

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**



**CONSULTORIA REALIZADA A LA EMPRESA
“ESENCIAS Y SABORES DE CENTROAMÉRICA, S.A. DE C.V”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

**MARIA EUGENIA TORRES ROMERO
RAFAEL ERNESTO PEREZ ROMERO
RENZO RAFAEL GARCIA TURCIOS**

**PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRO EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, OCTUBRE DE 2010
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA**

AUTORIDADES ACADEMICAS

Rector:	Lic. Rufino Antonio Quezada
Secretario General:	Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez
Fiscal General:	Dr. René Mabecadel Perla Jiménez
Decano Facultad Ciencias Económicas:	MSC Roger Armando Arias Alvarado
Vicedecano Facultad Ciencias Económicas:	Lic. Álvaro Edgardo Calero Rodas.
Administrador Académico:	Lic. Edgar Antonio Medrano Meléndez
Docente Director:	MSC Lic. Dimas de Jesús Ramírez Alemán

INDICE

<i>CAPITULO I: MARCO REFERENCIAL</i>	11
1.1. <i>HISTORIA DE LA EMPRESA</i>	11
1.1.1. <i>ANTECEDENTES</i>	11
1.1.2. <i>INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA</i>	13
1.1.3. <i>MISIÓN</i>	14
1.1.4. <i>VISIÓN</i>	14
1.1.5. <i>VALORES</i>	14
1.2. <i>DIRECCIÓN EMPRESARIAL</i>	14
1.2.1. <i>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</i>	15
1.2.2. <i>ESTRUCTURA DE NEGOCIOS POR PRODUCTO</i>	16
1.3. <i>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</i>	16
1.4. <i>COBERTURA</i>	17
1.4.1. <i>TEMPORAL</i>	17
1.4.2. <i>ESPACIAL</i>	17
1.5. <i>JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</i>	18
1.6. <i>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</i>	18
1.6.1. <i>OBJETIVO GENERAL</i>	18
1.6.2. <i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i>	18
1.7. <i>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</i>	19
1.7.1. <i>TIPO DE INVESTIGACIÓN</i>	19
1.7.2. <i>DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO</i>	20
1.8. <i>MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN</i>	20
1.9. <i>MACRO Y MICRO VARIABLES</i>	20
1.10. <i>SOLUCION PROPUESTA</i>	21
1.10.1. <i>ALCANCE DEL ANÁLISIS DE MERCADO</i>	21
1.10.2. <i>LIMITACIONES DEL ANÁLISIS DE MERCADO</i>	23
1.10.3. <i>DEFINICIÓN DE UNIVERSO DEL ANÁLISIS DE MERCADO</i>	23
1.10.4. <i>DETERMINACIÓN DE UNIVERSO Y MUESTRA DEL ANÁLISIS DEL MERCADO</i>	23
<i>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO</i>	26
2.1. <i>GENERALIDADES</i>	26
2.2.1. <i>TEORIAS DE LAS ESENCIAS</i>	26
2.2.2. <i>USOS DE LAS ESENCIAS</i>	26
2.2.3. <i>CONCEPTOS SOBRE EL MERCADO DE ACEITES ESENCIALES</i>	27
2.2.4. <i>MERCADO DE ESENCIAS EN EL MUNDO</i>	28
2.2.4.1. <i>DESCRIPCIÓN DE LOS SABORES</i>	29
2.2.4.2. <i>USOS DE LOS SABORES</i>	29
2.2.4.3. <i>PROPIEDADES DE LOS SABORES</i>	30
2.2.5. <i>EMPRESAS QUE SE DEDICAN A LAS ESENCIAS</i>	30
<i>CAPITULO III: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA</i>	34
3.1. <i>DIAGNÓSTICO GENERAL</i>	34
3.1.1. <i>ADMINISTRACIÓN</i>	34
3.1.2. <i>FINANZAS</i>	35
3.1.3. <i>MERCADEO</i>	36
3.1.4. <i>PRODUCCIÓN</i>	37
3.2. <i>APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO</i>	42
3.2.1. <i>ANÁLISIS FODA</i>	42
3.2.1.1. <i>AMBIENTE INTERNO: FORTALEZAS Y DEBILIDADES</i>	42
3.2.1.2. <i>AMBIENTE EXTERNO. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS</i>	47

3.2.2. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS.....	51
3.2.2.1. RIVALIDAD ENTRE LOS VENDEDORES EN COMPETENCIA.....	52
3.2.2.2. COMPRADORES O CLIENTES.....	54
3.2.2.3. NUEVOS INTEGRANTES.....	56
3.2.2.4. AMENAZA DE INGRESO DE OTROS PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	57
3.2.2.5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	57
3.2.2.6. INFLUENCIA DEL GOBIERNO.....	58
3.3.3 ANÁLISIS FINANCIERO.....	59
3.3.3.1. GENERALES DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.....	59
3.3.3.2. RAZONES FINANCIERAS.....	61
CAPITULO IV: DESARROLLO DE PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....	65
4.1. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	65
4.2. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	66
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	82
5.1. CONCLUSIONES.....	82
5.2. RECOMENDACIONES.....	86
BIBLIOGRAFIA.....	89
GLOSARIO.....	90
ANEXOS.....	94
ANEXO 1: PRODUCTOS DE ESSCA S.A. DE C.V.....	94
ANEXO 2: ESTADOS FINANCIEROS.....	95
ANEXO 3: HERRAMIENTAS DE APOYO PARA LA ENTREVISTA.....	97
ANEXO 4: VALORIZACIÓN DE LAS VARIABLES DEL FODA.....	103
ANEXO 5: ENCUESTA.....	113

AGRADECIMIENTOS

El trabajo de graduación que se plasma por medio del presente documento, no hubiera sido posible sin la dedicación y entrega de todas aquellas personas que de forma desinteresada nos brindaron su apoyo para que pudiéramos desarrollar con éxito nuestra consultoría, por lo que deseamos agradecer a:

- La Agencia Internacional para el Desarrollo de los Estados Unidos de América (USAID) por habernos permitido ser parte del proyecto Piloto Mentor-EXPRO, mediante el cual obtuvimos la guía necesaria a través de la Ing. Cecilia Duarte para culminar con éxito la consultoría a la empresa Esencias y Sabores de Centroamérica.
- Los propietarios de la empresa Esencias y Sabores de Centroamérica Ing. Salvador Saade y Lic. Ana María de Saade por la confianza depositada en el grupo consultor y abrirnos las puertas de su empresa para que pudiéramos contribuir y acompañarlos en el crecimiento de la misma.
- Ing. Rossana Calderón, accionista propietaria de la Empresa Lactosa S.A. de C.V., por haber compartido su experiencia a través de la figura de empresario Mentor; de quien adquirimos conocimientos invaluable sobre la dirección de empresas y

valoraciones para la toma de decisiones que permiten hacer crecer las empresas y maximizar las utilidades para los accionistas.

- Lic. Dimas de Jesús Ramírez Alemán, Director de la Maestría Empresarial por el acompañamiento en el desarrollo del proceso de tesis y de su orientación para la conclusión del mismo.

- A los catedráticos de la Maestría en Consultoría Empresarial, quienes se esforzaron por brindarnos los conocimientos y experiencias como consultores empresariales.

DEDICATORIA

A Dios y a la Virgen María por haberme dado sabiduría, entendimiento y protección para poder culminar esta meta.

A mi madre María Elena de Torres por todo su amor, tiempo y consejos oportunos.

A mis hermanos Arturo (Tito) y Francisco (Paco) por su apoyo y palabras motivantes que me han estimulado para salir adelante.

A mis cuñadas Any y Susan por las palabras de aliento que me dieron en todo el camino.

A mis queridos sobrinos: Arturito, Arianita, Mateo, Luisita y Valentina por su alegría y entusiasmo que me dieron.

Al Lic. Ricardo Pineda por apoyarme en este esfuerzo y contribuir a mi formación laboral y profesional.

A mis compañeros de tesis Rafael y Renzo por los todos los momentos de sacrificio y esfuerzo que tuvimos para culminar con éxito este triunfo.

A los amigos y compañeros que me apoyaron, mil gracias.

.

María Eugenia Torres Romero

DEDICATORIA

A MI FAMILIA:

A mi esposa Vicky Echegoyen, por su confianza, consejo, apoyo y comprensión durante el tiempo de estudios del postgrado, permitiéndome alcanzar la meta propuesta. A mis Hijos Rodrigo Ernesto y Marcos Adrian, quienes representan la felicidad en mi vida y me brindan la inspiración y fortaleza necesaria para conseguir el éxito.

A MIS PADRES:

Rafael Pérez Oporto y Anita Romero de Pérez, por su amor, sacrificio y sabiduría con la que infundieron en mí el deseo de triunfar en la vida y trazarme metas.

A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS:

Quienes con su amistad sincera me motivaron y fortalecieron para superar los obstáculos del camino, A todos gracias.

Rafael Ernesto Pérez Romero

DEDICATORIA

Gracias a Dios por haberme dado la oportunidad de seguir adelante con vida y fuerzas para alcanzar las metas que he propuesto.

A mis padres Remberto Isael García y Berta Alicia de García por brindarme su siempre incondicional amor que es inmenso. Gracias los amo.

A mis hermanas Irma Alicia e Hiliana por su constante apoyo. Son parte fundamental de mi corazón.

A mi pequeña hija Valeria Alejandra García que la espero con alegría para darle lo mejor de mí.

Amigos de la MAECE, compañeros de tesis que alcanzamos y compartimos grandes momentos de estudio, deseo éxitos en nuestras vidas.

Renzo Rafael García Turcios

INTRODUCCIÓN

La necesidad del crecimiento económico ha llevado a las micro, pequeñas y medianas empresas de El Salvador a buscar alternativas que presenten oportunidades de hacer negocios; para tal fin, han iniciado una transformación con el objetivo de prepararse para tomar las nuevas oportunidades disponibles producto de la globalización de los mercados. La tecnificación y capacitaciones representan el camino a seguir, pero representa costes considerables, por lo que las empresas buscan ayuda a través de programas de cooperación internacional no reembolsable o programas gubernamentales para perfeccionarse y tomar los nuevos negocios emergentes en el país.

El presente trabajo de graduación está enmarcado en la colaboración entre la Maestría en Consultoría Empresarial (MAECE) de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador y la Agencia Internacional para el Desarrollo de los Estados Unidos de América USAID, por medio del proyecto Piloto Mentor USAID-EXPRO, mismo que fue creado con el propósito de fortalecer a las microempresas de El Salvador, a través de potenciar la exportación de los productos que fabrican y ayudarles a superar los obstáculos que impiden su crecimiento.

En el capítulo uno se identifican aspectos relacionados al marco referencial: historia de la empresa, dirección empresarial, planteamiento del problema, cobertura, objetivos, metodología de la investigación, método de recolección de la información, así como las macro y micro variables.

Posteriormente, en el capítulo dos se muestra el marco teórico: teorías y usos de las esencias, empresas que se dedican a la producción y comercialización, así como el catálogo de productos que dispone para ofrecer al mercado.

En el capítulo tres se presenta un diagnóstico general, para lo cual fue necesario evaluaciones por áreas de acción apoyadas en las herramientas de análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)¹ y diagrama de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter², que contribuyeron a destacar los puntos relevantes de la empresa sobre los cuales se debe prestar atención. Se consideró que la parte financiera posee relevancia, por lo que se detalla el análisis de indicadores financieros, calculados y razonados a través de los estados financieros.

En el capítulo cuatro se desarrolla la propuesta de solución, que incluye la definición, así como el análisis de la información.

En el capítulo cinco, se detallan las conclusiones y recomendaciones como parte del análisis e investigación de los factores determinantes en el documento.

1 Strickland, Thompson. Mc Graw Hill 11a. edición.

2 Ogliastri, Ph.D. Manual de planificación estratégica. 5º. Edición revisada.

CAPITULO I: MARCO REFERENCIAL

1.1. HISTORIA DE LA EMPRESA.

1.1.1. ANTECEDENTES.

Esencias y Sabores de Centroamérica S.A. de C.V. es una empresa 100% salvadoreña, que nació a iniciativa del Ing. Salvador Saade y la Lic. Ana María Salazar de Saade; inició operaciones el 25 noviembre de 2004, en el rubro de bebidas y alimentos.

Los propietarios en la búsqueda de oportunidades para desarrollar la empresa recién constituida y sobre la base de la experiencia en el rubro de esencias y sabores adquirida por su larga trayectoria en empresas similares en México y en El Salvador (con la empresa Sabores Cosco de Centroamérica S.A. de C.V.), decidieron investigar las necesidades de la industria de alimentos del país, y encontraron que la mayoría de empresas productoras de bebidas y alimentos estaban desatendidas, teniendo éstas que importar sus materias primas para elaborar productos competitivos en precio y calidad; también descubrieron la demanda de asesoría técnica de los clientes a los proveedores internacionales y locales, la cual no era atendida por éstos de una forma eficiente.

Dicha situación fue la oportunidad que esperaban los esposos Saade, para impulsar la empresa a través de ofrecer en el mercado local, productos de alta calidad, asesoría técnica, diseño y desarrollo de nuevos productos a la industria de alimentos; lo cual fue la fórmula del rápido crecimiento en la producción de

edulcorantes, los que son demandados por la industria de bebidas y alimentos como sustituto del azúcar, por tener un costo menor.

Con el rumbo definido, incursionó en el mercado de los sabores, esencias y edulcorantes, con estrategias para ofrecer valores agregados a los clientes a través de asesorías técnicas y administrativas, desarrollo de ventajas competitivas como la certificación de calidad ISO 9001:2000, HACCP (análisis de riesgos y puntos críticos de control de la industria alimenticia) obtenida en diciembre del año 2004 y mediante la cual garantiza a sus clientes la calidad de sus productos, además de ser la primera empresa de sabores que adoptó y certificó al mismo tiempo, dos normas de calidad tan importantes para la industria de alimentos.

A finales del año 2005 e inicios del año 2006, se detiene el crecimiento de la empresa, producto del incremento en los costes de las materias primas que son utilizadas para producir los edulcorantes³ (producto estrella de la empresa); esto afectó sensiblemente las finanzas, se debilitaron los márgenes de ganancia esperados por la disminución en las ventas y atención a los clientes, se elevaron las cuentas por cobrar y se restringió el pago a proveedores, situación que no han podido solventar.

³ Edulcorantes: un sustituto del azúcar o edulcorante es un aditivo para los alimentos que duplica el efecto del azúcar, pero que usualmente tiene menos energía.

1.1.2. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.

Figura No 1: Logo de la empresa Esencias y Sabores de Centroamérica
“El cuerno de la abundancia”⁴



Fuente: Información proporcionada por el Propietario de la empresa Esencias y Sabores de Centroamérica S.A. de C.V.

Cuadro No. 1 Información general

1	Nombre	Esencias y Sabores de Centroamérica Sociedad Anónima de Capital Variable.
2	Nombre Abreviado	ESSCA S.A. de C.V.
3	Giro del Negocio	Elaboración de otros productos no clasificados previamente (la finalidad principal de la empresa es la elaboración y distribución de esencias, sabores y edulcorantes para refrescos carbonatados y no carbonatados, palettería, sorbetera y confitería)
4	Clasificación de la empresa	Por sus ventas anuales se encuentra ubicada en el rango de las Microempresas
5	Ubicación	Barrio Candelaria, 13 avenida sur #426 San Salvador, El Salvador.
6	Teléfono	(503) 2249-7930 y (503) 2222-5413
7	Fax	(503) 2281-1028
8	Correo Electrónico	essca@esenciasysabores.com
9	Certificaciones	Certificación de calidad ISO 9001:2000, HACCP (Análisis de riesgos y puntos críticos de control de la industria alimenticia).
10	Número de personas empleadas	5 empleados

Fuente: Información proporcionada por el Propietario de la empresa Esencias y Sabores de Centroamérica S.A. de C.V.

⁴ Cuerno de la abundancia: Se trata de un cesto de mimbre con forma de cono o cuerno, que se rellena de frutas, hortalizas y a veces monedas de oro, se coloca a la entrada del hogar. Se dice que trae la abundancia y la prosperidad.

1.1.3. MISIÓN.

"Todos los que trabajamos en Esencias y Sabores de Centroamérica, S.A. de C.V. estamos comprometidos en elaborar y distribuir esencias y sabores como materias primas con normas de calidad internacional para el consumo de la industria alimenticia y farmacéutica con alto grado de seguridad y satisfacción que retribuya con beneficios al crecimiento de la empresa, los accionistas y sus trabajadores".

1.1.4. VISIÓN.

"Ser una empresa pionera en el ámbito nacional e internacional en el diseño, desarrollo y distribución de esencias y sabores para la industria alimenticia y farmacéutica"

1.1.5. VALORES.

Conocimiento, excelencia, trabajo en equipo, lealtad, honestidad.

1.2. DIRECCIÓN EMPRESARIAL.

A. GERENCIA GENERAL.

Su función principal es dirigir y coordinar el funcionamiento de la empresa y realizar negociaciones para la captación y mantenimiento de clientes. Dentro de sus actividades también apoya directamente los procesos de producción, ventas y distribución.

B. GERENCIA ADMINISTRATIVA.

Su función principal es asegurar y controlar la administración de recursos humanos, financieros (compras, ventas y pagos) y materiales de la empresa.

C. CONTADOR.

Su función principal es llevar los registros de las transacciones financieras que se realizan en la empresa.

D. ENCARGADO DE PRODUCCIÓN.

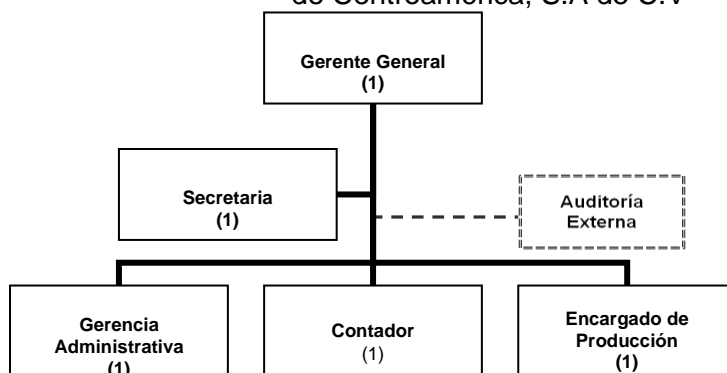
Su función principal es apoyar el proceso productivo con los estándares definidos por la empresa, manejo de insumos e inventarios y mantenimiento del área de trabajo.

E. SECRETARIA.

Su función principal es atender consultas, dar seguimiento a los clientes, realizar procesos de compras de materias primas y despacho de pedidos.

1.2.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

Figura No 2: Organigrama de la empresa Esencias y Sabores de Centroamérica, S.A de C.V



Fuente: información proporcionada por la empresa

1.2.2. ESTRUCTURA DE NEGOCIOS POR PRODUCTO.

Sobre la base de la experiencia de los propietarios y producto de la observación de las necesidades y oportunidades de negocio, ESSCA, S.A de C.V lanzó al mercado la siguiente gama de productos:

- Esencias para refrescos y sabores
- Esencias para panaderías
- Laboratorios farmacéuticos
- Esencias para confiterías
- Edulcorantes
- Otros productos

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La empresa con el propósito de incursionar en el mercado, realizó inversiones para adquirir estándares de calidad por medio de certificaciones, al ser fabricantes de materias primas de productos de la industria alimenticia y farmacéutica, con alto grado de seguridad, calidad y satisfacción al cliente, sumado a estos esfuerzos buscó ayuda a través de programas gubernamentales e internacionales(situación viable al ser una microempresa) para ser elegible a los programas de ayuda nacionales; no obstante, ESSCA S.A. de C.V. no realiza exportaciones y se encuentra en una posición difícil en el mercado local, al tener dificultades de diversa índole para sostener sus operaciones:

En la parte de administrativa: problemas en la toma de decisiones, debido a que son sustentadas en la intuición de los propietarios y en el empirismo, éste mismo despierta la desconfianza de sus auxiliares y como tal los propietarios no delegan autoridad y responsabilidad (centralización), no existen líneas estratégicas a seguir y hay deficiente distribución de trabajo y funciones; **en la parte financiera** la empresa presenta

problemas de liquidez (sin inventarios), los criterios para la asignación de costos son inadecuados, poseen una alta dependencia de las cuentas por cobrar en clientes, se encuentran con altos niveles de endeudamiento y el sistema financiero les ha cerrado las puertas al presentar una clasificación desfavorable en los análisis crediticios; **en la parte de mercadeo**, no se tienen planes para la promoción de los productos, estrategias o técnicas para competir, el diseño de los productos se realiza con base a la apreciación de los propietarios, el posicionamiento de la marca en el mercado es limitado; **en la parte de producción** la materia prima es limitada para atender requerimientos y el 80% de la capacidad instalada de producción está subutilizada. Todas estas problemáticas ponen en riesgo a ESSCA S.A. de C.V. debido a que limitan su desarrollo y la posicionan en desventaja con respecto a sus competidores más cercanos, y con la posibilidad de un cierre de operaciones.

1.4. COBERTURA.

La investigación se desarrolló en el departamento de San Salvador, Barrio Candelaria, 13 avenida sur #426, El Salvador.

1.4.1. TEMPORAL.

Se realizó en seis meses de julio de 2008 a diciembre de 2008, tiempo estimado por Agencia Internacional para el Desarrollo de Estados Unidos de América (USAID) y la Universidad de El Salvador.

