (CUADRO No.7)

AÑOS	INGRESOS	COSTOS MONETARIOS	DISPONIBILIDAD	INVERSIONES CREDITICIAS	CAPITAL DE OPERACION	CREDITO TOTAL
1	¢ 934,135.20	¢ 739,233.65	¢ 194,901.55	¢ 742,500.00	¢ 125,000.00	¢ 867,500.00
2	¢ 1,027,548.72	¢ 767,211.90	¢ 260,336.82			
3	¢ 1,130,303.59	¢ 816,002.37	¢ 314,301.22			
4	¢ 1,243,333.95	¢ 850,822.29	¢ 392,511.67			
5	¢ 1,367,667.35	¢ 851,978.51	¢ 515,688.84			
	¢ 5,702,988.81					

## PLAN FINANCIERO (CUADRO No.8)

DETALLE	%	1	2	3	4	5
<b>DISPONIBILIDAD</b>		¢ 322,401.55	¢ 387,836.82	¢ 458,937.22	¢ 537,147.67	¢ 660,324.84
<b>CREDITO P/INVERSIONES</b>	*	¢ 742,500.00	¢ 668,250.00	¢ 594,000.00	¢ 519,750.00	¢ 445,500.00
Intereses	16%	¢ 118,800.00	¢ 106,920.00	¢ 95,040.00	¢ 83,160.00	¢ 71,280.00
Amort. Capital		¢ 74,250.00	¢ 74,250.00	¢ 74,250.00	¢ 74,250.00	¢ 74,250.00
Monto a Pagar		¢ 193,050.00	¢ 181,170.00	¢ 169,290.00	¢ 157,410.00	¢ 145,530.00
Saldo de Capital		¢ 668,250.00	¢ 594,000.00	¢ 519,750.00	¢ 445,500.00	¢ 371,250.00
Disponibilidad Neta		¢ 129,351.55	¢ 189,970.98	¢ 201,850.98	¢ 281,819.45	¢ 293,699.45
<b>CREDITO PARA CAP.</b>						
<b>DE TRABAJO</b>	**	¢ 125,000.00	¢ 62,500.00	-	-	-
Intereses	16%	¢ 20,000.00	¢ 13,200.00	-	-	-
Amort. Capital		¢ 62,500.00	¢ 62,500.00	-	-	-
Monto a Pagar		¢ 82,500.00	¢ 75,700.00	-	-	-
Saldo de Capital		¢ 62,500.00	-	-	-	-
Disponibilidad Neta		¢ 46,851.55	¢ 114,270.98	¢ 201,850.98	¢ 281,819.45	¢ 293,699.45
<b>RESUMEN</b>						
Intereses		¢ 138,800.00	¢ 120,120.00	¢ 95,040.00	¢ 83,160.00	¢ 71,280.00
Amortiz. Capital		¢ 136,750.00	¢ 136,750.00	¢ 74,250.00	¢ 74,250.00	¢ 74,250.00
Monto a Pagar		¢ 275,550.00	¢ 256,870.00	¢ 169,290.00	¢ 157,410.00	¢ 145,530.00
Saldo de Capital		¢ 730,750.00	¢ 594,000.00	¢ 519,750.00	¢ 445,500.00	¢ 371,250.00
Disponibilidad Neta		¢ 46,851.55	¢ 130,966.82	¢ 289,647.22	¢ 379,737.67	¢ 514,794.84

\* Crédito de Inversiones para 10 años con recursos de la Línea Especial de Crédito para la Industria Manufacturera del BMI.

\*\*Crédito para Capital de Trabajo con recursos de la Línea Especial de Crédito para la Industria Manufacturera del BMI.