1.4.2. ESPACIAL.

La investigación se desarrolló en San Salvador, en la empresa ubicada en el Barrio Candelaria 13 Avenida Sur # 426 Barrio el Calvario. El Salvador.

1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

El propósito de la investigación fue identificar la forma de hacer negocios en sus diferentes áreas, desde un enfoque externo e interno, de modo que los directivos de la empresa pudiesen elegir las acciones necesarias para aprovechar las oportunidades de negocio existentes en el mercado nacional, mercados foráneos, incentivos fiscales y programas internacionales de ayuda, e impulsar el crecimiento de la empresa para llegar a posicionarse en los nichos de mercados elegidos.

1.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.6.1. OBJETIVO GENERAL.

Aportar y contribuir al desarrollo de ESSCA S.A. de C.V., a través de la presente investigación a fin de plasmar las oportunidades de mejora y proponer acciones enfocadas a superar las problemáticas actuales de la empresa.

1.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Desarrollar un diagnóstico general de las diferentes áreas de la empresa e identificar aspectos que influyen en el crecimiento económico.
- Identificar los criterios utilizados en la toma de decisiones y quienes son los responsables de tomarlas.
- Establecer la forma en que se realiza la distribución de trabajo y funciones de acuerdo a las operaciones de la empresa.
- Presentar un análisis financiero que permita identificar la situación económica de la empresa.

- Recomendar estrategias y acciones que permitan inyectar liquidez a la empresa.
- Desarrollar una propuesta de solución para solventar uno de los problemas identificados en la empresa.

1.7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

La investigación fue realizada utilizando el método lógico inductivo completo, en la que se realizó un diagnóstico específico de la empresa, el cual fue segmentado para incluir todas las áreas, a fin de identificar la totalidad de las variables particulares que influyen en las actividades de ésta y desde las cuales se modelaron diferentes análisis y situaciones empresariales, que permitieron identificar las problemáticas, fortalezas y oportunidades de mejora de la empresa.

La recolección de datos se realizó a través de las herramientas “entrevista semi estructurada y la observación”.

1.7.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

La investigación fue de tipo descriptiva, a través de dos vías:

- **Propietarios:** Se realizaron reuniones de seguimiento, tomando de base la estructura de un cuestionario, entrevistas y documentación proporcionada por la empresa para conocer de forma general la situación actual (Administrativa, Mercadeo, Financiera, Producción), las cuales se desarrollaron en un clima de cordialidad en las instalaciones.

- **Empresas que demandan insumos:** se desarrollaron a través de visitas de campo y con la preparación de una encuesta estructurada, lo que permitió conocer la apreciación de los consumidores a través de la observación y el desarrollo de la encuesta.

1.7.2. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.

Las áreas de la empresa que conformaron el universo: Administración, Contabilidad, Ventas, Producción), con una población finita de 5 personas.

1.8. MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

La forma de recolección de la información se realizó por medio de cuestionario y entrevistas. (Ver anexo 3 Herramientas de apoyo para la entrevista y 4 valorizaciones de las variables del FODA).

1.9. MACRO Y MICRO VARIABLES.

Las cuatro áreas organizativas de la empresa se encuentran representadas en las macro variables que fueron seleccionadas, las cuales se relacionan con las micro variables o indicadores de relevancia que influyen directamente en la capacidad de la empresa para garantizar el correcto o deficiente funcionamiento en vista de un crecimiento económico.

La evaluación de las variables puede estar influenciado en alguna medida por las acciones y estrategias que tome la dirección de la empresa y por el grado de cumplimiento que le den los empleados.

Cuadro No. 2: Macro y micro variables

Macro variables	Micro variables
Administración	Servicios
	Necesidades de compra
	Nivel de satisfacción
Finanzas	Precio
	Condiciones de pago
	Plazos
Mercadeo	Posicionamiento
	Usos
	Frecuencia y lugar de compra
Producción	Insumos
	Sabores
	Fabricación

Fuente: Información recopilada por los integrantes del grupo de trabajo en las consultas con la empresa.

1.10. SOLUCION PROPUESTA

1.10.1. ALCANCE DEL ANÁLISIS DE MERCADO.

Consistió en la recopilación de información de productos del nicho de esencias y sabores, específicamente en la industria de panaderías y pastelerías/repostería contenidos en los sectores de alimentos, como se detalla a continuación:

Cuadro No. 11: Clasificación CIUU de alimentos de panadería

Clasificación CIU	Descripción
154101	Fabricación de pan de toda clase
154102	Fabricación de reposterías y galletas

Fuente: Ministerio de Economía. Dirección General de Estadística y Censos (Digestyc). Base Año: 2005

Las herramientas de recolección de datos fueron diseñadas con el propósito de captar el nivel de aceptación de las esencias y sabores utilizadas en panadería, glaze

(producto en fase de determinación de factibilidad), las condiciones actuales del mercado, penetración y posicionamiento de las marcas en el rubro investigado.

Para la investigación se tomó de base la clasificación de municipios de la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC), considerando aquellos que conforman el Área Metropolitana de San Salvador (AMSS), excepto Santa Tecla y Nuevo Cuscatlán por no formar parte del universo de los que pertenecen al departamento de San Salvador. Los municipios de la investigación representan zonas geográficas significativas con alta densidad poblacional y alto número de establecimientos identificados como mercado meta.

Cuadro No. 12: El Salvador: Densidad de la población, según municipio del AMSS,

EHPM- 2006 DIGESTYC

País/municipio	Población	Extensión en KM ²	Habitantes por KM ²
AMSS	2,261,199	543.29	4,162
Cuscatancingo	103,114	5.4	19,095
Soyapango	296,856	29.72	9,988
Mejicanos	209,900	22.12	9,489
San Salvador	510,616	72.25	7,067
Ayutuxtepeque	48,940	8.41	5,819
San Marcos	75,202	14.71	5,112
Delgado	172,876	33.4	5,176
Ilopango	155,788	34.63	4,499
Apopa	212,058	51.84	4,091
** Antigua Cuscatlán	61,428	19.41	3,165
San Martín	139,100	55.84	2,491
** Santa Tecla	191,976	112.2	1,711
Tonacatepeque	47,854	67.55	708
Nejapa	35,491	83.36	426

Fuente: Ministerio de Economía. Dirección General de Estadística y Censos (Digestyc). Base Año: 2005.

**Nota: Los municipios considerados fuera del departamento de San Salvador no fueron tomados como parte del universo investigado.

1.10.2. LIMITACIONES DEL ANÁLISIS DE MERCADO.

La investigación fue limitada a la disponibilidad de información estadística referente a la cantidad de industrias contenidas dentro de las clasificaciones CIU 154101 y 154102 en el AMSS, de la cual se obtuvieron registros del año base 2005; es importante destacar además que el tiempo para definir el error de la muestra y alcance de la investigación fue sujeto a la duración del programa Piloto Mentor USAID, los recursos logísticos y financieros para la investigación limitaron el uso de herramientas de investigación de mayor penetración en el universo elegido.

1.10.3. DEFINICIÓN DE UNIVERSO DEL ANÁLISIS DE MERCADO.

Empresas de la pequeña y mediana empresa del sector de panadería y pastelería del área metropolitana de San Salvador, que utilizan esencias y sabores para la fabricación de sus productos y que representan el mercado meta para los nuevos productos en desarrollo.

1.10.4. DETERMINACIÓN DE UNIVERSO Y MUESTRA DEL ANÁLISIS DEL MERCADO.

Para determinar la cantidad de encuestas necesarias para la investigación de mercado, se tomó de base la información del año 2005 (más reciente) del Directorio Económico de las empresas de El Salvador en el sector de alimentos, obtenida de la Dirección General de Estadísticas y Censos (Digestyc).

Con los datos del sector de alimentos se eligieron las actividades de “Fabricación de pan de toda clase” y de “Fabricación de repostería y galletas” ubicadas en el departamento de San Salvador y en los municipios: Ayutuxtepeque, Ciudad Delgado,

Mejicanos, San Salvador, Soyapango, Cuscatancingo, San Marcos, Ilopango, Apopa, San Martín, Tonacatepeque, Nejapa.

Para el cálculo del universo se hizo uso de las clasificaciones CIIU y datos de la DIGESTYC, así:

Cuadro No.13: El Salvador: Clasificación de CIIU por establecimientos (DIGESTYC)

Clasificación CIIU de establecimientos (DIGESTYC)	Actividad	Departamento	Municipio	Universo de Establecimientos
154101	Fabricación de pan de toda clase	San Salvador	Ayutuxtepeque	20
		San Salvador	Ciudad Delgado	43
		San Salvador	Mejicanos	58
		San Salvador	San Salvador	240
		San Salvador	Soyapango	117
		San Salvador	Cuscatancingo	33
		San Salvador	San Marcos	13
		San Salvador	Ilopango	50
		San Salvador	Apopa	71
		San Salvador	San Martín	24
		San Salvador	Tonacatepeque	34
154102	Fabricación de repostería y galletas	San Salvador	Nejapa	1
		San Salvador	Ayutuxtepeque	1
		San Salvador	Ciudad Delgado	2
		San Salvador	Mejicanos	6
		San Salvador	San Salvador	21
		San Salvador	Soyapango	5
		San Salvador	Cuscatancingo	0
		San Salvador	San Marcos	1
		San Salvador	Ilopango	2
		San Salvador	Apopa	1
San Salvador	San Martín	3		
San Salvador	Tonacatepeque	0		

Fuente: Ministerio de Economía. Dirección General de Estadística y Censos (Digestyc). Base Año: 2005

Para el cálculo de la muestra, se utilizó la fórmula para la población finita, por la disponibilidad de datos estadísticos del sector comercio para el año 2005 de la Digestyc, lo que permitió determinar la muestra representativa del universo de los comercios que se dedican a la “Fabricación de pan de toda clase” y “Fabricación de repostería y galletas” cuyas clasificaciones son 154101 y 151402.

Cuadro No.14: Datos generales de referencia

Generalidades de fórmula finita		
z (coeficiente de confianza)	=	90% = 1.645
p (probabilidad de éxito)	=	50%
q (probabilidad de fracaso)	=	50%
e (error muestral)	=	0.1
N (universo)	=	746 empresas
n (muestra)	=	?

Sustituyendo valores en fórmula:

$$n = \frac{z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{N \cdot e^2 + z^2 \cdot q}$$

$$n = \frac{1.645^2(746)(0.5)(0.5)}{746(0.1)^2 + 1.645^2(0.5)}$$

$$n = 57.26 = 58 \text{ encuestas}$$

Para la determinación de la distribución muestral de los municipios seleccionados de San Salvador, los cálculos son los siguientes:

Cuadro No.15: El Salvador: Universo de establecimientos por actividad (DIGESTYC)

Actividad/ Universo de Establecimientos				
Municipio del AMSS	“Fabricación de pan de toda clase”	Fabricación de repostería y galletas”	TOTAL (Panadería + Repostería)	Muestra*
Ayutuxtepeque	20	1	21	2
Ciudad Delgado	43	2	45	3
Mejicanos	58	6	64	5
San Salvador	240	21	261	20
Soyapango	117	5	122	9
Cuscatancingo	33	0	33	3
San Marcos	13	1	14	1
Ilopango	50	2	52	4
Apopa	71	1	72	6
San Martín	24	3	27	2
Tonacatepeque	34	0	34	3
Nejapa	1	0	1	0
		Total universo	746	58

* (TOTAL panadería + repostería / Sumatoria de total de panadería + repostería)* Numero de encuesta

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.

2.1. GENERALIDADES.

2.2.1. TEORIAS DE LAS ESENCIAS.

El término esencia está relacionado con una mezcla de productos o metabolitos⁵ presentes en una proporción variable, que depende de varios factores, por ejemplo: el genotipo⁶ de material vegetal del que se extrae, el momento de cosecha, el lugar de cultivo, las condiciones edafoclimáticas⁷ en que se desarrolló el cultivo, el método extractivo que se utilizó, la parte de la planta, entre otros.

El aceite esencial, es un producto volátil, que representa una fracción de un tejido vegetal y de composición extremadamente compleja, con una variabilidad en lo que se refiere a su calidad, propiedades y estabilidad, cualidades comunes a muchos productos naturales.

Las esencias que se ofrecen en el mercado pueden ser sometidas o pueden haber sido sometidas a una serie de procesos industriales con el objeto de mejorar sus características organolépticas⁸, concentrar sus componentes útiles o simplemente homogeneizar su calidad.

2.2.2. USOS DE LAS ESENCIAS.

Los aceites esenciales son utilizados por la industria alimenticia (aroma y sabor), industria perfumísticas o industrias de fragancias. En un sentido más amplio, la industria de sabores y fragancias aprovecha las características organolépticas de las

⁵ Metabolito: sustancia producida por el metabolismo de un organismo vivo.

⁶ Genotipo: conjunto de genes que contiene un organismo heredado de sus progenitores.

⁷ Edafoclimáticas: perteneciente o relativo al suelo y al clima.

⁸ Organolépticas: se dice de las propiedades de los cuerpos que se pueden percibir por los sentidos.

esencias para su uso como sustancias naturales o para la elaboración de productos sintéticos⁹.

Adicionalmente, los aceites esenciales son utilizados por la industria farmacéutica, fabricantes de productos de uso doméstico, industria agroquímica, industria tabacalera, industria textil, petroquímica y minera, pinturas, bebidas y alimentos, entre otros.

2.2.3. CONCEPTOS SOBRE EL MERCADO DE ACEITES

ESENCIALES.

Los aceites esenciales son líquidos volátiles, en su mayoría insolubles en agua, pero fácilmente solubles en alcohol, éter, aceites vegetales y minerales. Por lo general no son oleosos¹⁰ al tacto. Pueden agruparse en cinco clases, dependiendo de su estructura química: alcoholes, éteres, aldehídos¹¹, cetonas, lactosas y óxidos.

Los aceites esenciales se utilizan para dar sabor y aroma al café, el té, los vinos y las bebidas alcohólicas. Son los ingredientes básicos en la industria de los perfumes y se utilizan en jabones, desinfectantes y productos similares. También tienen importancia en medicina, tanto por su sabor como por su efecto calmante del dolor y su valor fisiológico.

⁹ Sintéticos: obtenido por procedimientos mecánicos, electrónicos o industriales y que imita otro producto natural:

¹⁰ Oleoso: naturaleza o propiedades similares al aceite

¹¹ Aldehídos: importante grupo de productos químicos muy potentes, principalmente derivados del alcohol, usados en la elaboración de los perfumes modernos. Permite reproducir los olores de ciertas plantas, permiten reproducir sus propias esencias y ayudan a enriquecer ya potenciar una fragancia

Cuadro No. 3: Aceites esenciales importantes.

Nombre del Aceite	Fuentes Geográficas	Métodos de Producción	Parte de la planta utilizada	Componentes principales
Almendra Amarga	California, Marruecos	Vapor	Semillas	Bezaldehído 96-98%, HCN 2-4%
Canela	Ceilán	Vapor	Corteza	Aldehído cinámico, eugenol
Jazmín	Francia, Egipto, Italia	Pomada Fría	Flores	Linalol
Limón	California, Sicilia.	Expresión	Piel	Limoneno 90%, citral 3.5 – 5%
Naranja Dulce	Florida, California, área Mediterránea	Exprimido, destilación	Piel	Limoneno 90%
Rosa	Bulgaria, Turquía	Vapor, disolvente, enflurage	Flores	Geraniol y citronelol 75%

Fuente: página web <http://www.monografias.com/trabajos12/aceitesc/aceitesc.shtml>

Más del 50% de la producción mundial, proviene de los países en desarrollo, lo que demuestra la importancia de los climas tropicales y subtropicales de estas especies, además de disponer de mano de obra barata para poder competir en calidad y precio en el mercado global.

El 65% del volumen de esencias existentes en el mercado proviene de especies cultivadas, el 1% de silvestres y 30% aproximadamente de árboles (pinos, cedros, eucaliptus, enebro, ylang - ylang, sándalo, clavo, etc.). A través de un cultivo se puede garantizar homogeneidad de calidad y cantidad que es lo que pretenden las industrias consumidoras.

2.2.4. MERCADO DE ESENCIAS EN EL MUNDO.

Hay que tener en cuenta que, salvo en el caso de las esencias más importantes, son productos con un mercado muy reducido. Se ha estimado por ejemplo que la demanda mundial de esencia de estragón (utilizada principalmente en la industria perfumística) puede cubrirse con unas 800 hectáreas, y la de lavandinas con unas 15,000 hectáreas.

Entre las esencias de hierbas con mayor volumen de producción mundial encontramos la de *Mentha arvensis* (menta japonesa) con 14,500 toneladas por año. Como dato comparativo podemos mencionar a la trementina con 250,000 toneladas y la naranja con 30,000 toneladas por año y el limón con 5,400 toneladas por año.

El comercio internacional de aceites esenciales está controlado por dos grandes sectores económicos que acopian la mayor parte de la producción mundial: las grandes empresas de sabores y fragancias y los grandes acopiadores o brokers de materias primas para estas industrias. La mayoría de estas empresas están establecidas en EEUU, Europa y Japón.

2.2.4.1. DESCRIPCIÓN DE LOS SABORES.

Las sustancias responsables del sabor son moléculas volátiles y no volátiles que estimulan los centros olfativos y del gusto o únicamente del gusto, como en el caso de las moléculas de baja presión de vapor.

La mayoría de los sabores utilizados en la industria alimentaria y farmacéutica son obtenidos de la naturaleza o modificaciones de éstos; la naturaleza química de los sabores es muy variada, sobre todo hablando de sabores naturales, ya que éstos contienen una variedad más amplia de sustancias químicas que los sabores artificiales.

2.2.4.2. USOS DE LOS SABORES.

Son utilizados en la elaboración de alimentos, en panes, bebidas, alimentos enlatados, así como en la elaboración de medicamentos, suplementos alimenticios y golosinas.

2.2.4.3. PROPIEDADES DE LOS SABORES.

Los sabores tienen la propiedad de estimular centros gustativos; es decir, ciertas moléculas se unen a las papilas gustativas en la lengua lo que genera una señal cerebral y la sensación de un sabor. Las moléculas volátiles también estimulan centros olfativos y con ello la sensación de sabor es más compleja.

2.2.5. EMPRESAS QUE SE DEDICAN A LAS ESENCIAS.

En El Salvador se cuenta con empresas que se dedican a la producción y/o comercialización de esencias y sabores para las diferentes áreas de producción. A continuación se listan algunas que tienen mayor representación en el mercado de las esencias:

Cuadro No. 4: Cuadro resumen de los principales competidores.

Empresas	Industria	Panaderías	Consumo
Sabores Cosco de Centroamerica S.A. de C.V.	Sabores de vainilla	Sabores en polvo	Gelatinas en polvo
	Sabores para refrescos	Esencias para panificación	Postres de gel listos para comer
	Sabores para Helados y productos congelados	Colorantes en polvo	Flan de vainilla
Import Color S.A. de C.V.	Oil para la elaboración de desinfectantes	Colorantes líquidos	Sabores de pollo
	Velas aromáticas	Colorantes en polvo	Sabores de res
Drogueria Hermel S.A. de C.V.	Colorantes	Azucar glass	Sabores salami
	Povos para hornear		Bebidas de soya
	Colorantes básicos		Atoles
Distribuidora del Caribe S.A. de C.V.	Esencias de perfumería		
	Aceites esenciales		
	Químicos para la industria farmacéutica, cosmética, alimenticia		

Fuente: Información recopilada de visitas de campo.

A. Sabores Cosco de Centroamérica S.A. de C.V.

Ubicada en carretera al Puerto de La Libertad Km 12 1 /2.El Salvador, San Salvador.

Los productos que Sabores Cosco comercializan están divididos en tres líneas:

Cuadro No. 5: Líneas de productos.

Industria	Panadería	Consumo
<p>Materias primas para elaboración de alimentos. Entre estos se encuentran:</p> <p>Sabores (Esencias) naturales y/o artificiales Sabores Vainilla Sabores para helados y productos congelados Sabores para refrescos Sabores para gaseosas Sabores para panadería Compuestos con jugo y/o pulpa Colorantes Hidrosolubles (Hidroalcohólicas) Estabilizadores Super aromas Cocoas y coberturas de chocolate</p> <p>Estos productos se utilizan para la fabricación de bebidas gaseosas, refrescos sin gas, bebidas c/s jugo o pulpa, helados , dulces etc.</p>	<p>Productos para la elaboración de pan, alta calidad en materia prima,tales como:</p> <p>Sabores en polvo Esencias para panificación Colorantes en polvo Cocoas Polvo para hornear Suavipán Levadura instantánea Crema pastelera completa Almidón de maíz Abrillantador concentrado Merengue (turrón) en polvo Crema chantilly Jaleas Dulce de leche "clásico" Azúcar glass Emulsificante para batidos Fruta confitada y pasas Grasas</p>	<p>Productos de consumo masivo y del hogar, tales como:</p> <p>Concentrados (esencias caseras) Gelatinas en polvo Postre de gel listo para comer Flan de vainilla Cocoa Coberturas de chocolate Consomés en polvo (Pollo, Res y Garrobo) Salsa catsup y pasta de Tomate Crema chantilly Sirope sabor maple Premix para pan cake Coffee cream Melocotones en almíbar Cocktail de frutas en almíbar</p>

Fuente: Página web de sabores Cosco de Centroamérica S.A. de C.V. <http://www.sabores.com.sv/>

Sabores Cosco de Centroamérica tiene presencia en diferentes países:

Cuadro No. 6: Cuadro resumen de las principales empresas.

País	Línea de producto
El Salvador	Industria-Panificación-Consumo
Guatemala	Industria-Panificación-Consumo
Belice	Industria
Honduras	Industria-Panificación
Nicaragua	Industria-Panificación-Consumo
Costa Rica	Industria-Panificación-Consumo
Panamá	Industria-Panificación
República Dominicana	Industria-Panificación-Consumo
Estados Unidos	Panificación-Consumo

Fuente: Pagina web de sabores Cosco de Centroamérica S.A. de C.V. <http://www.sabores.com.sv/>

B. IMPORT COLOR S.A. de C.V.

Ubicada en colonia Flor Blanca, calle El Progreso Pje. San Luis #117, El Salvador, San Salvador. Empresa con 15 años de experiencia en la elaboración de colores, sabores, aditivos para la industria alimenticia, así como fragancias para la industria; las líneas de productos se clasifican en:

a) Sabores caseros.

Posee una extensa gama de sabores con uso específico de cada producto, las presentaciones ofrecidas son líquidas, en polvo, súper aromas¹² y emulsiones¹³.

b) Panadería.

Entre la distribución para esta industria cuenta con sabores en polvo, colorantes líquidos, colorantes en polvo, azúcar glass.

c) Línea Industrial.

Colorantes puros para refrigerantes de automóviles, colorantes industriales en la línea destello y aceite para la elaboración de desinfectantes, velas aromáticas y otros.

C. DROGUERÍA HERMEL S.A. DE C.V.

Ubicada en residencial Montebello Cl Sierra Madre No 20.El Salvador, San Salvador.

Fue fundada en San Salvador en 1987, provee servicios para la industria alimenticia, comercializa sus productos bajo dos grandes rubros: Insumos para la industria alimenticia y productos de consumo final.

Los principales productos del rubro de insumos incluyen: polvos para hornear, mezcla para panadería, colorantes básicos. El rubro de consumo incluye bebidas de soya, atoles, gelatinas, salsas, especias, entre otros.

¹² Súper Aromas: sabores muy concentrados de alta estabilidad térmica y con una gran variedad de usos.

¹³ Emulsiones: líquido que tiene en suspensión pequeñísimas partículas de sustancias insolubles en agua.

HERMEL exporta directamente hacia Guatemala y Costa Rica por medio de una alianza estratégica con la empresa británica Burns Philip y la fabricación de la marca Fleischamnn; también posee presencia en Nicaragua y Honduras por medio de distribuidores.

Durante 2004, gracias al apoyo de USAID-EXPRO, incursionó en el mercado de Estados Unidos por medio de contratos de comercialización con respetables distribuidoras. Asimismo, en ese año estableció alianzas con una distribuidora de la zona de la Comunidad del Caribe (en inglés, Caribbean Community o CARICOM) que distribuye a Trinidad & Tobago. Gracias a la apertura del mercado centroamericano en las exportaciones y al tratado de libre comercio con Estados Unidos y Centroamérica (CAFTA), HERMEL se incursionó en el 2006 con exportaciones de productos como atol, gelatinas, especias y leche de soya, en el mercado norteamericano, principalmente en Las Vegas y Los Ángeles. En el año 2007, logra obtener exitosamente la certificación del ISO 9001-2000, la cual es renovada anualmente; y representa una ventaja competitiva para poder exportar a mercados internacionales.

D. DISTRIBUIDORA DEL CARIBE S.A. DE C.V.

Ubicada en colonia Flor Blanca, calle El Progreso No 2632-A.El Salvador - San Salvador.

Dedicada a la importación directa de esencias, colorantes, anilinas y productos químicos para la industria, es una empresa fundada en 1974 en la ciudad de Guatemala, nació importando esencias y colorantes principalmente de España, actualmente tiene presencia en toda Centroamérica.

Cuenta con las líneas de esencias de perfumería, químico para la industria alimenticia, cosmética, farmacéutica y aceites esenciales.

CAPITULO III: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.

3.1. DIAGNÓSTICO GENERAL.

Con el propósito de enfocar el diagnóstico a las áreas de la empresa que generan un impacto significativo en la forma de hacer negocios, explotación de los mismos y evaluar concretamente los factores que limitan o potencian el éxito, se realizó una evaluación utilizando la metodología de entrevista dirigida, mediante la que logró determinar cuatro áreas críticas, que son analizadas con mayor profundidad a continuación:

3.1.1. ADMINISTRACIÓN.

A. DIRECCIÓN Y LIDERAZGO.

- La administración es realizada por los propietarios, los cuales tienen funciones adicionales que los saturan de trabajo, más aún cuando una de las partes trabaja de forma parcial. Cierta información operativa es trasladada a la secretaria y al contador.
- Las decisiones están centralizadas en uno de los propietarios, además de tener participación en múltiples actividades de la empresa.

B. RECURSOS HUMANOS.

- La empresa tiene un alto índice de rotación del personal sobre todo en la parte de producción y ventas, por los pocos incentivos y alta inestabilidad laboral.
- El recurso humano recibe adiestramiento directo por uno de los propietarios en lo relacionado con: asesoría técnica para la utilización de las materias primas, desarrollo de productos terminados y solución de problemas de producción.

3.1.2. FINANZAS.

A. ANÁLISIS Y REGISTRO DE COSTOS.

- La parte financiera se registra y controla sin un sistema contable automatizado ya que se realiza en Excel.
- La empresa ha experimentado cambios significativos en su estructura de costos desde el 2006, que ha repercutido y mermado la capacidad para realizar acciones que contribuyan a lograr una posición privilegiada en el mercado.
- El análisis, cálculo y registro de los costos se hace con base a estimaciones del producto más caro para cada línea, ajustando las variaciones en cada producto.

B. ESTADOS FINANCIEROS.

- El detalle de las cuentas de los estados financieros son muy generales para validar la información de la entrevista con los hechos ocurridos en el ejercicio contable, ya que además no se tienen informes por el contador. En caso que existan señalamientos, hasta en ese momento se corrigen.
- La empresa busca trabajar los pedidos en base a demanda en un esquema de “justo a tiempo” y de orientar la venta para ofrecer sólo las materias primas que tenga en existencia.
- Al verificar los procedimientos contables y evaluar la forma en que manejan las finanzas, se logró apreciar para algunas cuentas que existe incumplimiento en principios de contabilidad generalmente aceptados, los cuales influyen en alguna medida en el flujo de efectivo para las operaciones normales de la empresa.

C. POLITICAS DE VENTA Y COMPRA.

- La política de venta está relacionada con el tipo de cliente, para obtener crédito de 15 a 30 días debe haber comprado al contado las primeras tres veces y dependiendo del récord le asignan el plazo.
- La política de compra está orientada en base a demanda de los clientes.
- La fuente de financiamiento de mayor peso es el capital propio.

3.1.3. MERCADEO.

- La empresa utiliza el mercadeo de forma limitada para la promoción de sus productos, debido a que no poseen vendedores, son los propietarios los que se encargan directamente de comercializar y distribuirlos a través de:
 - Publicidad en las páginas amarillas del directorio telefónico,
 - Anuncios en revista de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador,
 - Viñetas en los empaques,
 - Página Web en Internet,
 - Visitas a las empresas.
- El diseño de los nuevos productos está sustentado en las valoraciones hechas por los propietarios del mercado de materias primas del sector industrial, referente a la necesidad de productos de mayor calidad a costes inferiores, potenciales de venta y margen de utilidad que generan; dejando de lado las investigaciones de mercado y la utilización de métodos de mercadeo para elegir

los productos que serán lanzados y que tendrían mayores probabilidades de éxito.

- Al hacer una apreciación general de los productos ofrecidos, se logra evidenciar las siguientes características: productos fácilmente sustituibles, volumen de demanda limitado, empaques básicos y disponibilidad de productos similares en el mercado nacional e internacional.

3.1.4. PRODUCCIÓN.

A. CERTIFICACIONES.

- La empresa tiene operaciones de producción de acuerdo a las certificaciones ISO 9001- 2000, HACCP y a la demanda de ventas que mantienen a través de clientes locales que constituyen el 100% de su producción y aproximadamente un 20% de la capacidad instalada (el 80% está ociosa), lo que contribuye a garantizar la calidad de los productos que ofrecen, desde el recibo de la materia prima, transformación, hasta el producto terminado.

B. CONTROL DE CALIDAD.

- Las instalaciones fueron diseñadas bajo la rigurosa Norma de Calidad HACCP, para garantizar la inocuidad¹⁴ de los productos que se elaboran.
- El equipo para los procesos de fabricación de esencias y sabores cumple con los estándares de calidad de la industria alimenticia y mantienen las normas de higiene y seguridad ocupacional en sus procesos productivos.

¹⁴ Inocuidad: es la condición de los alimentos que garantiza que no causaran daño al consumidor cuando se preparen y /o consuman de acuerdo con el uso al que se destinan.

Figura No. 3. Equipo de producción



Figura No. 4. Suministros de Producción.



Fuente: página web <http://www.esenciasysabores.com>,

- Todo control de los procesos productivos son registrados por el flujo de ingreso de producto terminado a bodega y que está listo para ser distribuido a sus clientes.
- Un punto importante es que se da mantenimiento diariamente al equipo, para un correcto funcionamiento de las operaciones.

C. MANEJO DE INVENTARIO.

- La materia prima se adquiere bajo la proyección de la demanda mensual o incrementos de la misma que hacen necesaria la adquisición de materia prima adicional; ésta se utiliza al máximo procurando no ingresar a bodega material que no se tiene calculado utilizar de inmediato en el proceso de producción; para el manejo de materiales en bodega se utiliza un control de Kardex, mediante el cual se verifican las existencias y necesidades de material para compra.

D. DISTRIBUCIÓN EN PLANTA.

- Actualmente la distribución en planta es óptima para agilizar los procesos de elaboración de los productos distribuidos y atender la demanda de la empresa, existiendo la posibilidad de incrementar la producción en un 80%.
- La demanda de pedidos actual es considerada como mínima y suficiente para continuar operaciones, pero se espera que dicho comportamiento cambie en el futuro y se incremente la producción e inclusive se tenga que ampliar la planta de producción que se encuentra con las dimensiones exactas para la producción actual.

E. PRINCIPALES PROCESOS DE ESENCIAS Y SABORES.

- **Almacenamiento de materia prima:** Los aceites esenciales se resguardan en un área ventilada a temperatura ambiente y en depósitos a granel.
- **Recibo de orden de compra:** Se recibe solicitud u orden de compra que generan un compromiso para la entrega del producto. En este proceso se verifican las cantidades de existencias de materias primas y se determina la fecha probable de despacho.
- **Operación de pesas y medidas de materias primas:** En esta etapa se pesan las cantidades de aceites esenciales a utilizar para posterior proceso de mezcla. Se debe de verificar que las cantidades sean de acuerdo a la formulación establecida para evitar un cambio en el sabor final del producto.

- **Proceso de producción:** Para la preparación de las esencias se cuenta con un silo agitador de acero inoxidable la cual realiza la función de homogeneizar y conseguir una optima distribución de los diversos ingredientes. Una vez cumple esta etapa se mantiene de 10 a 15 minutos de reposo, antes de pasar a la siguiente.

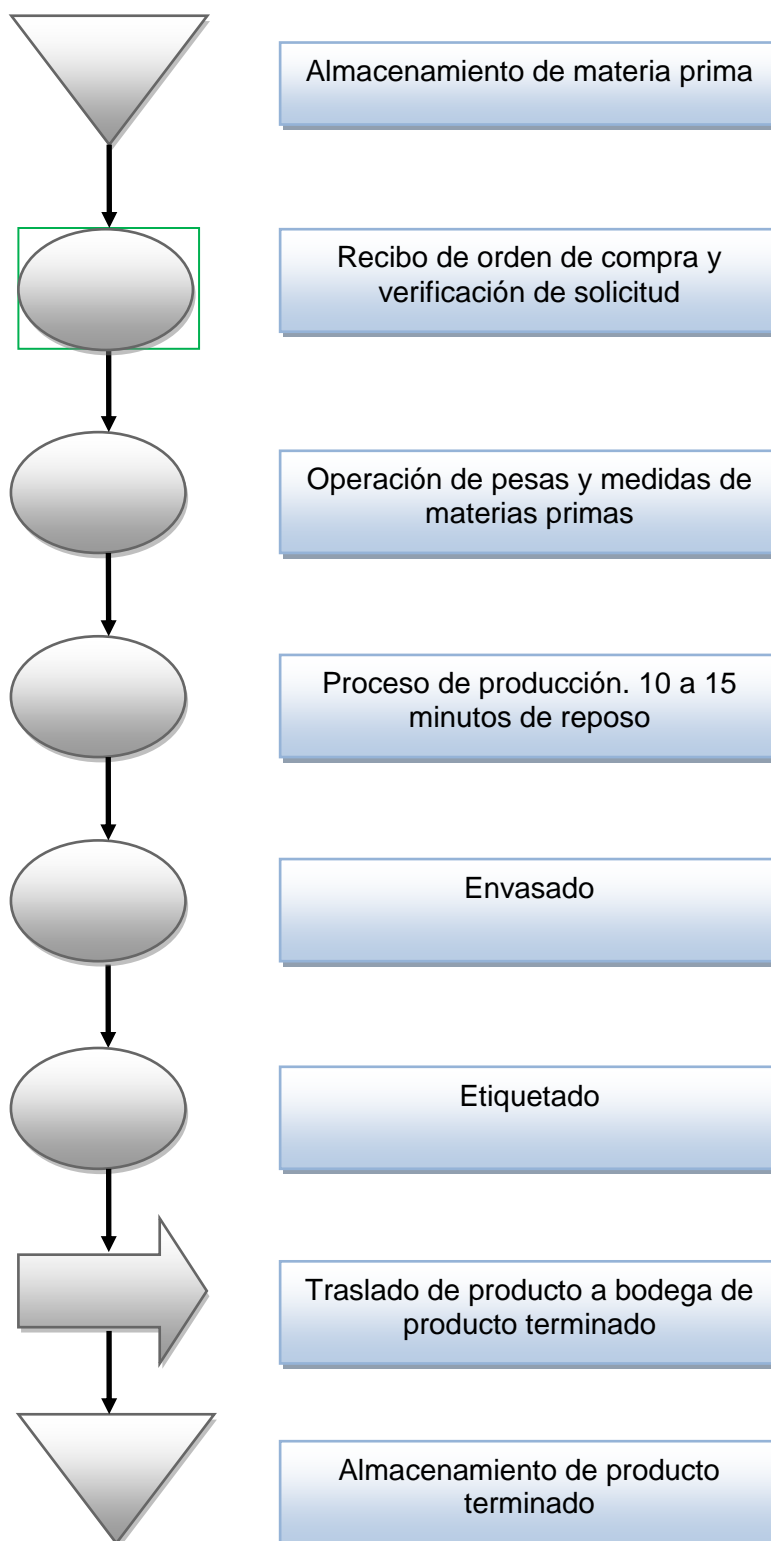
- **Envasado:** En esta etapa las esencias son colocadas en el envase con que se va a comercializar (litros, galones o la presentación que el cliente defina). El envasado es de forma gravitacional y volumétrica.

- **Etiquetado:** Esta etapa se realiza en forma manual, en la cual a los recipientes se les colocan las etiquetas autoadhesivas previamente elaboradas.

- **Traslado a bodega de producto terminado:** las esencias finalmente procesadas se colocan en un área previa al despacho, en donde permanecerá por un tiempo no máximo de 24 horas para su distribución.

- **Almacenamiento de producto terminado:** Esta operación se realiza en un área de 15 metros cuadrados. No se realiza volúmenes grandes de almacenamiento y su función es mantener resguardado el producto terminado antes de ser llevado al consumidor final.

Figura No 5: Diagrama de flujo de operaciones de esencias y sabores.



3.2. APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO.

3.2.1. ANÁLISIS FODA.

Con el propósito de plasmar un panorama general de la situación interna y externa de la empresa, se optó por desarrollar la herramienta de diagnóstico FODA, la cual permitió identificar y ponderar las problemáticas actuales y disponer de información valiosa para la definición de estrategias en su forma de hacer negocios.

3.2.1.1. AMBIENTE INTERNO: FORTALEZAS Y DEBILIDADES.

El análisis al interior de la empresa permitió conocer las debilidades que afectan el óptimo desempeño de ésta, y que en alguna medida han limitado el cumplimiento del plan de negocios, la misión y visión.

La evaluación de las fortalezas nos ayudó a identificar las que conviene explotar para el diseño de estrategias.

A. DEBILIDADES.

- **No posee fuerza de ventas:** Debido a la alta rotación de personal y a la disminución de los ingresos de la empresa, no ha sido posible contratar personal para que promueva y venda las materias primas producidas, dejando estas funciones al gerente general.
- **Limitado uso del mercadeo:** El diseño de nuevos productos se realiza sobre la base de la apreciación y experiencia adquirida, sin contar con los beneficios de una investigación de mercado que se haya realizado a profundidad por la empresa. La promoción de los productos se realiza por medio de la página web,

en comisiones comerciales y eventos efectuados en la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) y otros, en donde los directivos de la empresa participan activamente.

- **Necesidades de capital de trabajo:** La empresa posee necesidades de capital para el desarrollo de las operaciones normales de la empresa; consecuentemente se tienen problemas en la adquisición de materias primas, diseño de productos nuevos en los que se necesite materiales adicionales a los disponibles; asimismo se limita la contratación de personal de ventas y uso de publicidad, se dificulta dar crédito a los clientes nuevos y a los existentes que cuentan con este beneficio, no se les puede despachar pedidos grandes, se busca trabajar con ventas al contado.
- **Estrategias de negocio limitan el nicho de mercado:** Las estrategias de negocio elegidas por la alta gerencia para atender el nicho de mercado meta, limita la venta de los productos a clientes potenciales y el lanzamiento de nuevos productos a sectores en donde se pueda encontrar ingresos adicionales, muchas de estas estrategias son impulsadas por la combinación de otras debilidades existentes.
- **Deficiente distribución de trabajo y funciones:** La distribución de funciones existente, causa saturación de trabajo al personal y la realización de actividades secundarias por parte de la gerencia en donde no existe idoneidad.
- **Subutilización de la página Web:** La página <http://www.esenciasysabores.com>, está enfocada en brindar un panorama

general de la empresa, no explota las nuevas formas de hacer negocio a través de internet, tiene deficiencia en los canales de comunicación existente entre la empresa y el ciber cliente.

- **Materia prima limitada para atender requerimientos nuevos:** La empresa cuenta con una limitada gama de materias primas necesarias para atender nuevos requerimientos de sus clientes actuales y potenciales, lo que limita la posibilidad de incrementar sus ventas, el valor agregado que ofrece y mina la atención al cliente en dar cumplimiento a sus requerimientos.
- **Limitado posicionamiento de la empresa en su nicho de mercado:** No diseñan estrategias de mercadeo para mejorar el posicionamiento de la empresa y sus productos, siendo mínima su presencia en el mercado meta.
- **Incumplimiento a principios contables:** El incumplimiento de algunos principios contables generalmente aceptados, crean inconvenientes administrativos y financieros, que influyen en las evaluaciones para optar a financiamientos.
- **Recurso humano trabaja parcialmente:** Parte del recurso humano a nivel gerencial trabaja a medio tiempo, restándole potencia a la empresa en las áreas de administración, seguimiento a los planes de negocio, estrategias para el cumplimiento de los objetivos y seguimiento a los clientes.
- **Limitada capacidad de distribución:** La empresa cuenta con recursos mínimos para atender la distribución de los productos con sus clientes actuales, con holgura moderada para el crecimiento; consecuentemente pedidos

simultáneos son atendidos de forma secuencial a través de una ruta de distribución.

- **Planes de negocios desactualizado:** El plan de negocio de la empresa, misión y visión, se encuentran desactualizados, las estrategias de negocios han sido adaptadas a los cambios del mercado y posibilidades de la empresa; sin embargo, dicha retroalimentación no ha sido incorporada en el Plan de negocio.
- **Productos fácilmente sustituibles:** La gama de productos elaborados son fácilmente sustituibles por productos similares, resultando la diferenciación en el valor agregado y atención al cliente que brinda la empresa.
- **No se explota las ventajas competitivas de la empresa para garantizar la fidelidad de los clientes:** La ventaja competitiva de la empresa en lo concerniente a capacidad técnica en el área de esencias y sabores, certificación ISO 9001-2000, HACCP y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), son explotadas de forma moderada por la empresa y no se ha logrado garantizar la fidelidad de los clientes y atraer nuevos negocios.
- **Deficiente capacidad de gestión para crear convenios con otras empresas:** Existen valoraciones de carácter gerencial, administrativo y financiero, que impiden el progreso de convenios con empresas relacionadas al rubro de las esencias y sabores.
- **Concentración de las decisiones y la ventaja competitiva en el propietario.:** A pesar que los procedimientos de la elaboración de los diferentes productos, se encuentran documentados para que puedan ser

fabricados por terceros. ESSCA, S.A de C.V ofrece su valor agregado en asesoría técnica y desarrollo de nuevos productos a través del gerente general.