IDEAS REACTIVAS

No.	Descripción	Origen Propuesta	Tipo de Sugerencia			Orden de prioridad
			Operativas	Administrativas	Estratégicas	
1	Aprovechamiento de mano de obra (no comprometida en grupos de presión) para el desarrollo sostenible de mano de obra calificada.	A1F1				
2	Manejo de políticas adecuadas de administración de personal, que supere a las legales para crear motivación y estabilidad laboral.	A2F1				
3	Contar con programas de desarrollo profesional (Plan de Carrera), que conlleve al mantenimiento de personal desarrollado por la empresa	A3F2				
4	Mantenimiento de Programas de Clima Organizacional, para la interacción del grupo familiar con la empresa	A2F3				
5	Contar con programas de clima Organizacional que conlleve al sostenimiento de personal calificado.	A3F3				
6	Aprovechamiento del conocimiento del manejo de los químicos para promover campañas ambientalistas	A1F4				
7	Crear imagen en el sector de ser una empresa que coadyuva al desarrollo de mano de obra calificada, la cual cumple con normas estándares de fabricación (Ej. Normas ISO)	A2F4				
8	Ofrecimiento de productos de mejor calidad, que satisfagan las expectativas del cliente en cumplimiento a las leyes regulatorias ambientalistas	A1F5				
9	Contar con un área de desarrollo que permita el sostenimiento y mejora de los productos de la empresa que pudieran contrarrestar, el avance de la competencia (en especial a la competencia extranjera)	A3F5				
10	Mantener y desarrollar permanentemente la calidad de los productos de la empresa para el sostenimiento de los clientes.	A4F5				
11	Aprovechamiento de mano de obra calificada(no comprometida en grupos de presión) para el desarrollo de productos innovadores en el sector.	A1F6				
12	Contar con un área de desarrollo que permita impulsar nuevos productos que penetren en el mercado con mayor rapidez que los de la competencia.	A3F6				
13	Desarrollo de nuevos productos o mejorar los existente, para que permitan el incentivo de compra de los clientes.	A5F6				
14	Acercamiento a los clientes a través de la realización de estudios de mercado para el desarrollo e innovación de productos que satisfagan nuevas necesidades del mercado.	A6F6				
15	Política de precios de acuerdo a estudios de mercado.	A3F7				

16	Almacenamiento del material químico en apego a la regulación de las leyes ambientalistas.	A1F8				
17	Almacenamiento y distribución de productos, en concordancia con las normas que establece la regulación ambientalista	A2F8				
18	Mantenerse en contacto permanentemente con los clientes para efectuar estudios de mercados que permitan motivar a mantenerse como cliente fiel a la empresa.	A5F9				
19	Desarrollar un posicionamiento de los productos dentro del mercado que permita la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo	A4F12				
20	Desarrollo de centros de investigación, que mejore los estándares alcanzados.	A2F15				
21	Creación y sostenimiento de centros de acopio que permitan el que las empresas del sector se mantengan dentro del mercado en mejor posición que el de la competencia.	A3F15				

#### IDEAS ADAPTATIVAS

No.	Descripción	Origen Propuesta	Tipo de Sugerencia			Orden de prioridad
			Operativas	Administrativas	Estratégicas	
1	Considerar la oportunidad de la entrada de tecnología de punta para lograr que el mercado evolucione a nuevas necesidades que pudieran ser satisfechas mediante la creación de nuevos productos.	O3D1				
2	Crear un plan estratégico mediante el conocimiento del tamaño del mdo. para enfrentar la evolución del mdo.	O12D1				
3	Investigar todo lo referente a la estructura del mercado y tenerlas en cuenta en el sistema de información de mercadeo que se tiene que hacer.	O1D2				
4	Buscar y aprovechar asesorías externas que preparen al sector para solidificarse dentro de la estructura del mercado existente. Puede hacerse uso de las consultorías externas con especialistas.	O1D3				
5	Mantener en constante estudio la posición competitiva de los proveedores con el objeto de impulsar promociones en combinación con una publicidad adecuada.	O5D5				
6	Buscar tecnología que este que pueda a la empresa enfrentar a su competencia para eliminar o reducir el riesgo de perder posicionamiento dentro de la estructura de mdo.	O1D7				
7	Capacitarse en nuevas tecnologías, con el propósito de lograr insertarse en el contexto internacional a través de economías de escala.	O4D7				