B. FORTALEZAS.

- **Ofrecen valor agregado a los clientes:** La empresa ofrece valor agregado a los clientes como: asesoría técnica para la utilización de las materias primas que distribuye, desarrollo de nuevos productos y de mayor calidad.
- **Atención al cliente:** La atención al cliente es una de las principales fortalezas y es ofrecida a través de todos los empleados de la empresa, por medio de la atención personalizada, entregas inmediatas, calidad en los productos, asesoría técnica y seguimiento de las necesidades de sus clientes.
- **Personal altamente capacitado en las áreas existentes:** El recurso humano de la empresa resulta ser el activo más valioso, teniendo personal altamente capacitado en el diseño y elaboración de esencias y sabores.
- **Productos diversificados:** La empresa cuenta con productos diversificados para las áreas de panadería, sorbetes, bebidas carbonatadas y no carbonatadas, edulcorantes y otros que son utilizados como materia prima en la industria de bebidas y alimentos.
- **Certificación ISO 9001-2000, HACCP y BPM:** La empresa utiliza sistemas productivos que cumplen en gran medida con las exigencias de las certificaciones ISO 9001-2000, HACCP y Buenas Prácticas de Manufactura (certificación ya no está vigente), lo que les da una ventaja competitiva en el

mercado de las esencias y sabores que puede ser explotado a nivel nacional e internacional.

- **Instalaciones e infraestructura adecuadas para los procesos de transformación y elaboración de esencias:** Producto del proceso de certificación, cuenta con instalaciones e infraestructura adecuadas para la elaboración de las esencias y sabores, edulcorantes y otros productos que pueden ser utilizados como materias primas en la industria de bebidas y alimentos, así como también fabricar productos terminados.

3.2.1.2. AMBIENTE EXTERNO. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.

Al realizar el análisis del ambiente externo, se logró determinar amenazas en diferentes áreas relacionadas con la empresa, que pueden influir de forma negativa en las operaciones normales y más aún, para el crecimiento y aprovechamiento de las oportunidades existentes en el macro entorno, como la exportación; consecuentemente, éstas han sido valoradas con el propósito de evaluar el riesgo razonable que puede existir.

Por otra parte, existen oportunidades en el entorno que pueden ser aprovechadas por la empresa para impulsar el crecimiento y la incursión en la globalización.

A. OPORTUNIDADES.

- **Exportar a la región, Estados Unidos y Europa:** La capacidad de producción sumado con las ventajas competitivas técnicas y cumpliendo con las certificaciones ISO 9001-2000, sistema de Análisis de Peligros y Puntos

Críticos de Control (HACCP), Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y registro vigente de la Administración de Alimentos y Drogas de los Estados Unidos (FDA), le abren oportunidades para las exportaciones.

- **Servicios de producción de esencias, sabores y producto terminado, para empresas nacionales e internacionales:** Explotar negocios con empresas internacionales, relacionados con la producción de materias primas de esencias y sabores para terceros, en donde éstos confíen a ESSCA S.A. de C.V. parte de sus procesos productivos.
- **Servicios de Consultorías para la Investigación y Desarrollo (I+D) de productos:** Las ventajas competitivas a través de la alta capacidad técnica en la fabricación de esencias, sabores y productos terminados para la industria, ofrecen una oportunidad para vender servicios de investigación y desarrollo.
- **Explotar su potencial y sus ventajas competitivas, a través del mercadeo para ganar posicionamiento en el nicho de mercado:** Las ventajas competitivas, la capacidad de producción, productos disponibles y otros, hacen factible explotar razonablemente las diferentes técnicas de marketing para hacer negocios más rentables al incrementar las ventas de la empresa.
- **Clientes desatendidos:** Los clientes desatendidos por la competencia, representan una oportunidad de hacer negocios.
- **Venta de servicios de capacitación a nivel industrial y académico:** las fortalezas técnicas posibilitan la venta de servicios de consultorías técnicas para la industria y capacitaciones académicas.

- **Ventas a través de Internet:** El desarrollo de las tecnologías de información y comunicación, brindan una oportunidad de hacer negocios a través de venta de servicios y productos en línea.
- **Alto Potencial del mercado de esencias y sabores en la industria, comercio y consultarías:** el potencial de mercado de la industria de bebidas y alimentos, ofrece oportunidades de hacer negocio para la empresa.
- **Limitar fuga de clientes con la competencia:** Es posible lograr la fidelidad de los clientes y evitar la fuga de éstos hacia la competencia o productos sustitutos, aprovechando los valores agregados que ofrece.

B. AMENAZAS.

- **Alza de precios de las materias primas:** Debido a la crisis de las commodities a nivel mundial, existe la amenaza latente de un incremento en las materias primas utilizadas en la elaboración de aceites esenciales, edulcorantes y demás materias primas relacionadas, que podría incrementar el coste de éstos.
- **Alza de los costes de producción y administración producto del incremento de tarifas de servicios básicos e insumos:** El incremento de los precios del combustible, materias primas e insumos generan gastos adicionales, que son trasladados a los clientes.
- **El sistema financiero limita el financiamiento para ESSCA S.A de C.V.:** Debido a la inestabilidad de las ventas, tendencias a la baja y riesgos existentes causados por la forma de hacer negocios de las micro y pequeñas empresas, el

sistema financiero puede llegar a limitar el financiamiento, exigiendo garantías que no puedan cumplir; aunado a la especulación del ambiente político.

- **Incremento de cuentas incobrables:** El incremento de los costes generalizado, da paso a las dificultades financieras de los clientes, limitando el cumplimiento de sus obligaciones; La probabilidad de dicha amenaza se incrementa al no tener políticas efectivas de cobro.

- **Disminución de las ventas por preferencia de los clientes a productos sustitutos:** Existencia en el mercado local e internacional de productos terminados, que pueden ser utilizados como materias primas y ofrecer a sus clientes y competencia directa, una opción para disminuir costos de fabricación, mejorar o mantener el margen de utilidad, sin sacrificar significativamente la calidad de los productos que venden.

- **Incremento de las importaciones de las esencias y sabores a El Salvador:** Con la apertura de los tratados de libre comercio, nuevas formas de hacer negocio a través de Internet, facilidades de importación y la búsqueda constante de beneficios por parte de las empresas competidoras.

- **La competencia defiende su mercado:** Existe reacción inmediata por parte de la competencia directa de la empresa, para no perder su posición dentro del nicho de mercado de esencias y sabores; dichas reacciones pueden ser incrementadas para recuperar la totalidad de clientes perdidos y ganar los clientes emergentes.

- **Escasez de materia Prima:** Producto de las economías emergentes, incremento en los costos de producción y la cotización en los mercados

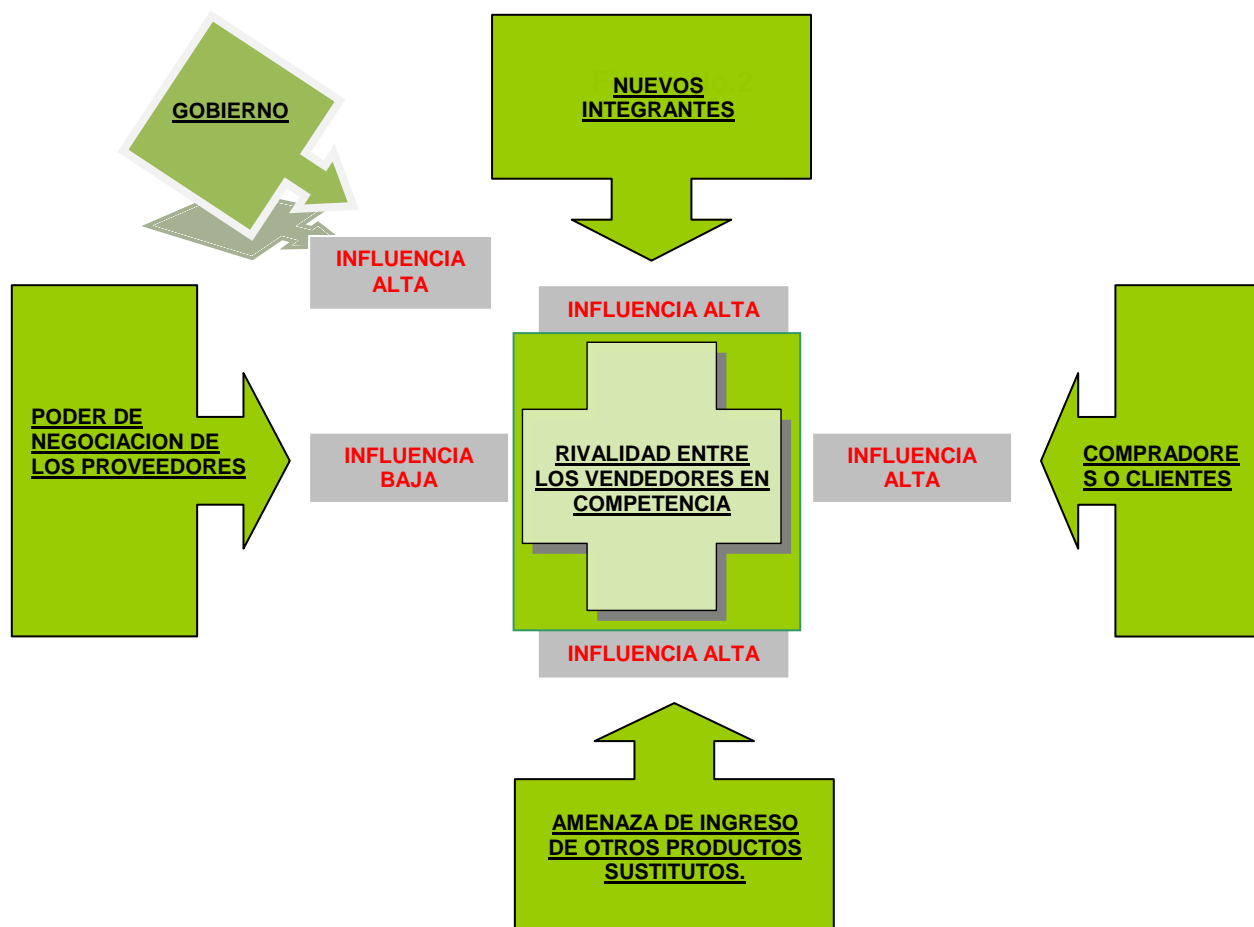
bursátiles de los commodities, pueden producir una escasez de las materias primas para producir esencias y sabores.

- **Pérdida de interés de los clientes por el valor agregado ofrecido por ESSCA, S.A de C.V:** Con la apertura de los mercados, desarrollo de nuevas tecnologías para la producción de esencias y sabores y la disponibilidad creciente de profesionales en alimentos capaces de desarrollar productos nuevos en el rubro, amenazan con opacar el valor agregado ofrecido por la empresa, haciendo que pierda potencia en las áreas de mercadeo y atención al cliente.
- **Saturación del mercado de esencias y sabores causado por la migración de la competencia a nuevas tecnologías:** La categoría en que se ubican los competidores principales con respecto a sus ingresos por ventas, les permite optar a opciones de integración vertical hacia adelante y hacia atrás, hacer uso de las nuevas tecnologías para saturar el mercado con productos terminados de uso común.

3.2.2. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS.

Con el propósito de evaluar el comportamiento del mercado de esencias y sabores en El Salvador, se utilizó la herramienta de diagnóstico de las “Cinco Fuerzas Competitivas”, mediante la cual se establecieron las diferentes fuerzas e influencias a las que se ve expuesta la empresa en su nicho de mercado, la importancia de éstas y en que medida contribuyen o limita el modelo de negocios elegido por la empresa.

Figura No 6: Representación gráfica del análisis de las cinco fuerzas.



Fuente: Resultado de la investigación realizada a la empresa.

3.2.2.1. RIVALIDAD ENTRE LOS VENDEDORES EN COMPETENCIA.

El antagonismo existente entre los competidores resulta ser alto, debido a que existen competidores que tienen una posición privilegiada dentro del mercado, la cual utilizan para restringir el ingreso de otros o limitar el desarrollo de los existentes, por medio de una reacción inmediata a la pérdida de un cliente, a la implementación o estrategias que busquen ampliar el posicionamiento de los competidores.

Por otra parte, las empresas pequeñas y emergentes copian fácilmente los productos del líder e implementan ventajas competitivas que los diferencien para ganar clientes; sumado a lo anterior, las empresas en competencia se valen de las ventajas de la tecnología moderna para promocionarse y ofrecer servicios a través de internet.

Por lo antes expuesto y debido a las complejidades e inconvenientes ocasionales en obtener materias primas particulares para ciertos productos, existe una relación profesional de ayuda y comercialización de insumos entre estas empresas de manera limitada.

Cuadro No. 7: Rivalidad entre proveedores de materia prima.

No	Competidores	Influencia	
		Alta	Baja
1	Sabores Cosco de Centroamérica	X	
2	Import Color		X
3	Droguería Ermel		X
4	LGL (Materias Primas y Esencias)		X
5	Distribuidora y Droguería del Caribe	X	
6	Aromas de Guatemala	X	
7	Luis León		X
8	Gibson		X
	TOTAL	3	5

Fuente: Información generada a través de los resultados del análisis de las Cinco Fuerzas

Comentarios:

- i. De los ocho competidores que se muestran en el cuadro anterior, las empresas con mayor presencia en el mercado son: Sabores Cosco de Centroamérica, Distribuidora y Droguería del Caribe y Aromas de Guatemala.
- ii. La competencia se centra en Sabores Cosco debido a que es el que se encuentra en el mercado salvadoreño desde hace más de 50

años y poseen el mismo mercado meta, en la línea de productos de ESSCA S.A. de C.V.

- iii. Asimismo, Distribuidora y Droguería del Caribe es una empresa Guatemalteca con más 30 años en el mercado de la distribución de esencias y colorantes, las cuales tienen representación en el país; actualmente le vende a clientes desatendidos de ESSCA S.A. de C.V.

3.2.2.2. COMPRADORES O CLIENTES.

Los clientes y posibles compradores de las materias primas que produce ESSCA S.A. de C.V, pertenecen principalmente en la industria de alimentos y bebidas; mercado que se encuentra desarrollado y con posibilidades de expansión.

Debido a la fuerte competencia existente, la empresa no ha logrado acceder significativamente a los clientes con gran capacidad de compra, quienes la ven con desconfianza por ser una microempresa para ofrecerles productos de alta calidad y con la disponibilidad que necesitan; por tanto, buscan proveedores internacionales o nacionales con mayor trayectoria y solidez en el mercado.

Por otra parte, los clientes con volúmenes medios y bajos de compra, tienen alternativas nacionales e internacionales para adquirir sus materias primas e inclusive pueden utilizar productos sustitutos en la fabricación de sus productos terminados; haciendo que éstos se interesen por aquellas empresas más sólidas que brindan estos productos. Este comportamiento hace que los compradores desarrollen sus procesos de adquisición de insumos

estableciendo mecanismos más rigurosos a aquellas microempresas que poseen una debilidad administrativa haciendo que ejerzan una influencia alta sobre ESSCA, S.A de C.V, dándoles poder de negociación en cuanto a precios y políticas de créditos para la compra de sus productos.

La segmentación principal de los clientes está dada por la clasificación en las líneas de producción: bebidas, confiterías, pastelerías, panaderías y laboratorios farmacéuticos.

La diferenciación e innovación de las esencias tiene que ser un pilar fundamental para disminuir el poder de negociación que tienen los clientes e incrementar el de la empresa.

Cuadro No. 8: Influencia de compradores o clientes.

Compradores o clientes	Influencia	Comentarios
BEBIDAS Carbonatadas No carbonatadas	Alta	En esta industria la participación de ESSCA, S.A de C.V respecto a su cliente es baja, no obstante, estos tienen poder de negociación alta.
PANADERIAS Pan dulce, (esencias)	Alta	Representa la mayor participación de ESSCA S.A. de C.V en el mercado, pero no puede asegurar la fidelidad de los clientes por la influencia de los competidores y productos sustitutos; por tanto, el poder de negociación de los clientes es alta.
PASTELERIAS Postres helados Repostería	Alta	Representa una participación en crecimiento por la aceptación de las esencias en este sector, pero no puede asegurar la fidelidad de los clientes por la influencia de los competidores y productos sustitutos; por tanto, el poder de negociación .
OTROS Laboratorios farmacéuticos	Alta	La participación es baja debido a que los volúmenes de compra son mínimos; no obstante, tienen la oportunidad de comprarle a otro proveedor.

Fuente: Información generada a través de los resultados del análisis de las Cinco Fuerzas.

3.2.2.3. NUEVOS INTEGRANTES.

Actualmente con la llegada de empresas transnacionales como Jugos Mexicanos (JUMEX), o las grandes compañías establecidas como Coca Cola Company, Bon Appetit (ahora LivSmart), han ingresado al país nuevas empresas las cuales abastecen estas multinacionales dejando fuera de participación del mercado a empresas salvadoreñas que ofrecen productos de calidad aceptable.

Existen incentivos a través de los tratados de libre comercio, que eliminan prácticamente las barreras de entrada para empresas internacionales (competidores); por tanto, el valor de la marca de nuevos proveedores internacionales hacen que el mercado salvadoreño (clientes) elijan a éstas por reconocimiento mundial, experiencia en el ramo, altos estándares de calidad de los productos, distribución y reducción en los tiempos de entrega y costes similares o inferiores a los existentes, ejerciendo presiones sobre la empresa y sus competidores directos para que ofrezcan productos de mayor calidad, menores precios y mejorar el mercadeo.

Todos estos nuevos integrantes en el nicho de esencias y sabores tienen un potencial alto de influir en el mercado por las existencias de incentivos para ingresar al mercado salvadoreño, con poca reacción por parte de las empresas competidoras y así como sus capacidades y volúmenes de distribución.

3.2.2.4. AMENAZA DE INGRESO DE OTROS PRODUCTOS

SUSTITUTOS.

Debido a los altos costes de las materias primas producto de las crisis mundiales existentes (petróleo, comodities y alimentos), la búsqueda o preferencia del comprador por productos similares o sustitutos que les ofrezca mantener o disminuir sus costes de producción, se ha hecho una practica común en El Salvador, más aun cuando los consumidores finales de los productos resultantes no pagan el valor agregado de utilizar productos de mayor calidad.

En el caso de algunas panaderías hacen de las esencias un insumo fácilmente sustituible para la producción (aún cuando estos sean de calidad); por tanto, el precio de éstas en comparación con otros sustitutos es más elevado, aumentando la probabilidad de cambiar dicho insumo y reemplazarlo por otros que no son directamente para tal fin, pero que ofrecen una alternativa viable.

También las cantidades de esencias son alteradas para obtener un mayor margen de rendimiento en los procesos de fabricación en panaderías, tal es el caso de esencias de uso doméstico que son utilizadas para la producción industrial.

Por tanto, la influencia de los productos sustitutos sobre la empresa, es alta.

3.2.2.5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.

Existen en el mercado salvadoreño proveedores nacionales e internacionales de materias primas para la elaboración de los productos de la empresa; por tanto, ésta puede elegir el proveedor que le ofrezca las mejores condiciones de

compra (plazos de pago) y precios competitivos podemos afirmar que el poder de negociación que tienen los proveedores con respecto a la empresa, es bajo.

La diferencia a desarrollar se encuentra en la calidad y el servicio que los proveedores ofrecen, lo que constituye el valor agregado a la venta de las esencias al comparar precios, marca y potencial de ventas para cubrir la demanda del mercado.

3.2.2.6. INFLUENCIA DEL GOBIERNO.

El gobierno de El Salvador, con la ayuda de países amigos, posee diferentes programas de ayuda orientados a favorecer a la micro y pequeña empresa, mediante los cuales estos sectores pueden obtener capital de trabajo, capacitación y asesoramiento para diferentes áreas, como: exportación, desarrollo organizacional, ampliación de plantas de producción, finanzas, entre otros; en donde ha obtenido beneficios significativos, plasmados en capacitaciones para el recurso humano, ayuda financiera y asistencia para la búsqueda de clientes en mercados foráneos, participación en misiones comerciales, entre otros.

La participación activa que ha tenido la empresa, así como la de sus propietarios en carácter personal, hacen que ésta sea beneficiada de forma positiva por el estado, ejerciendo una influencia alta.

3.3.3 ANÁLISIS FINANCIERO.

3.3.3.1. GENERALES DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.

Cuadro No. 9 Cuentas de Estados Financieros

Cuentas de Balance	2005	2006	2007
Total de Activos	\$54,933.55	\$44,936.94	\$28,407.57
Total Pasivos	\$37,233.05	\$21,065.04	\$12,887.05
Capital Social Pagado	\$11,428.57	\$11,428.57	\$11,428.57
Patrimonio	\$17,700.50	\$23,871.90	\$15,520.52
Cuentas de Estados de Resultados	2005	2006	2007
Ingresos por Ventas	\$90,384.85	\$134,879.16	\$125,610.39
Utilidad Neta	\$6,271.93	\$6,933.77	\$2,687.36

Fuente: Información obtenida de estados financieros proporcionados por ESSCA, S.A de C.V

Nota: Para el ejercicio 2005, la empresa no registra en sus estados financieros reserva laboral, ni impuesto sobre la renta.

A. CUENTAS DE BALANCE.

- **Activo:** El activo circulante representa del activo total el 99% en el 2005, el 75% en el 2006 y el 70% en el 2007. La explicación de esta disminución se debe principalmente a cambios adoptados por los propietarios en la implementación de políticas de créditos, buscando favorecer a quienes paguen en la forma acordada o realicen la compra de contado; sin embargo, a pesar de estos incentivos la empresa posee altos niveles de inventarios.

- **Pasivo y Patrimonio:** El pasivo circulante representa del total del pasivo y patrimonio el 68% para el 2005, el 47% para el 2006 y el 45% para el 2007, la desventaja que se observa es el nivel de endeudamiento que tiene a corto plazo. La empresa no posee pasivo de largo plazo que por ser familiar recurre en ocasiones a recursos propios.

El patrimonio representa del total el 32% para el año 2005, el 53% para el año 2006 y para el año 2007 el 55%.
- **La utilidad neta** en los tres años evaluados muestra un resultado muy bajo, que se ve impactado por los niveles de gastos que tiene la empresa.

B. CUENTAS DE RESULTADOS.

- La empresa presenta un crecimiento de sus ingresos en el 2005 \$90,384.85, en el 2006 \$134,879.16 y para el 2007 \$125,610.39.
- El costo de ventas representa del total de los ingresos el 55% para el 2005, el 55% para el 2006 y el 62% para el 2007, debido al elevado costo en las materias primas que son utilizadas para la producción (aceites naturales y edulcorantes).
- La utilidad neta se constituye para el 2005 el 7%, 2006 el 5% y el 2007 el 2%. En ese sentido, la empresa realiza esfuerzos para reducir gastos relacionados a minimizar salarios de los propietarios, fuerza de ventas y otros gastos relacionados con la operación; sin embargo, a pesar de esas decisiones no logran cubrir sus obligaciones personales.

3.3.3.2. RAZONES FINANCIERAS.

Con la información que presentan los estados financieros (estado de resultados y balance general) al final de cada ejercicio contable desde el 2005 hasta el 2007, se han calculado algunos ratios financieros que ayudarán a hacer una evaluación del rendimiento en las operaciones de la empresa “Esencias y Sabores de Centroamérica, S.A. de C.V”.

Cuadro No. 10 Comparativa ratios al 31 diciembre de cada año

Razones de Liquidez	2005	2006	2007	Promedio
Razón Circulante (veces)	1.46	1.60	1.55	1.54
Prueba ácida (veces)	0.96	0.95	0.82	0.91
Capital de Trabajo Neto (\$)	16,992.95	12,714.96	7,133.54	12,280.48
Razones de Eficiencia	2005	2006	2007	2007
Rotación de Inventarios (días)	134.84	66.75	43.78	81.79
Rotación de Inventarios (veces)	2.67	5.39	8.22	5.43
Rotación de cuentas por cobrar(días)	78.51	45.14	26.97	50.21
Rotación de cuentas por cobrar(veces)	4.59	7.98	13.35	8.64
Rotación de cuentas por pagar (días)	262.73	82.59	49.34	131.55
Rotación de cuentas por pagar (veces)	1.37	4.36	7.3	4.34
Rotación de activos totales(veces)	1.65	3.00	4.42	3.02
Rotación de activos fijos (veces)	127.74	12.09	14.98	51.6
Razones de Apalancamiento	2005	2006	2007	2007
Estructura de capital ESPA (%)	210.35	88.24	83.03	127.21
Endeudamiento sobre los activos RE(%)	67.78	46.88	45.36	53.34
Razones de Rentabilidad	2005	2006	2007	2007
Margen Bruto de utilidad (%)	45.33	45.27	37.87	42.82
Rendimiento sobre Ventas(ROS) %	6.94	5.14	2.14	4.74
Rendimiento sobre patrimonio (ROE) %	35.43	29.05	17.31	27.26
Rendimiento sobre activos (ROA)%	11.42	15.43	9.46	12.10

Fuente: Información obtenida de estados financieros proporcionados por ESSCA, S.A de C.V.

Nota1: Para el cálculo de recuperación de CXC del año 2005, se han tomado las cuentas de clientes, cuentas por cobrar clientes y cuentas de socios.

Nota 2: Para el cálculo de la recuperación de CXC del año 2006 y 2007 se han tomado las cuentas de cuentas por cobrar clientes y cuentas de socios.

Nota 3: Año considerado con base a 360 días.

A. RAZONES DE LIQUIDEZ.

- **Razón circulante:** El resultado de este indicador muestra a simple vista que la empresa está en la capacidad de cubrir las obligaciones con sus acreedores, ya que por cada \$1 de deuda, cuenta en promedio con \$1.54 para cumplir con sus compromisos; sin embargo, como este indicador considera los inventarios el resultado, no es una buena referencia para afirmar que podría hacer frente a sus obligaciones de largo plazo y se aumenta el riesgo de permanecer en el mercado.

- **Prueba ácida:** Con el resultado de la prueba ácida que elimina las partidas menos líquidas, se puede decir que Esencias y Sabores de Centroamérica, S.A. de C.V cuenta en promedio \$0.91 para hacer frente a sus deudas, lo que indica que podría suspender sus pagos u obligaciones con terceros por activos circulantes insuficientes, ya que al menos debería de haber \$1.00 en los activos para cubrir \$1.00 en los pasivos.

Difiere del resultado que nos muestra la razón circulante calculada en el literal anterior, ya que este indicador proporciona una medida más exigente de la capacidad de pago de la empresa en el corto plazo, pues considera los activos de más rápida realización.

- **Capital de trabajo neto:** La tendencia en este ratio muestra un decrecimiento del 2005 al 2007 y en promedio \$12,280.48 e indica el dinero que posee la empresa para trabajar a corto plazo luego de haber pagado sus deudas de corto plazo con sus activos disponibles.

B. RAZONES DE EFICIENCIA.

Rotación de inventarios: El resultado muestra que en los tres años evaluados, la rotación de inventario ha venido mostrando señales de mejoría, en el año 2005 este ratio fue de 134 días, es decir casi tres veces al año, en el 2006 cada 66 días y cinco veces en el año y, al año 2007 cada 43 días es decir 8 veces en el año; sin embargo, esos niveles no son los apropiados para la situación financiera en la que se encuentra la empresa ya que reduce los resultados de liquidez.

Los inventarios normalmente se concentran en materias primas, algunos de las cuales están ociosas por no ser demandadas.

- **Rotación de cuentas por cobrar:** Las ventas al crédito se cobraron en promedio en 50.21 días, cuyo resultado casi alcanza los dos meses y con una rotación de 8 veces en promedio. Se observan esfuerzos por parte de la administración por recuperar sus pagos.
- **Rotación de cuentas por pagar:** Los resultados obtenidos indican que se pagaron las cuentas en promedio 4 veces en el año.
- **Rotación de activos totales:** El resultado para los tres años analizados muestra un alza en este tipo de activos, lo que indica que la empresa está colocando entre sus clientes en promedio 3.02 veces el valor de la inversión efectuada en activos totales, es decir, que por cada unidad monetaria invertida en el total de activos, se generan unidades monetarias en ventas.
- **Rotación de activos fijos:** La tendencia en este tipo de activos es hacia la baja, debido que en promedio la empresa está colocando en el mercado 51.60 veces el valor de lo invertido en activo fijo.

C. RAZONES DE APALANCAMIENTO.

- **Estructura de capital:** Se tiene en promedio un 127.21% en este indicador para los tres años, que indica que por cada 1 unidad monetaria aportada por los propietarios del patrimonio, se obtiene de terceros un financiamiento adicional.
- **Endeudamiento:** Este indicador muestra el porcentaje promedio de participación de los acreedores dentro de la empresa es del 53.34%, a pesar de que va disminuyendo gradualmente, el porcentaje es aún alto. Debido a que no se dispone de notas que acompañen a los estados financieros que permitan ampliar un poco más los comentarios de los propietarios, no se puede precisar a profundidad esta información.

Sin embargo, se puede mencionar que los dueños se han visto obligados a utilizar recursos propios para poder financiar las operaciones de la empresa, ya que no cuenta con créditos financieros asociados por la evaluación que realiza en sistema bancario al representante legal, el cual tiene asociadas deudas.

D. RAZONES DE RENTABILIDAD.

- **Margen bruto de utilidad:** En promedio se tiene un margen de utilidad del 42.82%; sin embargo, este indicador no resulta del todo real, ya que solo se le descuenta a los ingresos el costo de ventas.

Si tomáramos de referencia otro indicador, tal es el caso del ROS donde la base es la utilidad neta el resultado sería diferente ya que se le incluirían los costos y gastos que a este nivel no se puede apreciar.

- **Rendimiento sobre ventas:** En el período evaluado el promedio es de 4.74%, se observa que este indicador va disminuyendo lo que da una clara señal de problemas financieros.
- **Rendimiento sobre patrimonio:** Este indicador muestra que los niveles de rentabilidad de los fondos aportados por el inversionista están desacelerando. Al analizar el promedio se observa que de lo invertido, se reciben 27.26% después de impuestos e intereses.
- **Rendimiento sobre activos:** Este indicador ha tenido una tendencia volátil, así: del 2005 al 2006 al alza de 11.42% a 15.43%, pero del 2006 al 2007 han disminuido drásticamente de 15.43% a 9.46% y en promedio muestra 12.10%, a pesar de ello se mantiene positiva; sin embargo, no se está administrando apropiadamente los recursos de la empresa, así como las utilidades.

La variación del año 2006 al 2007 tiene que ver con el valor de las cuentas por cobrar y los inventarios, por los niveles de ventas de ese período.

CAPITULO IV: DESARROLLO DE PROPUESTA DE SOLUCIÓN.

4.1. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.

La propuesta de solución del grupo consultor, consistió específicamente en el desarrollo de una investigación de mercado para determinar la factibilidad de los nuevos productos que desea impulsar la empresa (haciendo énfasis en el producto glaze), que han sido desarrollados con base a experiencia y apreciaciones del mercado y que actualmente no cuentan con el beneficio de conocer las preferencias de los consumidores y la viabilidad de los productos en el mercado; además, la investigación realizada recopiló información referente a las marcas posicionadas en la mente de los

consumidores del mercado meta, productos más utilizados, servicios y valores agregados que reciben, con el propósito de tener un panorama general del comportamiento del mercado para la definición de estrategias futuras que permitan penetrar y abastecer el mercado investigado.

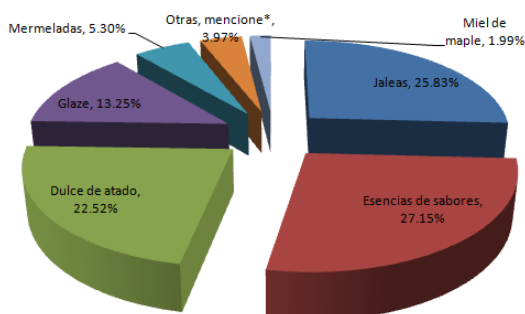
4.2. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

1. ¿Cuáles de los siguientes insumos que utilizan en la elaboración de sus productos?

Objetivo: Determinar las materias primas relacionadas a la investigación utilizadas por los fabricantes de pan y repostería.

Descripción	Respuesta	Pocentaje
Jaleas	39	25.83%
Esencias de sabores	41	27.15%
Dulce de atado	34	22.52%
Glaze	20	13.25%
Mermeladas	8	5.30%
Otras, mencione*	6	3.97%
Miel de maple	3	1.99%

* Miel de abeja, chocolate



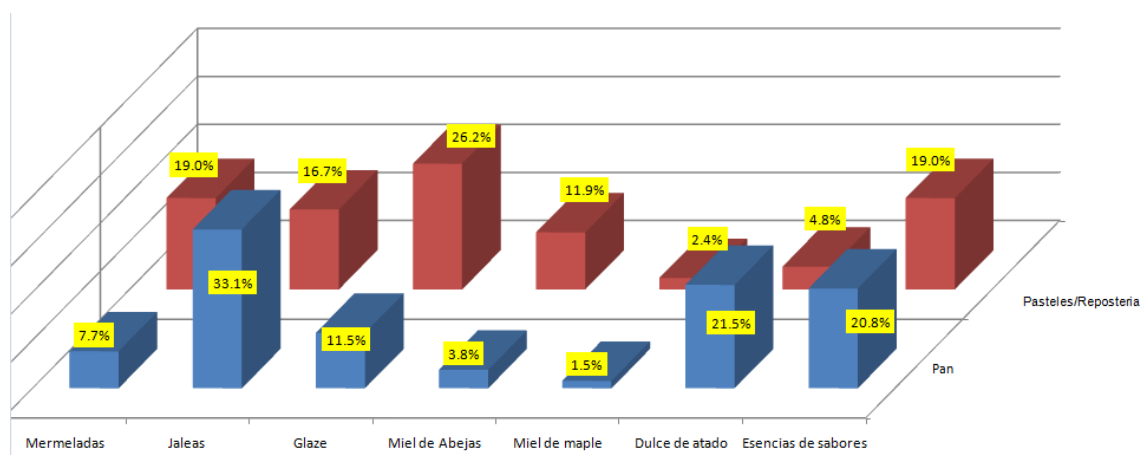
Análisis: Para la elaboración de pan y repostería el mercado tiene una mayor demanda en un 27.15% en esencias y sabores, formando este cuarta parte del total de insumos para la fabricación de estos productos. Seguido en preferencia

por las jaleas y dulce de atado que representan el 25.83% y 22.52% respectivamente, el cual forman las materias primas que mayor presencia tienen para esta industria. En relación a la demanda de glaze para la fabricación de pasteles y repostería, este mantiene una porción del 13.25% y está relacionado con el volumen de fabricación de éstos.

2. ¿Para qué tipo de producto utiliza el insumo de su elección?

Objetivo: Conocer el uso de las materias primas investigadas en pan o pastelería/reportaría.

Contenido	Pan	Porcentaje	Pasteles/Repostería	Porcentaje
Mermeladas	10	7.7%	8	19.0%
Jaleas	43	33.1%	7	16.7%
Glaze	15	11.5%	11	26.2%
Miel de Abejas	5	3.8%	5	11.9%
Miel de maple	2	1.5%	1	2.4%
Dulce de atado	28	21.5%	2	4.8%
Esencias de sabores	27	20.8%	8	19.0%
	130		42	



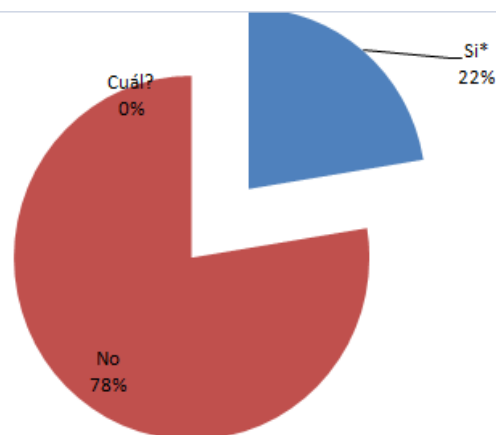
Análisis: La materia prima que tiene mayor incidencia en la fabricación de pan (pan dulce) es jaleas con un 33.1% mientras que en la fabricación de repostería representa un 16.7%. En la fabricación de pasteles/repostería la materia prima de mayor consumo se encuentra el glaze con un 26.2 % mientras que en la fabricación de pan tiene un 11.5%.

3. ¿Fabrica usted alguno de estos productos?

Objetivo: Determinar la necesidad de proveedores para el abastecimiento de las materias primas.

Descripcion	Respuesta
Si*	13
No	45
Cuál?	

Mermeladas
 Jaleas
 Glaze
 Miel de Abejas
 Miel de maple
 Dulce de atado
 Esencias de sabores

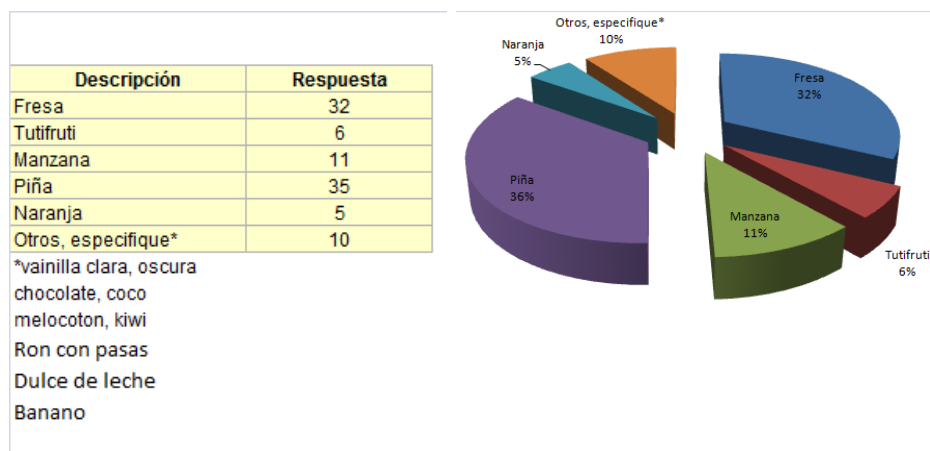


Análisis: El 78% de los encuestados tienen necesidad de abastecerse de las materias primas que utilizan para su producción. Tomando en cuenta que en su mayoría los negocios investigados son panaderías, su demanda se orienta principalmente al consumo de jaleas, dulce de atado, esencias y sabores; en el caso de las pastelerías /repostería, a las esencias y las mermeladas.

Los negocios del sector informal que utilizan técnicas de producción artesanal y poco personal, prefieren en su mayoría orientar sus actividades a la fabricación y elaboración del pan, así como a su venta y no a la elaboración de este tipo de productos. Esto también se detectó con mayor énfasis en los municipios con acceso al sector industria.

4. ¿Qué sabores utiliza más en su negocio?

Objetivo: Conocer las esencias y sabores más utilizados en la fabricación de pan y repostería.



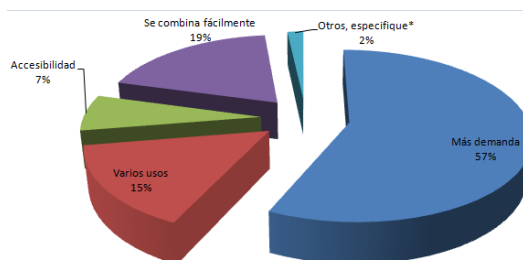
Análisis: Los sabores predominantes en los negocios encuestados son piña en un 36%, fresa en un 32% y manzana 11%, los cuales son utilizados en las panaderías y en las pastelerías en la variedad de opciones que ofrecen al mercado.

5. ¿Por qué utiliza ese sabor?

Objetivo: Conocer los criterios utilizados de los fabricantes de pan para seleccionar los sabores

DESCRIPCION	RESPUESTA
Más demanda	33
Varios usos	9
Accesibilidad	4
Se combina fácilmente	11
Otros, especifique*	1
	58

Base a receta



Análisis: El 57% de los negocios encuestados señalan que los sabores que utilizan están relacionados directamente a la demanda de los consumidores. Los fabricantes indican que necesitan ajustarse a las preferencias de los consumidores para poder vender su producción y sobre todo porque son productos perecederos.

El 19% manifestó que estos sabores les permiten combinarlos fácilmente para la elaboración de su pan y panadería/repostería en su variedad de especialidades.

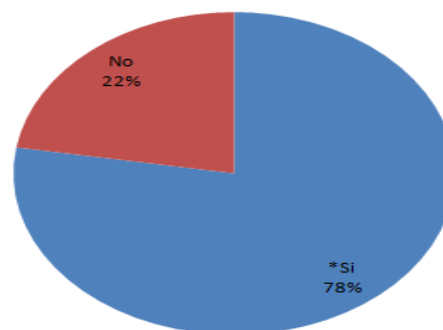
El 15% manifiesta que tiene varios usos y que beneficia en sus costos de producción.

6. ¿Estaría dispuesto a probar nuevos productos en sus recetas de producción?

Objetivo: Determinar necesidades insatisfechas por los fabricantes de pan y panaderías

Opciones	Respuesta
*Si	45
No	13
*Cuál?:	

De frutas
Sabor de Mermelada



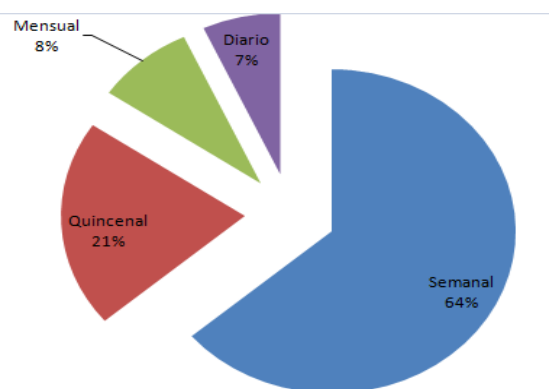
Análisis: El 78% de los encuestados manifiestan que están dispuestos a probar nuevos productos y que una nueva opción puede captar el interés de los clientes y aumentar su gama de productos, lo que pudiera incrementar sus márgenes de ventas.

Se pudo apreciar que los fabricantes tienen interés en conocer nuevos productos, pero no determinaron con exactitud el tipo de oferta, pero que les gustaría degustar una nueva opción de este sector de alimentos.

7. ¿Cuál es su frecuencia de compra y en qué cantidades?

Objetivo: Determinar el período de abastecimiento y el volumen de las materias primas investigadas.