	MACRO	MICRO
<b>A. ANALISIS DEL MERCADO</b>	<b>33.33%</b>	
1 TAMAÑO DEL MERCADO		
2 ESTRUCTURA DEL MERCADO		9.09%
3 EVOLUCION DEL MERCADO		9.09%
4 CUOTA DEL MERCADO		9.09%
5 SEGMENTACION DEL MERCADO		9.09%
6 EVOLUCION DE LA OFERTA SECTORIAL		9.09%
7 CLIMA COMPETITIVO		9.09%
8 PROVEEDORES		9.09%
9 CANALES DE DISTRIBUCION		9.09%
10 ANALISIS DEL CLIENTE		9.09%
11 FACTORES Y MOTIVACIONES DE COMPRA		9.09%
12 ENFOQUE DE MERCADO DE SU EMPRESA		9.09%
13 AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL MERCADO		
	<b>GRAFICAS</b>	
<b>B. ENTORNO EXTERNO GLOBAL</b>	<b>33.33%</b>	
1 ENTORNO JURIDICO Y POLITICO		25.00%
2 ENTORNO ECONOMICO		25.00%
3 ENTORNO SOCIAL Y DEMOGRAFICO		25.00%
4 ENTORNO TECNOLOGICO		25.00%
<b>C. ANALISIS DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA</b>	<b>33.33%</b>	
<b>DENTRO DEL SECTOR.</b>		
1 ANALISIS DE LA POSICION DE FUERZA DE SU EMPRESA ANTE LOS PROVEEDORES		16.67%
2 ANALISIS DE LA POSICION DE FUERZA DE SU EMPRESA ANTE LOS CLIENTES		16.67%
3 ANALISIS DE LAS AMENAZAS DE NUEVOS COMPETIDORES		16.67%
4 ANALISIS DE LAS AMENAZAS DE NUEVOS PRODUCTOS SUSTITUTIVOS		16.67%
5 ANALISIS DE LA INTENSIDAD DE RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES DENTRO DEL SECTOR		16.67%
6 ANALISIS DE LA INFLUENCIA DE LOS PODERES PUBLICOS		16.67%
7 ANALISIS DE LA POSICION COMPETITIVA		
	<b>GRAFICAS</b>	
<b>D. CONCLUSIONES DEL ANALISIS DEL SECTOR.</b>		
1 ANALISIS GLOBAL DE FUERZAS	sin ponderación	
2 ANALISIS POR EJES DE COMPRESION	sin ponderación	
3 ANALISIS POSICION COMPETITIVA DEL SECTOR	sin ponderación	