DESCRIPCION	RESPUESTA
Semanal	37
Quincenal	12
Mensual	5
Diario	4

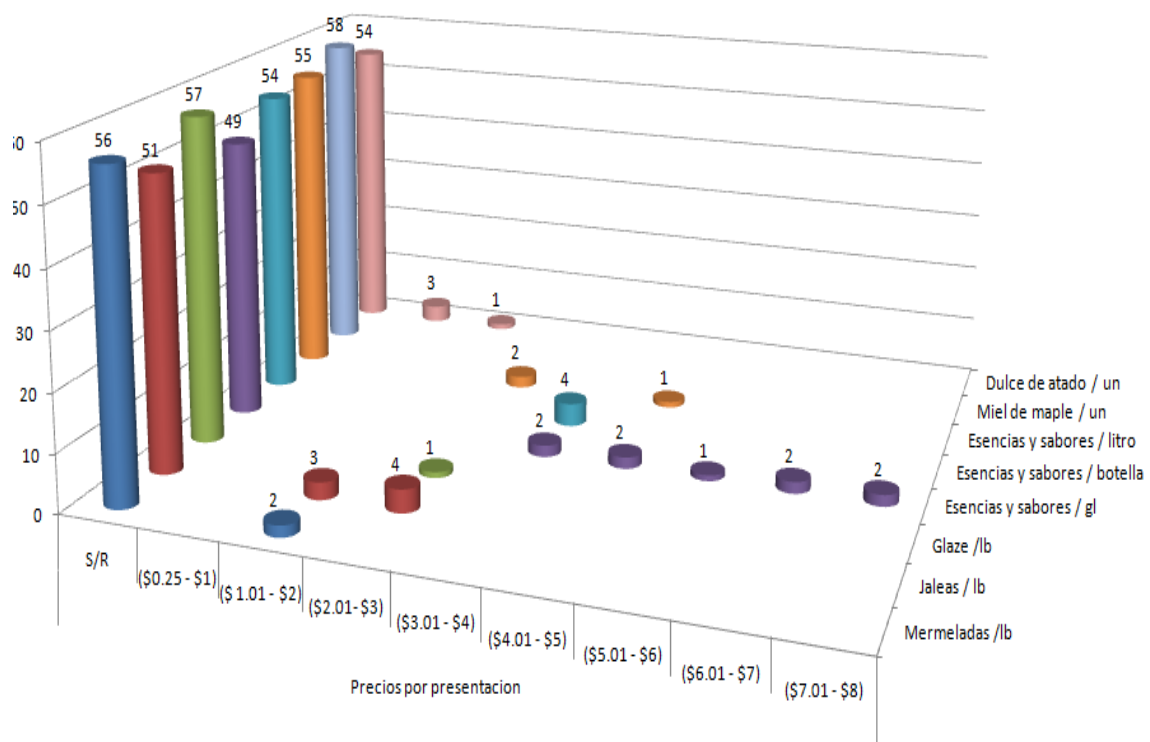


Análisis: El 64% de los encuestados se abastecen semanalmente de materias primas, seguida de la frecuencia quincenal con un 21% y la mensual con un 8%. Se pudo observar que en los negocios de la micro y pequeña empresa tienen un ciclo de compra más corto, dado en su mayoría por la limitada capacidad financiera para abastecerse de materias primas de más largo plazo.

8. ¿Qué precio paga o está dispuesto a pagar por las cantidades que normalmente utiliza?

Objetivo: Conocer el precio y cantidad de materias primas necesarias para sus procesos de producción.

Contenido	S/R	Precios por presentación							
		(\$0.25 - \$1)	(\$1.01 - \$2)	(\$2.01 - \$3)	(\$3.01 - \$4)	(\$4.01 - \$5)	(\$5.01 - \$6)	(\$6.01 - \$7)	(\$7.01 - \$8)
Mermeladas /lb	56			2					
Jaleas / lb	51			3	4				
Glaze /lb	57								
Esencias y sabores / gl	49					2	2	1	2
Esencias y sabores / botella	54					4			
Esencias y sabores / litro	55				2		1		
Miel de maple / un	58								
Dulce de atado / un	54	3	1						



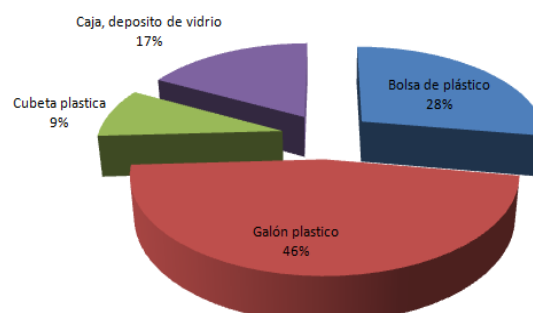
Análisis: Se identifica que los consumidores prefieren la presentación de galón para las esencias, sabores y estas determinadas por precios que podrían llegar a pagar de los \$ 3.01 a \$ 8 según sea el sabor y/o características de las esencias.

Es importante mencionar que la mayoría de los encuestados mantienen reserva en divulgar los precios que paga por las cantidades que utiliza; sin embargo, se detectó que la mayoría de éstos han realizado compras según necesidad, en las diferentes presentaciones detalladas, dando una oportunidad a la diversidad y combinación de los sabores.

9. ¿Qué tipo de presentación prefiere comprar estos insumos?

Objetivo: Conocer las diferentes presentaciones que los fabricantes utilizan para sus procesos de producción y cuales de estas son aceptadas por las panaderías y reposterías.

Descripción	Respuesta
Bolsa de plástico	16
Galón plástico	27
Cubeta plastica	5
Caja, deposito de vidrio	10



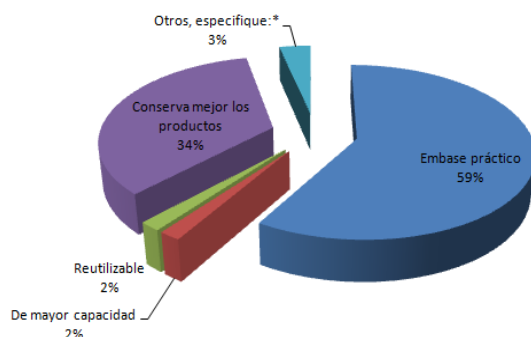
Análisis: Se logró determinar que la presentación mas adquirida por los fabricantes de pan dulce, repostería y pastelería así: El 46% es el recipiente plástico de un galón principalmente para la compra de esencias de sabores, el 28% adquieren productos en presentación de bolsa plástica; en tercer lugar, el

17% compran la caja con depósitos de vidrio, principalmente para las jaleas y el 9% compra la presentación de cubeta.

10. ¿Porque prefiere ese tipo de presentación?

Objetivo: Conocer las preferencias de los productores de pan, pasteles y repostería en el envasado y presentación de sus materias primas.

Descripción	Respuesta
Embase práctico	34
De mayor capacidad	1
Reutilizable	1
Conserva mejor los productos	20
Otros, especifique:*	2
Precio	
Opción que ofrece mercado	

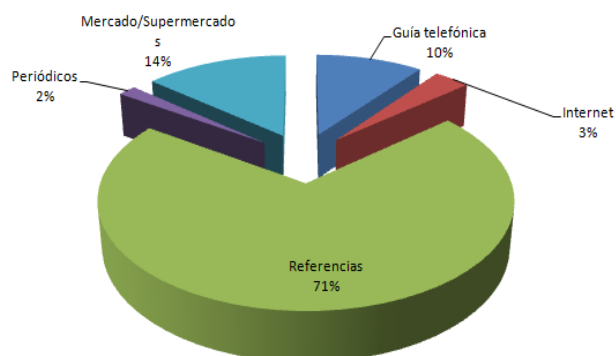


Análisis: Con respecto a las preferencias por el tipo de presentación un 59% prefiere el envase plástico por ser práctico e higiénico, un 34% desean una presentación que les ayude a conservar mejor los productos; un 3% le es indiferente la presentación y están dispuestos a utilizar la disponible en el mercado; un 2% desean un envase reutilizable y 2% lo desean de mayor capacidad.

11. ¿Qué medios utiliza para buscar nuevos productos y proveedores?

Objetivo: Conocer los medios de búsqueda para la adquisición de los nuevos productos

Descripción	Respuesta
Guía telefónica	6
Internet	2
Referencias	41
Periódicos	1
Mercado/Supermercados	8

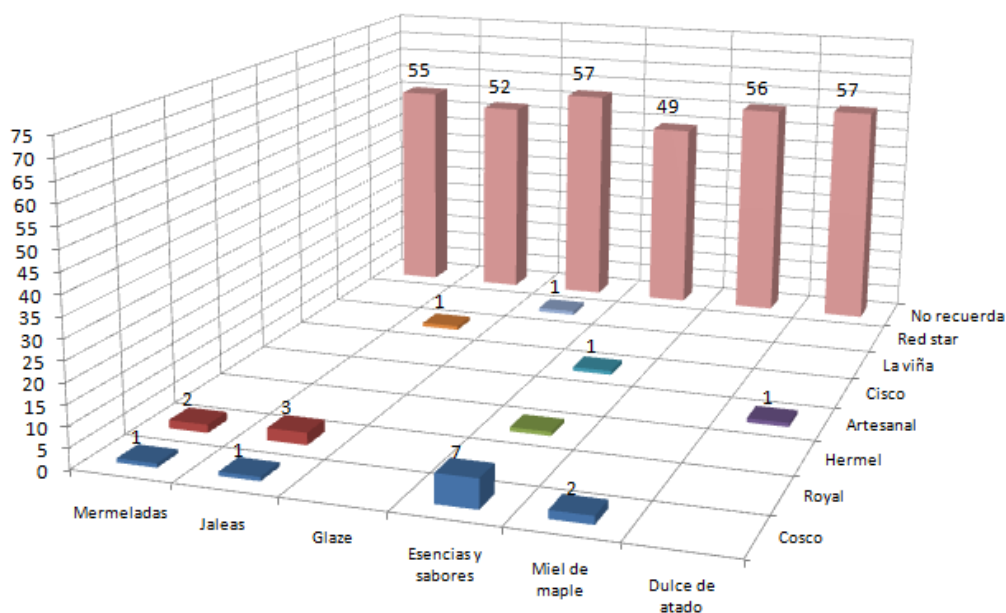


Análisis: Al consultarle a los encuestados sobre la búsqueda de nuevos productos y proveedores el 71% dice que la búsqueda la hace a través de referencias, el 14% busca en los mercados y supermercados, un 10% utiliza la guía telefónica, el 3% utiliza Internet, mientras que solamente el 2% busca nuevos productos y proveedores por medio de los periódicos.

12. ¿Cuál marca nos puede mencionar de: mermeladas, jaleas glaze, esencias y sabores, miel de Maple y dulce de atado?

Objetivo: Conocer la marca de las materias primas investigadas que está posicionada en la mente de los consumidores.

Contenido	Cosco	Royal	Hermel	Artesanal	Cisco	La viña	Red star	Pimi	No recuerda
Mermeladas	1	2							55
Jaleas	1	3				1		1	52
Glaze							1		57
Esencias y sabores	7		1		1				49
Miel de maple	2								56
Dulce de atado				1					57



Análisis: Al indagar sobre la marcas posicionadas en la mente de los consumidores para **mermeladas** un 94.83% no recuerda o conoce marcas de mermeladas, un 3.45% conoce la marca Royal y solamente un 1.72% recuerda o conoce la marca Cosco.

En relación a la marca posicionada en la mente de los consumidores para **jaleas** un 89.66% no conoce o recuerda ninguna marca para jaleas, un 6.9% conoce la marca royal, mientras que un 1.72% para cada una reconoce las marcas Red Star, Pimi y Cosco.

Al verificar la marca posicionada en los consumidores para el **Glaze** un 98.28% no conoce o recuerda alguna marca de este producto y solamente el 1.72% recuerda la marca Red Star.

Al indagar las marcas de **Esencias y sabores** posicionada en la mente de los consumidores un 84.48% no recuerda o conoce marcas de esencias y sabores, un 12.07% manifiesta conocer la marca Cosco, 1.72% responde conocer la marca Hermel y 1.72% responde Cisco.

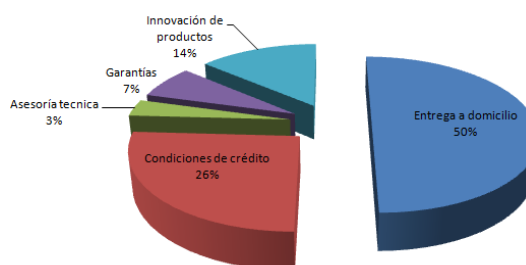
Con respecto a las marcas de la **miel de Maple** un 96.55 no recuerda o conoce marcas de este tipo de productos y un 3.45% mencionan la marca Cosco.

Al consultar sobre marcas del **dulce de atado** un 98.28%, responde no conocer ninguna marca, mientras que un 1.72% manifiesta saber que los dulces son solamente de fabricación artesanal, haciendo un total de 100% de la muestra investigada que no conocen marca alguna de este producto.

13. ¿Qué servicios recibe de sus proveedores?

Objetivo: Conocer los servicios y valores agregados que los proveedores de materias primas ofrecen a los fabricantes de pan y repostería.

Descripción	Respuesta
Entrega a domicilio	29
Condiciones de crédito	15
Asesoría técnica	2
Garantías	4
Innovación de productos	8

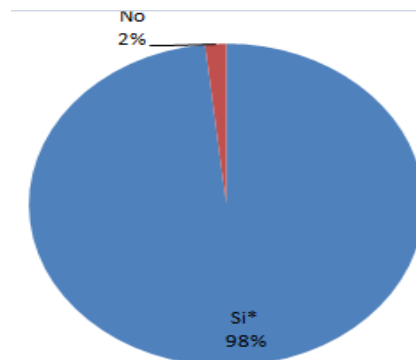


Análisis: El 50% menciona como primera opción la entrega de sus productos a domicilio, 26% las condiciones de crédito, 14% la innovación de productos, 7% dicen garantías y el 3% asesoría técnica.

14. ¿Está satisfecho con el producto y el servicio que recibe actualmente?

Objetivo: Conocer la satisfacción del cliente con sus proveedores.

Respuestas	Respuesta
Si*	57
No	1
*Porqué?	
Variedad, puntualidad	
Calidad, buen servicio	

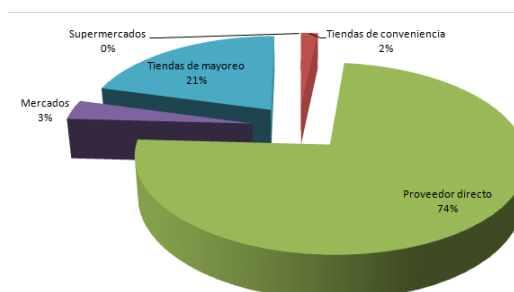


Análisis: El 98% de las panaderías y pastelerías encuestadas manifestaron estar satisfechas con el actual proveedor de esencias y sabores, esto a su vez por el nivel de servicio que les ofrecen en cuanto a variedad, puntualidad de entrega y el buen servicio y atención, que están en contacto cercano a sus necesidades en tiempos programados. Solo un 2% contestó no estar satisfecho a sus demandas.

15. ¿Donde compra sus materias primas?

Objetivo: Conocer los lugares de compra de materias primas de los fabricantes de pan y repostería.

Descripción	Respuesta
Supermercados	0
Tiendas de conveniencia	1
Proveedor directo	43
Mercados	2
Tiendas de mayoreo	12
Otros, especifique	0



Análisis: La preferencia de compras de las materias primas se encuentra en su mayoría en que proveedores directos abastecen a esta industria (74%) por la

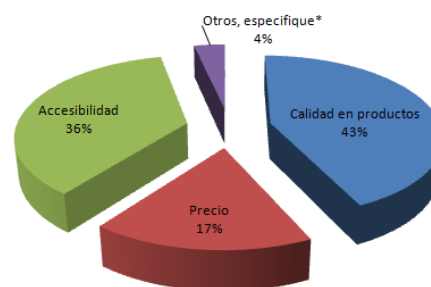
continua presencia de estos en visitar sus establecimientos; tan solo un cuarto del restante de los encuestados manifestaron comprar o adquirir dichos insumos a diferentes lugares de conveniencia como lo son tiendas de mayoreo con un 21%, mercados 3%, y tiendas cercanas o de conveniencia un 2%.

16. ¿Porque prefiere comprar en ese lugar?

Objetivo: Conocer los motivos que influyen en la preferencia de los lugares de compra

Descripción	Respuesta
Calidad en productos	25
Precio	10
Accesibilidad	21
Otros, especifique*	2
credito	

+Ç

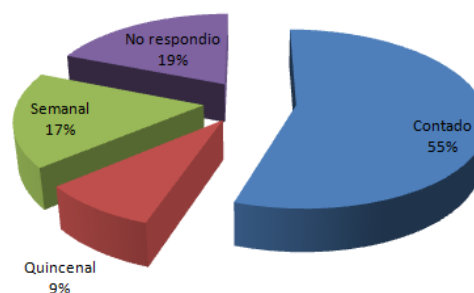


Análisis: Los encuestados manifestaron estar de acuerdo con tres variables principales para tener la preferencia de compra: calidad con un 43% de preferencia, accesibilidad con un 36%, precio con un 17%. Esto es debido a que los fabricantes buscan hacer un buen producto y con esto mantener y capturar nuevos clientes que compren pan/repostería y que a su vez tengan la satisfacción de regresar a comprarles.

17. ¿Cuáles son las condiciones de pago de sus materias primas?

Objetivo: Conocer las formas de pago para la compra de materias primas investigadas

Descripción	Respuesta
Contado	32
Quincenal	5
Semanal	10
No respondió	11

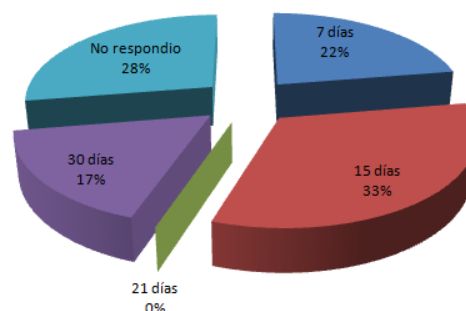


Análisis: Las formas de pago para la industrias de panaderías y pastelería/repostería esta determinado en condiciones de contado con un 55%, esto debido a su gran mayoría por las cantidades o volúmenes de compra de estos sectores no es en una gran cantidad por lo que la compra se realiza al contado; sin embargo, un 17% de los encuestados respondió que se les otorga crédito y que este se realiza semanalmente. Un 9% respondió que el crédito otorgado es quincenal. Un 19% de los encuestados no respondió esta pregunta.

18. ¿Qué plazo de crédito prefiere?

Objetivo: Conocer el plazo más adecuado para la compra de materias primas investigadas.

Descripción	Respuesta
7 días	13
15 días	19
21 días	
30 días	10
No respondió	16



Análisis: La industria de fabricación de pan y repostería entrevistados mostraron su interés en créditos de muy corto plazo para pagar estos insumos y que son en un 33% créditos a 15 días, muy de cerca de la preferencia de créditos semanales o 7 días con un 22% de preferencia y teniendo solo una preferencia a pagar sus obligaciones a 30 días un 17% de los encuestados. El 28% de los entrevistados no respondieron o restaron importancia a esta condición.

Esta información servirá para determinar las estrategias que se recomendarán a la empresa para poder abastecer este mercado de una manera competitiva y rentable.

Que pueden llegar a ofrecer una muestra representativa para el lanzamiento de las herramientas de recopilación de información, que permitan identificar los clientes potenciales para la compra de los productos.

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1. CONCLUSIONES.

DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN.

1. No se cuenta con una planeación estratégica actualizada conforme a la nueva realidad del entorno y factores al interior de la empresa que permita definir acciones concretas a seguir a corto, mediano y largo plazo.
2. La toma de decisiones se encuentra centralizada en el Gerente General (propietario de la empresa), no se delega la autoridad y responsabilidad, generándose una deficiente distribución de trabajo y funciones.
3. Existe una alta rotación de personal de ventas producto de los pocos incentivos generados por la empresa para mantenerse en el cargo, ventas limitadas, y especialización que deben adquirir para promocionar los productos.
4. Esencias y Sabores de Centroamérica S.A. de C.V., utiliza procesos administrativos acorde a las normas ISO 9001:2000 y HACCP. Tiene un plan de negocios definido, misión y visión; no obstante, los objetivos de la empresa no han sido cumplidos y se hace necesario la reevaluación del plan de negocios.

FINANZAS.

5. Se puede afirmar que existe un riesgo razonable para que la empresa cierre operaciones producto de la falta de liquidez existente, al tener mínimos ingresos por venta.
6. Las finanzas de la empresa se encuentran en estado crítico por los ingresos mínimos de la empresa, falta de criterios adecuados para la asignación de costos, dependencia de cuentas por cobrar a los clientes para continuar

operaciones diarias y altos niveles de endeudamiento. Existe la necesidad de capital para mantener las operaciones diarias, como: contratación de personal de ventas, compra de materias primas, pago a proveedores, entre otros.

7. Se determinó incumplimiento a los principios de contabilidad generalmente aceptados, los que crean en alguna medida, desorden en las finanzas y limitan el crecimiento de la empresa, al financiar la empresa con capital propio y viceversa.
8. La rigidez de los mecanismos de validación del sistema financiero para otorgar financiamiento a las empresas hace que ESSCA S.A. de C.V. no sea sujeta de crédito, aún y cuando se logró establecer que no posee deuda reflejada en el sistema financiero.

MERCADEO.

9. No se poseen investigaciones de mercado que amparen la producción de los productos que son comercializados y los nuevos en desarrollo, estos son producidos con base a la apreciación de los propietarios del mercado, considerando como criterios principales la necesidad de los productos y la generación de un margen alto de ganancia que establecen de forma aleatoria.
10. No se consideran nuevas estrategias para competir o para reaccionar o responder ataques de la competencia o pérdida de mercado.
11. Los propietarios no valorizan el potencial de los estudios de mercado, para que sean incluidos en las estrategias propias de la empresa, considerando como guía suficiente para el desarrollo de los productos la experiencia y conocimiento del mercado adquirido a través del tiempo.