A ANALISIS DEL MERCADO			MULTIQUIMICOS	PROVEEDOR QUE DATA CV	ACCIONES ESPECIALES	CASOS QUIMICOS	PROVEEDOR	TRU QUIMICOS LIVEROS	
1 TAMAÑO DEL MERCADO	1.1 ¿CÓMO SE MIDE EL TAMAÑO DEL MERCADO? 1.2 ¿CÓMO SE ESTIMA EL TAMAÑO DEL MERCADO? 1.3 ¿CÓMO SE MIDE EL TAMAÑO DEL MERCADO? 1.4 ¿CÓMO SE ESTIMA EL TAMAÑO DEL MERCADO? 1.5 ¿CÓMO SE MIDE EL TAMAÑO DEL MERCADO? 1.6 ¿CÓMO SE ESTIMA EL TAMAÑO DEL MERCADO?	70-10000-20-70-375-0-18-70-20 0-10-6-7-9-4-0-2-2-0 100-000-10-70-000-70-000-0-20-000-2-5-0-0 CASCIENTE-10-E-STATICA-B-ESTATICA-0 LARGO PLAZO-10-MEDIANO PLAZO-0-CORTO PLAZO-0 REACCIONA POSITIVAMENTE-10-REACCION INTERMEDIA-0-SIN REACCION-0	7 00	9 00	8 00	8 00	8 00	8 00	7 00
2 ESTRUCTURA DEL MERCADO	2.1 ¿CÓMO SE MIDE LA ESTRUCTURA DEL MERCADO? 2.2 ¿CÓMO SE ESTIMA LA ESTRUCTURA DEL MERCADO? 2.3 ¿CÓMO SE MIDE LA ESTRUCTURA DEL MERCADO? 2.4 ¿CÓMO SE ESTIMA LA ESTRUCTURA DEL MERCADO? 2.5 ¿CÓMO SE MIDE LA ESTRUCTURA DEL MERCADO? 2.6 ¿CÓMO SE ESTIMA LA ESTRUCTURA DEL MERCADO?	SI SIN EXPLICACION TIENE 0 SI CON EXPLICACION TIENE 0 SI NO SIN EXPLICACION TIENE 0 SI NO CON EXPLICACION TIENE 0 SI LOS MENCIONA TIENE 10 SI CONJUNTO ALGUNOS TIENE 0 SI NO LOS CONJUNTO TIENE 0 SI LOS MENCIONA TIENE 10 SI CONJUNTO ALGUNOS TIENE 0 SI NO LOS CONJUNTO TIENE 0 SI EXISTEN VARIOS FACTORES QUE FAVORECEN TIENE 0 POCOS FACTORES 0 SIN FACTORES 10 SI EXISTEN VARIOS FACTORES QUE FAVORECEN TIENE 10 POCOS FACTORES 0 SIN FACTORES 0 SI TIENE BARRERAS 0 NO TIENE 10 SI CON EXPLICACION 10 SOLO SI 0 SIN RESPUESTA 0 SI NO CON EXPLICACION CONTINENTE TIENE 10 SI NO SIN EXPLICACION 0 OTROS 0 SI TIENE MUCHOS 0 POCOS 0 NO TIENE 10 SI LOS DEFINE TIENE 10 SI NO 0 SI NO CON EXPLICACION CONTINENTE TIENE 10 SI NO SIN EXPLICACION 0 OTROS 0 SI ESTABLE 10 NO ESTABLE 0 NO ES ESTABLE 0	0 00	6 47	4 17	8 00	7 00	7 00	6 10
3 EVOLUCION DEL MERCADO	3.1 ¿CÓMO SE MIDE LA EVOLUCION DEL MERCADO? 3.2 ¿CÓMO SE ESTIMA LA EVOLUCION DEL MERCADO? 3.3 ¿CÓMO SE MIDE LA EVOLUCION DEL MERCADO? 3.4 ¿CÓMO SE ESTIMA LA EVOLUCION DEL MERCADO? 3.5 ¿CÓMO SE MIDE LA EVOLUCION DEL MERCADO? 3.6 ¿CÓMO SE ESTIMA LA EVOLUCION DEL MERCADO?	SI TIENE POSIBILIDAD 10 POCAS POSIBILIDADES 0 SIN POSIBILIDAD 0 SI TIENE TASA DE CRECIMIENTO MAYOR QUE LA OFERTA 0 IGUAL A LA OFERTA 0 MENOR QUE LA OFERTA 0 SI LOS CAMBIOS SON BRUSCOS 0 SI SON GRADUALES 10 SI PUEVE CAMBIOS IMPORTANTES POSITIVOS TIENE 10 SI NO 0 SI SON FAVORABLES TIENE 10 SI SON DESFAVORABLES 0 SI ATRAE TIENE 10 SI NO ATRAE TIENE 10	0 00	4 17	8 00	3 00	3 00	1 07	8 00