12. El posicionamiento de la marca en el mercado meta es inexistente, al indagar las marcas de esencias y sabores posicionada en la mente de los consumidores un 84.48%, no recordó o afirmó no conocer marcas de esencias y sabores, un 12.07% manifiesta conocer la marca Cosco, 1.72% responde conocer la marca Hermel, 1.72% responde Cisco y ESSCA no fue mencionada por el 100% los encuestados.
13. El diseño de los productos es básico siendo fácilmente sustituibles, la demanda es limitada y existe disponibilidad de productos similares en el mercado nacional e internacional a un bajo coste.
14. El mercado de Esencias y Sabores en El Salvador es dominado por empresas con amplia trayectoria en el país y que en sus operaciones han diversificado su gama de productos a diferentes nichos que demandan insumos de éstos; también con la apertura de los mercados, han ingresado nuevos participantes que proveen a empresas multinacionales, las que ven en éstos sus proveedores principales para el abastecimiento de sus insumos.
15. Las esencias y sabores son materias primas que pueden ser comercializados en panaderías, industrias de bebidas carbonatadas y no carbonatadas, pastelerías, dulcerías, laboratorios farmacéuticos, entre otros, que pueden ser considerados como mercado meta.

PRODUCCIÓN.

16. La Materia prima es limitada para la atención de los requerimientos nuevos de los clientes, limitando la atención de los pedidos a los productos que se pueden fabricar con los aceites esenciales disponible.

17. La capacidad instalada de producción es subutilizada, producto de los niveles mínimos de ventas.
18. La empresa esencias y sabores obtuvo certificación en diciembre del año 2004 con las ISO 9001:2000 y HACCP “análisis de riesgos y puntos críticos de control de la industria alimenticia”, la cual no se encuentra vigente a la fecha, producto de problemas financieros; la práctica de las mismas en los procesos ha disminuido en todos aquellos aspectos que generan costes onerosos y no afectan la calidad de los productos ofrecidos.
19. Se logró establecer que los equipos para los procesos de fabricación de esencias y sabores, edulcorantes y otros, cumple con los estándares de calidad para la industria alimenticia y mantienen las normas de higiene y seguridad ocupacional en sus procesos productivos.

De la información recopilada y al análisis realizado con las herramientas de diagnóstico, se puede señalar que las áreas críticas que la empresa Esencias y Sabores de Centroamérica, S.A de C.V necesita reforzar y enfocar sus esfuerzos son **Mercadeo y Finanzas.**

5.2. RECOMENDACIONES.

DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN.

1. Es necesario que la empresa actualice su plan de negocios y defina nuevas estrategias conforme a investigaciones de mercado y proyecciones adecuadas a los recursos disponibles.

FINANZAS.

2. Crear estrategias para incentivar la rotación del capital invertido en los inventarios en uso y los que se encuentren ociosos, buscando más rápida recuperación de la utilidad de cada producto.
3. Se recomienda revisar y reevaluar la actual estructura de costos (fijos y variables), ciclo de conversión de efectivo, niveles de inventarios óptimos, que ayuden a la toma de decisiones para mejorar los niveles de rentabilidad.
4. La empresa necesita incorporar en sus operaciones los principios de contabilidad (entidad, uniformidad, revelación suficiente, etc.), de modo que los datos informados en los estados financieros muestren coherencia y consistencia con la realidad económica y estructural de la empresa.
5. Se sugiere además que se busque a un ente independiente que avale con periodicidad la información y señale aspectos relevantes del estudio, de modo de garantizar un adecuado control y presentación de las cifras financieras, incluyendo notas a los estados financieros.

MERCADEO.

6. Sobre la base de la investigación de mercado para conocer la factibilidad de comercialización del producto “Glaze” desarrollado por la empresa”, se recomienda el lanzamiento del producto, debido a que posee una demanda del 13.25% del mercado meta y es utilizado en el 26.2% de los productos que estos fabrican, representando un volumen aceptable, puesto que al comparar el mercado de las esencias de un 27.15%, este producto abarca el 48.80% del mercado, además para la producción se utiliza la misma capacidad instalada (ociosa en un 80%) y se puede aprovechar las presentaciones de los embases de esencias actuales para la comercialización (galones y litros), debido a que por el tipo de empresas que utilizan el producto (microempresas), el 60% de los encuestados compran cantidades pequeñas abasteciéndose semanalmente de las materias primas, seguida de la frecuencia quincenal con un 20% y la mensual con un 11%.

Sumado a lo anterior se recomienda desarrollar el producto de “Jaleas”, puesto que seguida de las esencias (27.15%), poseen una porción del mercado del 25%, siendo preferida en un 35%, la de sabor de piña y en un 32% la de fresa, utilizando de igual forma los métodos de producción actuales. La comercialización de las jaleas, glaze y esencias son utilizadas por los mismos clientes, por lo que se recomienda la comercialización de estos productos en conjunto.

7. Dar continuidad a la investigación de mercado realizada por el grupo consultor, para atender necesidades que sean de preferencia y exigencias de los clientes, de modo de eliminar aquellos productos (sabores) que generan poco valor pero

que están elevando los costos, e impulsar los productos con alto potencial de venta.

8. Adecuar el portafolio de productos a las necesidades de los clientes, de modo cubrir segmentos desatendidos y que puedan tener demanda de esos productos en el futuro.

PRODUCCIÓN.

9. La implementación de la certificación ISO-9001 2000 es importante para mantener y garantizar la mejora continua de los estándares y procesos de fabricación así como también en sus operaciones. Por lo que la continuidad de la certificación es un proceso que se recomienda para desarrollar sus productos con un nivel de calidad con estándares internacionales y brindar a sus clientes la confiabilidad de los procesos.

BIBLIOGRAFIA.

- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México: McGraw Hill, 2006.
- Encuesta de hogares de propósitos múltiples (EHPM) 2006, Ministerio de Economía (MINEC), Dirección General de Estadística y Censos, División de Estadísticas Sociales.
- Evans, James R, Administración y Control de Calidad. sexta edición.
- Meigs Williams, Haka Bepmer contabilidad, un décima edición.
- Ortoño Sánchez, Ediciones AIYANA, Manual práctico de aceites esenciales, aromas y perfumes, primera edición.
- Ogliastrì, Ph.D. Manual de planificación estratégica. 5^o. Edición.
- Strickland Thompson, Administración estratégica. Conceptos y casos. 13^a. edición.
- Strickland Thompson, Administración estratégica. Conceptos y casos. 11^a. edición.
- Keller Kotler, Dirección de marketing, Duodécima edición.
- VII Censos Económicos Nacionales 2005, Ministerio de Economía (MINEC) Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC).

GLOSARIO.

Aceite Esencial (AE): Parte del metabolismo de un vegetal compuesto generalmente por terpenos que están asociados o no a otros compuestos, la mayoría de ellos volátiles y que generan en conjunto el olor de dicho vegetal.

Decoloración: Para esencias con colores fuertes (patchuli, palo santo, clavo).

Desterpenado: Al eliminar los terpenos, cuando estos no tienen la propiedad organoléptica que se persigue, mejora la solubilidad en agua del AE y concentra el sabor y olor.

Descerado: Cuando un AE es extraído por expresión y no por arrastre por vapor, contiene además de la fracción volátil terpénica compuestos como las ceras del epicarpio de los frutos.

Esencias: Extracto líquido concentrado de una sustancia generalmente aromática, cada una de las sustancias líquidas, formadas por mezclas de hidrocarburos, que se asemejan mucho por sus caracteres físicos a las grasas, pero se distinguen de estas por ser muy volátiles; suelen tener un olor penetrante y son extraídas de plantas de muy diversas familias, principalmente Labiadas, Rutáceas, Umbelíferas y Abietáceas.

Estrategia: Proviene de la palabra griega Strategos, jefes de ejército; tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerrera. Adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas.

Estandarización: Surge como una necesidad de homogenizar o normalizar la calidad de un producto debido a la infinidad de variables que modifican sus características. Se realiza para cumplir con las exigencias de la industria la cual requiere las mismas características independientemente del origen, año y época de cosecha.

Extracción: Es el primer paso en la extracción de un AE crudo, existen varios métodos como: enfleuraje arrastre con vapor, extracción con solventes, fluidos supercríticos.

FODA: Se trata de una herramienta analítica que facilita sistematizar la información que posee la organización sobre el mercado y sus variables, con fin de definir su capacidad competitiva en un período determinado. Por lo general es utilizada por los niveles directivos, reuniendo información externa e interna a efectos de establecer Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Fraccionamiento: Semejante a rectificación, pero con una partición más específica. Ej. Los AE con 60-70% de citral se fraccionan tratando de eliminar los compuestos que lo acompañan para obtener un 90-97% de pureza.

Filtración: Para eliminar las asperezas de los AE crudos se filtran con ayuda de las tierras filtrantes u otros materiales que retienen el agua residual (sulfato de sodio anhidro, carbonato de magnesio, etc.).

Lavado: Para mejorar el olor desagradable debido a la presencia de ácidos y fenoles, se lava con soluciones de hidróxido de sodio al 1% o carbonato de sodio al 10%.

Metabolito: Es una sustancia producida por el metabolismo de un organismo vivo.

Metabolito primario: Metabolito común a una gran cantidad de organismos. Un ejemplo es la glucosa. También lo son los ácidos grasos, el etanol, la fructosa, el colesterol.

Metabolito secundario: es producido por una o unas pocas especies estrechamente relacionadas. Se producen a partir de componentes del metabolismo primario modificados por una o unas pocas enzimas. Incluso se usan para clasificar especies.

Modelo análisis de las Cinco fuerzas competitivas: Instrumento para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en el mercado, fue creado por Michael Porter (profesor en Harvard Business School):

1. Ingreso de competidores. Es el análisis de la industria relativa a la facilidad que esta presenta, para que ingresen nuevas empresas o competidores, aún por encima de las barreras existentes.
2. Amenaza de sustitutos. Es el análisis de las posibilidades y facilidades de aparición de productos sustitutos especialmente a un precio mas bajo.
3. Poder de negociación de los compradores. Factores que pueden incidir en el poder de los compradores y las posibilidades de asociaciones para compras de volúmenes buscando precios más favorables.

4. Poder de negociación de los proveedores. Análisis de los proveedores de materias primas, posibilidades de aumento, competencia entre ellos, etc.

5. Rivalidad o competencia entre los jugadores existentes. Hay un dominante o hay varios de igual fuerza y tamaño en el mercado o industria actual.

Reacciones químicas: Para obtener nuevos productos aromáticos con mayor valor agregado, con notas más agradables, entre ellas se encuentran: esterificación (cedro, vetiver, menta), hidrogenación (citronela), hidratación (trementina).

Rectificación: Es el proceso más común, consiste en fraccionar en una columna de rectificación el AE obteniéndose porciones que son analizadas individualmente. Aquellas que tengan una misma calidad se juntan. Generalmente un AE se fracciona en tres partes: cabeza o fracción liviana, el corazón o parte media y las fracciones pesadas.

ANEXOS.

ANEXO 1: PRODUCTOS DE ESSCA S.A. DE C.V.

Tipo	Descripción	Listado esencias
Esencias para sorbetes	Estos productos se encuentran generalmente en forma de emulsión con lo cual se garantiza la menor pérdida de sabor por efecto de congelación y ayudar a la suavidad del producto terminado, su dosificación es de 2.5 ml. de esencia por kilogramo de producto terminado. Estos productos contienen colorante para minimizar la dificultad de fabricarlos, y así reducir el tiempo de producción.	Vainilla oscura, vainilla blanca, Banano, Ron con pasas, Canela oscura, Canela blanca, Pistacho, Chicle azul, Coco, Queso, Chocolate, Zapote, Manzana, Mango maduro, Mantequilla, Melocotón, Ponche de fruta, Naranja nieve.
Esencias para refrescos y gaseosas	Estos productos son elaborados específicamente para empresas que fabrican bebidas carbonatadas y no carbonatadas, su presentación es de un galón y casi siempre se encuentran en forma líquida, su dosificación es de 2.5 ml. de esencia por litro de bebida terminada, excepto la naranja t jugo que es de 10 ml. de esencia por litro de bebida terminada. Estos productos contienen colorante para minimizar la dificultad de fabricar una bebida, y así reducir el tiempo de producción.	Fresa, Naranja T Jugo, Cola Champán, Cola negra, Piña hawaiana, Piña colada, Coco, Chicle azul, Limón, Uva, Melocotón, Mango maduro, Manzana, Ponche de frutas
Esencias para panaderías	Estos productos se encuentran generalmente en forma de emulsión con lo cual se garantiza la menor pérdida de sabor por efecto del calor de cocimiento, su dosificación es de 1 Onza de esencia por cada 5 libras de batido. Estos productos contienen colorante para minimizar la dificultad de fabricarlos, y así reducir el tiempo de producción.	Esencia de vainilla oscura pan, Vainilla blanca pan, Canela oscura pan, canela blanca pan, Mantequilla pan, Queso pan, Banano pan, Fresa pan, Naranja pan, Coco pan, Melocotón pan, Piña pan, Tutifrutí pan, Chocolate pan, Ponche de huevo pan, Yema pan, Colorantes para panificación.
Laboratorios farmacéuticos	Estos productos son fabricados con un alto grado de calidad para que cumplan con todos los requisitos establecidos por los laboratorios farmacéuticos, no contienen ningún colorante y su concentración esta condicionada según el medicamento LIQUIDO que se fabrique.	Esencia de coco hidrosoluble, Banano hidrosoluble, Vainilla oscura hidrosoluble, Vainilla blanca hidrosoluble, Cereza hidrosoluble, Canela hidrosoluble, Fresa hidrosoluble, Piña hidrosoluble, Uva hidrosoluble, Manzana hidrosoluble, Concentrado de menta
Esencias para confiterías	Estos productos son de una calidad optima y son fabricados de una forma especial para que resistan las altas temperaturas de fundición del azúcar y no se evaporen con facilidad, su presentación es líquida y de muy alta concentración de 0.2 a 0.4 ml. por kilogramo de producto terminado y no contienen ningún colorante.	Coco, Piña, Piña colada, Cereza, Manzana, Cola Champán, Fresa, Uva, Menta, Anís, Melocotón, Banano, Banano fresa, Canela, Naranja europea, Ponche de frutas, Mantequilla, Mango.
Edulcorantes	Esencias y Sabores de Centroamérica desarrolla, fabrica y distribuye la más alta calidad en edulcorantes (sustituto de azúcar) que pueden ser utilizados en diferentes áreas como lo son: fabrica y distribuye aditivos para alimentos destacándose por la calidad de estos, de esta forma garantiza que el producto a fabricar contenga ingredientes de la mas alta calidad.	Bebidas gaseosas, refrescos y néctares, sorbetes y helados, panaderías, laboratorios farmacéuticos. ESSCA-SWEET, ESSCA-SWEET-R, ULTRA-SWEET, CALORIES-LIGHT, NO-CALORIES, SWEET-PAN
Otros productos	fabrica y distribuye aditivos para alimentos destacándose por la calidad de estos, de esta forma garantiza que el producto a fabricar contenga ingredientes de la mas alta calidad.	Estabilizadores, aditivos para alimentos, colorantes puros, bases hechas a la medida.

ANEXO 2: ESTADOS FINANCIEROS.

BALANCES GENERALES COMPARATIVOS							
AL 31 DE DICIEMBRE DE CADA AÑO							
(EN MILES DE US DOLARES)							
EMPRESA: ESENCIAS Y SABORES DE CENTROAMERICA, S.A DE C.V							
DESARROLLO DEL PROYECTO MENTOR US-AID							
02/09/2008	2005		2006		2007		
	\$	%	\$	%	\$	%	
ACTIVOS							
CAJA	245.68		150.19		24.50		
BANCOS	2,193.68		3,030.82		1,097.07		
CLIENTES			9,327.99		6,507.20		
CTAS/COBRAR A CLIENTES	11,140.30		7,583.82		2,902.31		
OTRAS CUENTAS Y DOC POR COBRAR	13,405.50		0.00		0.00		
IVA POR COBRAR	161.76						
CUENTA DE SOCIOS	8,571.43						
INVENTARIOS	18,507.65		13,687.18		9,489.51		
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	54,226.00	99%	33,780.00	75%	20,020.59	70%	
BIENES MUEBLES	589.38		13,842.72		13,885.20		
BIENES INTANGIBLES	176.99		176.99		176.99		
DEPRECIACION ACUMULADA	(58.82)		(2,862.77)		(5,675.21)		
TOTAL ACTIVO FIJO	707.55	1%	11,156.94	25%	8,386.98	30%	
TOTAL ACTIVOS	54,933.55	100%	44,936.94	100%	28,407.57	100%	
PASIVOS							
PROVEEDORES LOCALES	33,719.20		8,035.18		5,346.55		
CXP			8,899.87		5,348.44		
OTRAS CUENTAS YDXP	2,341.28						
RETENCIONES LEGALES	1,172.57		1,093.56		723.94		
IMPUESTOS POR PAGAR			2,311.25		964.10		
IVA POR PAGAR			725.18		504.02		
OTROS							
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	37,233.05	68%	21,065.04	47%	12,887.05	45%	
DEUDAS LP							
TOTAL PASIVO FIJO	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	
TOTAL PASIVO	37,233.05		21,065.04		12,887.05		
PATRIMONIO							
CAPITAL SOCIAL PAGADO	11,428.57		11,428.57		11,428.57		
RESERVA LEGAL			1,134.89		1,404.59		
RESERVA REVALUACION DE ACTIVOS							
OTRAS RESERVAS							
UTIL. EJERC. ANTERIORES			4,374.67				
UTILIDAD DEL EJERCICIO	6,271.93		6,933.77		2,687.36		
CTAS/COBRAR SOCIOS							
TOTAL PATRIMONIO	17,700.50	32%	23,871.90	53%	15,520.52	55%	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	54,933.55	100%	44,936.94	100%	28,407.57	100%	

Nota: Las líneas del balance con nombre "clientes" y "cuentas por cobrar clientes" están separadas porque una es la Cuenta principal y la otra, la subcuenta de la misma.

ESTADOS DE RESULTADOS COMPARATIVOS AL 31 DE DICIEMBRE DE CADA AÑO (EN MILES DE US DOLARES)						
02/09/2008	2005		2006		2007	
	\$	%	\$	%	\$	%
INGRESOS	90,384.85	100%	134,879.16	100%	125,610.39	100%
VENTAS NETAS	90,367.71		134,844.72		125,610.39	
OTROS PRODUCTOS	17.14		34.44			
COSTO DE VENTAS	49,410.82	55%	73,818.50	55%	78,036.57	62%
UTILIDAD BRUTA	40,974.03	45%	61,060.66	45%	47,573.82	38%
GASTOS FINANCIEROS	16.00	0%	351.46	0%	1,576.17	2%
GASTOS DE VENTAS	17,517.69	19%	27,381.58	30%	21,763.67	24%
GASTOS DE ADMINISTRACION	14,458.85	16%	23,386.74	26%	20,381.13	23%
GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	911.91	1%		0%		0%
MANO DE OBRA DIRECTA	1,797.65	2%		0%		0%
UTILIDAD DE OPERACION	6,271.93	7%	9,940.88	7%	3,852.85	3%
RESERVA LABORAL		0%	695.86	1%	269.70	0%
UTIL ANTES IMP.RENTA Y RES	6,271.93	7%	9,245.02	7%	3,583.15	3%
IMPUESTO SOBRE LA RENTA		0%	2,311.25	2%	895.79	1%
UTILIDAD NETA	6,271.93	7%	6,933.77	5%	2,687.36	2%

Nota: Del costo de ventas, la materia prima que tiene un precio elevado son los aceites naturales y los edulcorantes.

ANEXO 3: HERRAMIENTAS DE APOYO PARA LA ENTREVISTA.

HERRAMIENTA DE APOYO PARA EL DIAGNOSTICO

Proyecto Mentor USAID

EMPRESA: ESENCIAS Y SABORES DE CENTROAMERICA, S.A DE C.V
 FECHA INICIO DE ENTREVISTA: 31 de julio de 2008
 PERSONAS ENTREVISTADA: Ing. Salvador Saade y Lic. Ana María de Saade

LUGAR DE ENTREVISTA: Oficina de propietarios
 PARTICIPANTES: María Eugenia Torres, Rafael Pérez y Renzo García

Area	Dirección estratégica	
Sub-Areas	1. Misión y visión	2. Objetivos Estratégicos
PREGUNTA DE APOYO		RESPUESTA
1. Nivel de socialización de la misión y Evaluación de la visión estratégica		
¿ Cual es la fecha de inicio de operaciones de la empresa ?	Inició operaciones como persona natural el 16/06/1999, pero el 25 de noviembre de 2004 se constituyó como sociedad.	
¿Cuál es la misión y visión de la empresa?	<p>MISION: "Todos los que trabajamos en Esencias y Sabores de Centroamérica, S.A. de C.V. estamos comprometidos en elaborar y distribuir esencias y sabores como materias primas con normas de calidad internacional para el consumo de la industria alimenticia y</p> <p>VISION: "Ser una empresa pionera en el ámbito nacional e internacional en el diseño, desarrollo y distribución de esencias y sabores para la industria alimenticia y farmacéutica"</p>	
¿Cómo se transmite la misión a los trabajadores de la empresa?	La empresa es familiar y se encuentran involucrados los propietarios. La misión se encuentra en la pared, para que los empleados puedan verla y puedan memorizarla e interiorizarla. La transmiten continuamente enfocándose en mostrarles la importancia de que	
¿Considera usted que sus trabajadores comparten esta misión?		
¿Incorporan a la misión en los programas, objetivos y actividades de la empresa?		
2. Especificación de los objetivos estratégicos		
¿Qué acciones está realizando para alcanzar la visión? ¿Como ve a la empresa en el corto, mediano y largo plazo?	Exportar hacia otro país, la idea original y como el nombre de la empresa, era orientarse a Centroamérica pero no lo han logrado, si fuera posible a E.U, Canadá y Europa. Se ven diversificando la empresa con materias primas para esencias, productos termina	
3. Consistencia entre la operación y los objetivos estratégicos		
¿Cuáles son los objetivos y metas centrales de la empresa hoy día?	Obtener capital para poder invertir. Implementar el departamento de ventas, exportar a EU, La grandes empresas de bebidas carbonatadas y no carbonatadas, superar a COSCO, alianzas con empresas grandes.	
¿Posee un plan estratégico? ¿Con que frecuencia lo revisan?	Tienen un plan desactualizado, desde hace dos años aproximadamente. Les quitaron a los vendedores clientes.	
4. Consistencia entre los objetivos estratégicos y la estructura de la empresa		
¿Cómo prioriza las funciones y actividades dentro de la organización para el cumplimiento de los objetivos? Cuales son sus limitantes para alcanzarlos?	Dificultad de capital, ya que están trabajando en estos momentos con capital propio, relaciones familiares no productivas, disponibilidad de materias primas para nuevos productos, Prioridades: compra de materias prima (pago a proveedores), mantener cliente	
5. Evaluación de la relación estratégica con otras empresas		
¿Ha realizado o ha pensado en alianzas con otras empresas y con quien le gustaría? ¿Considera importante hacer alianzas con otras empresas? ¿Actualmente participa en alguna alianza o convenio?	Le gustaría alianzas con distribuidores de productos, específicamente alimenticios. Además, bebidas carbonatadas, no carbonatadas; industria de alimentos, embutidos, empanizados y confiterías.	