4 CUOTA DEL MERCADO	4.1 ¿CÓMO SE MIDE LA CUOTA DEL MERCADO? 4.2 ¿CÓMO SE ESTIMA LA CUOTA DEL MERCADO? 4.3 ¿CÓMO SE MIDE LA CUOTA DEL MERCADO? 4.4 ¿CÓMO SE ESTIMA LA CUOTA DEL MERCADO? 4.5 ¿CÓMO SE MIDE LA CUOTA DEL MERCADO? 4.6 ¿CÓMO SE ESTIMA LA CUOTA DEL MERCADO?	SI LA CONOCE TIENE 10 SI NO LA CONOCE 0 SI EXISTE EL LIDER Y LO CONOCE TIENE 10 SI NO LO CONOCE Y EXISTE TIENE 0 SI NO LO CONOCE Y NO EXISTE TIENE 0 SI PUEVE CAMBIOS IMPORTANTES POSITIVOS POR CAUSA DEL LIDER TIENE 10 SI NO 0 SI NO CON RESPUESTA RAZONABLE TIENE 10 SI LO CON RESPUESTA INADECUADA 0 SI PRESENTA TIENE 10 SI NO LA PRESENTA TIENE 0 SI HA GANADO CLIENTES TIENE 10 SI NO 0 CONCENTRADO EN POCOS CLIENTES TIENE 0 EN MUCHOS PEQUEÑOS TIENE 0 EN CAMBIO 10	0 00	9 00	8 00	4 17	8 00	8 00	8 42
5 SEGMENTACION DEL MERCADO	5.1 ¿CÓMO SE MIDE LA SEGMENTACION DEL MERCADO? 5.2 ¿CÓMO SE ESTIMA LA SEGMENTACION DEL MERCADO? 5.3 ¿CÓMO SE MIDE LA SEGMENTACION DEL MERCADO? 5.4 ¿CÓMO SE ESTIMA LA SEGMENTACION DEL MERCADO?	SI CON EXPLICACION 10 SI SIN EXPLICACION 0 NO 0 SI CON EXPLICACION 10 SI SIN EXPLICACION 0 NO 0 SI CON EXPLICACION 10 SI SIN EXPLICACION 0 NO 0	3 00	9 00	6 47	6 47	6 47	10 00	6 00
6 EVOLUCION DE LA OFERTA SECTORIAL	6.1 PERCEPCION DEL CRECIMIENTO DE LA OFERTA VRS DEMANDA 6.2 SI HAY ENTRADA SIGNIFICATIVA DE NUEVOS COMPETIDORES 6.3 SI HAY ALTAZAS ENTRE LAS EMPRESAS DEL SECTOR 6.4 BARRERAS DE ENTRADA FUERTES O DIFICILES	SI TIENE CONOCIMIENTO TIENE 10 NO 0 SI 0 NO CON EXPLICACION 10 SI NO SIN EXPLICACION 0 OTROS 0 SI CON EXPLICACION 10 SI SIN EXPLICACION 0 NO 0 FUERTES 0 INTERMEDIO 0 FACIL 0	7 00	6 25	6 25	6 25	3 78	10 00	6 47
7 CLIMA COMPETITIVO	7.1 ¿CÓMO SE MIDE EL CLIMA COMPETITIVO? 7.2 ¿CÓMO SE ESTIMA EL CLIMA COMPETITIVO? 7.3 ¿CÓMO SE MIDE EL CLIMA COMPETITIVO? 7.4 ¿CÓMO SE ESTIMA EL CLIMA COMPETITIVO? 7.5 ¿CÓMO SE MIDE EL CLIMA COMPETITIVO? 7.6 ¿CÓMO SE ESTIMA EL CLIMA COMPETITIVO?	HOSTIL 0 INTERMEDIA 0 COMPETENCIA 0 SANIA 10 SI EXISTEN VENTAJAS ENPLICADAS TIENE 10 SI NO LAS MENCIONA 0 SI 0 NO CON EXPLICACION 10 SI NO SIN EXPLICACION 0 OTROS 0 SI LAS CONOCE 10 INTERMEDIO 0 NO LAS CONOCE 0 SI EXISTE DIVERSIFICACION RAZONABLE 0 EXISTE DEMASTADA DIVERSIFICACION 0 SI EXISTE DIVERSIFICACION 10 SI NO CON EXPLICACION 10 OTROS 0 SI EXISTEN DEMASTADAS BARRERAS TIENE 0 INTERMEDIO 0 SI NO TIENE 10	7 00	4 29	4 29	6 42	7 00	8 71	6 07
8 PROVEEDORES	8.1 FACILIDAD DE CONSECUION DE MATERIA PRIMA 8.2 DISPONE DE PROVEEDORES SUSTITUTOS 8.3 INCREMENTO DE COSTOS POR SERVICIOS QUE NO COMIEN 8.4 APARECIMIENTO DE NUEVOS PROVEEDORES 8.5 LOCALES NACIONALES O EXTRANJEROS	SI EXISTE FACILIDAD 10 INTERMEDIO 0 SI NO HAY FACILIDAD 0 SI DISPONE TIENE 10 SI ES NORMAL 0 SI NO DISPONE 0 SI SE INCREMENTAN LOS COSTOS TIENE 0 SI ES NORMAL POR INFLACION 0 SI NO TIENE PROBLEMAS 10 SI APARECEN NUEVOS PROVEEDORES TIENE 10 SI SON LOS MISMOS TIENE 0 SI NO APARECEN NAY LOS COMPETIDORES SI LO RESPONDE UNO O MAS DE UNO 10 SI NO RESPONDE 0	7 00	6 00	7 00	4 00	8 00	6 00	8 00
9 CANALES DE DISTRIBUCION	9.1 ¿CÓMO SE MIDE LA DISTRIBUCION DEL PRODUCTO? 9.2 ¿CÓMO SE ESTIMA LA DISTRIBUCION DEL PRODUCTO? 9.3 ¿CÓMO SE MIDE LA DISTRIBUCION DEL PRODUCTO? 9.4 ¿CÓMO SE ESTIMA LA DISTRIBUCION DEL PRODUCTO? 9.5 ¿CÓMO SE MIDE LA DISTRIBUCION DEL PRODUCTO? 9.6 ¿CÓMO SE ESTIMA LA DISTRIBUCION DEL PRODUCTO?	DISTRIBUCION ADECUADA 10 SEMI ADECUADA 0 Y NO TIENE 0 SI LOS CONTROLA OTRA EMPRESA 0 SI LOS CONTROLA LA EMPRESA 10 SI SON EFICACES TIENE 10 SI NO TIENE 0 SI LOS FAVORABLES 10 INTERMEDIO 0 DESFAVORABLES 0 SI CONSIDERA QUE NO SON NECESARIAS TIENE 10 SI CONSIDERA QUE NECESITA DE OTRAS TIENE 0	7 00	8 00	10 00	8 00	4 00	6 00	6 75
10 ANALISIS DEL CLIENTE	10.1 TIPO DE CLIENTE DE SU MODO 10.2 GRADO DE CONCENTRACION DE CLIENTES 10.3 ¿SE VENTA CON LOS CLIENTES MAS IMPORTANTES 10.4 ¿SE BENEFICIOS DE ESTOS CLIENTES RESPECTO A LOS DEMAS 10.5 ¿SE HAN PRODUCIDO CAMBIOS IMPORTANTES EN LA LISTA DE CLIENTES 10.6 ¿SE PRODUCIRAN CAMBIOS EN ESTA LISTA EN LOS PROX ANOS 10.7 GRADO DE LEALTAD DE SU CLIENTELA	SI LOS TIENE BIEN DEFINIDOS TIENE 10 SI NO 0 SI MENCIONA EL GRADO DE CONCENTRACION TIENE 10 SI NO 0 80% -10- 40%-2-9- 40%-10- 20%-7-5- 10%-10 SI ES IGUAL ES AL DE LOS OTROS 0 CLIENTES TIENE 10 SI ES SUPERIOR TIENE 0 SI ES MAYOR TIENE 0 SI CON EXPLICACION TIENE 10 SI HA SI NO ESTABLE TIENE 0 NO ESTABLE 0 SI A FAVOR 10 EN CONTRA 0 ALTO 10 MEDIO 0 BAJO 0	8 00	8 25	7 78	4 72	4 17	8 00	8 00