HERRAMIENTA DE APOYO PARA EL DIAGNOSTICO

Proyecto Mentor USAID

Area	Dirección y Liderazgo	
Sub-Areas	3. Estilo Directivo	4. Autonomía
PREGUNTA DE APOYO		RESPUESTA
6. Estilo de liderazgo gerencial		
Cual es el estilo de liderazgo? Que criterios utiliza para tomar las decisiones? Que tipo de decisiones delega? ¿Quién decide en las ventas, producción, finanzas, RR.HH., etc.?		Las decisiones gerenciales y de producción y ventas las hace Ing. Saade y la parte administrativa se encarga la esposa, existe un concenso en la mayoría de los casos.
7. Nivel de autonomía de decisión del dueño		
¿Hay personas o instituciones que intervienen en las decisiones gerenciales? : p.e. bancos o algún cliente grande? Con que frecuencia se dan reuniones con el personal?		NO, pero existen presiones de los clientes por precios bajos.

Area	Estructura Organizacional	
Sub-Areas	5. División del Trabajo	
PREGUNTA DE APOYO		RESPUESTA
8. Descripción de la organización interna de la empresa		
¿Cómo está dividido el trabajo en la empresa y entre las personas? ¿Hay personas o departamentos especializados? Tienen manual de descripción de puestos?		Actualmente hay cinco personas - Gerente General: Hace funciones también de Producción, Motorista, Gerencia de Ventas y vendedor (Ing. Salvador Saade). - Gerente Administrativa: Hace funciones también de Gerente de Recursos Humanos (Lic. Ana María de Saad
9. Grado de formalización de las funciones al interior de la organización		
¿Los documentos están actualizados? ¿El procedimiento se ajusta realmente a las reglas (normas) establecidas?		No se han actualizado, la fecha más reciente es la certificación.

Area	Análisis del Entorno	
Sub-Areas	6. Normativa e Institucionalidad	7. Comprensión del sector
PREGUNTA DE APOYO		RESPUESTA
10. Conocimiento de normativa que influye en la acción de la empresa		
¿Qué regulaciones o normativas afectan a la empresa ahora y en el futuro?		Para la exportación el cumplimiento con la FDA.
11 Conocimiento de instituciones públicas y privadas que influyen en la acción de la empresa		
¿Qué instituciones apoyan o entorpecen su gestión? (gubernamentales, privadas, A.G., etc.) ¿Conoce los beneficios que ofrece el Estado? ¿Los ha utilizado eficientemente? ¿Qué resultados obtuvo de ellos?		Si conoce, ha participado y participa activamente; no obstante no se refleja ningun resultado obvio.
12. Evaluación del sector económico de la empresa		
¿En qué sector económico clasifica a la empresa? ¿Cuáles son las principales dificultades de su sector y como cree que podría mejorarse?		Microempresa, bebidas y alimentos; dificultades para obtener financiamiento a traves del sistema financiero
13. Prácticas que utiliza la empresa para conocer el entorno		
¿Qué medios de comunicación utiliza para conocer el entorno?		Experiencia adquirida por X cantidad de años de trabajar en el mercado de alimentos, específicamente en esencias y sabores, estudios existentes sobre el rubro realizado por la camara de comercio

HERRAMIENTA DE APOYO PARA EL DIAGNOSTICO

Proyecto Mentor USAID

Area	Mercadeo y Ventas			
Sub-Areas	8. Relación con Clientes	9. Producto	10. Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento	11. Precio
PREGUNTA DE APOYO			RESPUESTA	
14. Atención de clientes				
¿Cuál es el proceso de captación de clientes? ¿Cómo se realiza el seguimiento de los clientes?			Hacen visitas a las empresas con el portafolio de productos. Cuando ya tienen los clientes, les brindan gratuitamente capacitación.	
15. Relación con Clientes				
¿Cómo es la relación con los clientes actuales? ¿Existe una base de datos de sus clientes? ¿Cómo administra su base de datos? ¿Cuántos son los clientes principales de la empresa? ¿Cuál es la frecuencia de compra de los clientes?			Tienen una base de datos donde controlan el historial del cliente, por fecha desde la primera vez que ha comprado. La secretaria hace el contacto con el cliente.	
16. Satisfacción del Cliente				
¿Cómo mide el nivel de satisfacción de los clientes? ¿Cuáles son los atributos de su producto que valoran sus clientes? ¿Cómo se atienden las quejas?			El nivel de satisfacción es alto, valoran la calidad ofrecida, la entrega a tiempo, soporte técnico...atención personalizada a las observaciones de los clientes.	
17. Segmentación de Clientes				
¿Cómo clasifica a sus clientes? ¿Qué criterios utiliza para segmentar clientes? ¿Cuáles son las características de sus clientes principales?			Los clasifican por líneas de producción (bebidas, panadería, etc) y por el tamaño (industrial, comercial, etc). Las características de principales clientes son los que compran por volúmenes altos y que aprecian el valor agregado	
18. Mercado Meta				
¿Cuál es su mercado meta?			Empresas grandes de bebidas carbonatadas y no carbonatadas locales y las que se encuentran en el extranjero.	
19. Posicionamiento				
¿Considera que la marca es conocida en el mercado, a que nivel?			No, es más conocido el empresario que el nombre de la empresa.	
20. Desarrollo de productos				
Como se genera la idea para desarrollar los productos? Experiencia, necesidad de clientes, etc. Cuenta con un portafolio de productos?			Por necesidad de clientes, por medio de prototipo; sin embargo, han creado otros productos que consideran importantes, la línea de perfumería, jabón de tocador líquido, saborizantes para café, entre otros. Cuentan con un portafolio de productos.	
21. Fijación de Precios sobre la base de la Estructura de Costos				
¿Cuáles son los principales costos de su empresa? Han considerado incrementos en los precios? Cada cuanto hacen revisiones en los precios?			Los principales costos son de materias primas. A partir de este mes subirán los precios. Tenían un margen para soportar de un 10% desde hace dos años. La revisión de precios es constante, sacan los gastos que ven para producción, ven el margen de utilidad	
22. Estudio de Precios de la Competencia				
¿Quiénes son sus principales competidores? ¿Cómo se fijan los precios respecto de los líderes del mercado?			Los competidores son: - Cosco - Importcolor - Droguería Ermel - LGL (Materias primas y esencias) - Distribuidora el Caribe - Aromas de Guatemala - Gibson - Luis León Y otros productos que son sustitutos diseñados para usos domésticos y que son utilizados en producción industrial. En el caso de productos existentes calcula el costo de materiales y producción y compara con el precio del líder procurando obtener un margen de ganancia de un 60% y colocar un precio competitivo. Y en el caso de productos nuevos trata de mantener el margen de ganancia, en base a un análisis de sus costos. Hace un sondeo en el mercado, se contacta con la competencia de sabores y hace las consultas necesarias en temas crediticios por ejemplo.	
23. Atributos del producto y fijación de precios				
¿Qué factores externos se consideran para la fijación de precios?			El costo de materias primas, el precio de productos de competidores	

HERRAMIENTA DE APOYO PARA EL DIAGNOSTICO

Proyecto Mentor USAID

Area	Mercadeo y Ventas			
Sub-Areas	12. Promoción	13. Gestión de Ventas	14. Distribución	15. Exportaciones
PREGUNTA DE APOYO			RESPUESTA	
24. Comercialización				
¿Cuales son los medios de información utiliza para dar a conocer la empresa?			Las revistas de las cámara de comercio, directorio telefónico, internet, páginas amarillas, páginas web relacionadas a ventas.	
25. Valoración de la Fuerza de Venta al interior de la empresa				
¿Considera importante contar con una fuerza de ventas?			Sí, para ofrecer y vender los productos	
26. Sistema de Gestión de Ventas				
¿Cómo se lleva el registro de ventas? ¿Cómo se realiza análisis de las ventas? ¿Si tuviera vendedores, cual es el porcentaje de comisión que asigna?			Lleva registros en excel por control de existencias pero no hace análisis. El porcentaje de comisión es del 3% y una meta de \$10,000.	
27. Canal de Distribución				
¿Qué canales de distribución utiliza? ¿Qué nivel de ventas se realiza a través de los distribuidores? ¿Cuántos distribuidores importantes tiene?			No posee actualmente	
28. Información comercial				
¿Qué información comercial en cuanto a las exigencias de los países respecto a sus productos tiene?			Si tiene conocimiento de las exigencias y regulaciones de alimentos y drogas y han adoptado sistemas de calidad que están certificados.	
29. Distribución				
Tiene conocimiento de algún distribuidor potencial extranjero? Que país le gustaría distribuir sus productos			Estados Unidos, Europa y C.A	

Area	Producción y Operaciones	
Sub-Areas	16. Análisis de Proveedores	17. Manejo de Inventarios
PREGUNTA DE APOYO		RESPUESTA
30. Criterio de la Selección de Proveedores		
Los proveedores actuales de insumos mantienen informados con las hojas técnicas y de seguridad de cada uno de los insumos? Mantienen relación de servicio post venta? ¿Qué criterio de selección utiliza para sus proveedores? ¿Cómo los selecciona? ¿Para cada		Son proveedores que a trabajado en los últimos años. 8 proveedores, 1 de ellos del exterior (Guatemala). Se compra al contado en general, aunque si dan plazos. Los proveedores compiten en precios entre los mismos productos, negocian precios de materias pr
31. Planificación de las Compras		
¿Cómo se estructura la planificación de compras tanto de Corto, Mediano y Largo Plazo? Existe un programa de compras según análisis proyectado de la demanda?		La planificación de compras esta orientado por la demanda de pedidos que tiene .
32. Cumplimiento de los Proveedores		
¿Cuántos son los proveedores? ¿Ha tenido problemas de abastecimiento? ¿Qué condiciones de venta le ofrecen sus proveedores?		No ha tenido problemas. Las condiciones son un buen servicio de entrega.
33. Recepción de Insumos		
¿Qué control realiza a los lotes de compra? ¿Con qué frecuencia rechaza lotes de materiales de sus proveedores? ¿Qué tipo de garantía ofrecen los proveedores para sus productos? ¿Quién es el responsable de recibir los materiales de los proveedores?		Revisión de hojas de seguridad y hoja técnica. El responsable es el gerente de producción. (dueño)
34. Manejo de Materia Prima		
¿Cuál es el procedimiento para recepcionar la materia prima? ¿Qué medidas se toman si la mercadería es defectuosa? ¿Qué reportes se emiten desde bodegas?		Si existiere alguna anomalía no se recibe mercadería y se informa al proveedor
35. Sistematización de Inventarios		
¿Cuál es la forma en que realizan las adquisiciones? ¿Cómo se registran las existencias de materia prima y productos? ¿Cómo se incorpora la demanda de productos en las decisiones de compra?		Las adquisiciones se realizan atraves de órdenes de compra. Las existencias se realizan de acuerdo al consumo que realizan
36. Almacenamiento		
¿Cómo se realiza el almacenamiento de los productos e insumos? ¿Qué sistema de almacenamiento y despacho se utiliza? (por ejemplo LIFO, FIFO); ¿Cuáles son las pérdidas que se producen por mal manejo de inventarios? Mantienen un sistema de control de inve		La materia prima que entra se trata de utilizar al máximo y no tener mucho remanente. Se tiene stock según la demanda y los pedidos que se tienen. Las pérdidas que se tienen son mínimas y no representan mayores anomalías.
37. Control de Inventarios		
¿Cómo verifica que lo que indica el sistema o los kardex de bodegas reflejan lo que realmente existen? ¿Qué tipo de controles se han establecido para el manejo de inventarios? Manejan un sistema de control computarizado (programa) para el correcto inventario		Se lleva Kardex de control para verificar las existencias así como el consumo e ingresos.

HERRAMIENTA DE APOYO PARA EL DIAGNOSTICO
Proyecto Mentor USAID

Area	Producción y Operaciones			
	Sub-Areas	18. Planificación de la Producción	19. Distribución de Planta	20. Nivel Tecnológico
PREGUNTA DE APOYO			RESPUESTA	
38. Pronóstico de Demanda del Producto				
¿Cuáles son las metas de ventas? ¿Cuál es su demanda para el próximo año, semestre? ¿Cuánto espera vender? ¿Cómo se utilizan los pronósticos para la planificación de producción?			La demanda que tienen es de acuerdo a los pedidos que tienen por lo que su pronóstico es limitado a la demanda actual. Se espera ganar clientes, para mejorar la demanda y mejorar la producción.	
39. Plan Maestro de Producción				
¿Cómo se estructura el un Plan de Producción? ¿Quién es el responsable? ¿Cómo adecua su plan de producción si hubiera que atender un pedido importante?			El plan de producción lo realiza el Dueño (ing Saade) Si se llegare atender un pedido grande se tiene la capacidad de producción para cubrir la demanda	
40. Planificación de Recursos de Materiales y Control de Procesos				
¿Cómo se distribuyen los recursos? ¿Quién es el responsable? ¿Cómo realiza el control industrial, tanto de registros de flujo de materiales, control de calidad, tiempos operativos de producción y productividad? ¿Cómo lleva los registros de materiales? ¿Q			Los recursos son distribuidos de acuerdo los requerimientos que realizan los clientes. Los controles se llevan check list de producción así como de control de calidad. Se mide la productividad y se analiza las diferentes situaciones para mejorar la produ	
41. Disposición óptima de máquinas en planta				
¿Qué criterios se usan para la distribución de planta? ¿Cómo sabe si la distribución actual de su planta es óptima? ¿Cómo es el flujo de materiales al interior de la empresa?			La distribución en planta es realizada considerando el manejo de materiales sea de acuerdo al flujo de entrada de materia prima hasta bodega de producto terminado	
42. Espacio físico para crecer				
¿Cuáles son sus expectativas respecto del aumento de producción? ¿La planta soporta un aumento de producción? Para futuros crecimientos de la empresa, ¿Existe espacio físico para instalación de nuevas maquinarias? ¿Cuántos metros cuadrados requiere para l			Si fuera necesario crecer se tendría que ampliar el espacio del area de producción y ampliación de la bodega de producto terminado. Actualmente no se tiene considerado dicho crecimiento	
43. Diagrama de distribución de planta				
¿La empresa cuenta con un diagrama de distribución de planta (Layout)? ¿Desde cuando que no se actualiza?			Se tiene layout de la planta. No se actualiza desde la última auditoria de la certificadora	
44. Antigüedad y estado de máquinas y equipos				
Quien es su proveedor de maquinaria y equipo? Es proveedor Nacional o Extranjero? Mantienen actualización de nuevos equipos? ¿Cuándo adquirió los últimos equipos? ¿La maquinaria y equipos son de tecnología de punta? ¿De qué año? ¿Cómo están las máquinas r			Los equipos son adecuados para los usos y fabricación de las esencias y cumplen con los requisitos de Haccp. Según el nivel de producción de una esencia. La competencia usa en similar principio de fabricación.	
45. Planificación de adquisición de equipos y maquinarias				
¿Quién elabora el plan estratégico de adquisiciones de maquinarias nueva? ¿Qué máquinas precisa comprar? ¿Por qué? ¿Cuándo?			El Ing. de Producción realizara el plan estratégico si fuera necesario. Actualmente se tiene contemplado la incorporación de nuevos equipos.	
46. Espacio físico para crecer				
¿Cuáles son sus expectativas respecto del aumento de producción? ¿La planta soporta un aumento de producción? Para futuros crecimientos de la empresa, ¿Existe espacio físico para instalación de nuevas maquinarias? ¿Cuántos metros cuadrados requiere para l			Si fuera necesario crecer se tendría que ampliar el espacio del area de producción y ampliación de la bodega de producto terminado. Actualmente no se tiene considerado dicho crecimiento	
47. Diagrama de distribución de planta				
¿La empresa cuenta con un diagrama de distribución de planta (Layout)? ¿Desde cuando que no se actualiza?			Se tiene layout de la planta. No se actualiza desde la última auditoria de la certificadora	
48. Antigüedad y estado de máquinas y equipos				
Quien es su proveedor de maquinaria y equipo? Es proveedor Nacional o Extranjero? Mantienen actualización de nuevos equipos? ¿Cuándo adquirió los últimos equipos? ¿La maquinaria y equipos son de tecnología de punta? ¿De qué año? ¿Cómo están las máquinas r			Los equipos son adecuados para los usos y fabricación de las esencias y cumplen con los requisitos de Haccp. Según el nivel de producción de una esencia. La competencia usa en similar principio de fabricación.	
49. Planificación de adquisición de equipos y maquinarias				
¿Quién elabora el plan estratégico de adquisiciones de maquinarias nueva? ¿Qué máquinas precisa comprar? ¿Por qué? ¿Cuándo?			El Ing. de Producción realizara el plan estratégico si fuera necesario. Actualmente se tiene contemplado la incorporación de nuevos equipos.	
50. Manuales y hoja de vida de máquinas y equipos				
¿Las máquinas cuentan con manuales y bibliografía? ¿En qué idioma se encuentran los manuales? ¿Qué tipo de registros lleva de maquinarias? ¿Cuándo fue la última vez que se realizó mantenimiento? ¿Quién es el responsable de mantenimiento?			Si se cuenta con especificaciones de equipos. Se tiene check list de mantenimiento. Dicha mantenimiento se realiza a diario y se reporta cualquier anomalía	
51. Plan de mantenimiento				
¿El plan de mantenimiento es preventivo o correctivo? ¿Cuál es la frecuencia de falla? ¿Qué tipo de mantenimiento realiza a sus máquinas? ¿Dispone de un día de mantenimiento total?			La mantenimiento se realiza a diario y se cuenta con el personal con experiencia para realizar una mantenimiento preventiva.	
52. Personal calificado que realice mantenimiento				
¿Quién es el responsable de mantenimiento? ¿Qué formación tiene el responsable de mantenimiento? ¿El servicio de mantenimiento lo realizan externos? ¿Cómo es la calidad de este servicio?			Actualmente lo realiza el encargado de producción que a diario realiza la mantenimiento así como de el correcto operatividad del equipo.	
53. Coordinación entre producción y mantenimiento				
¿Cuándo se realiza la mantenimiento de maquinaria? ¿Cuál es la frecuencia de fallas? ¿Cómo se lleva el control de las tasas de falla, de manera de no incidir en la planificación de producción?			La mantenimiento se realiza preventivamente y se lleva check list de control.	
54. Frecuencia de fallas y detenciones por problemas de maquinarias				
¿Quién coordina la mantenimiento con producción? ¿Cómo lo hace? ¿Cuál es la frecuencia de lubricación de las maquinarias? ¿Quién realiza la puesta a punto de las maquinarias?			Se realiza una mantenimiento a diario y se evalua de acuerdo a check list la necesidad de una mantenimiento general	

**HERRAMIENTA DE APOYO PARA EL DIAGNOSTICO
Proyecto Mentor USAID**

Area	Finanzas	
Sub-Areas	22. Análisis de costos	23. Tendencia en las ventas
PREGUNTA DE APOYO		RESPUESTA
55. Registro de Costos		
¿Qué tipo de registros de cuentas se llevan? ¿Cómo se registran los costos? ¿Cómo utiliza esta información en la toma de decisiones? ¿Quién lleva estos registros? Realizan informes a los estados financieros?Cuál es la forma de costeo en la empresa y la a	Hay registros que se llevan en excel, por producto y el contador se encarga de registrarlos en los estados financieros. No hay informes a los estados financieros, si hay señalamientos se corrigen. Lo hace por producto (individualmente). Calcula los costos	
56. Registro de ventas		
Cuál ha sido el comportamiento de las ventas en los últimos años? Que factores han incidido en las bajas de las ventas?	De acuerdo a Ing. Saade el año 2005 fue bueno, pero a partir de finales del 2006 hubo una crisis que produjo una baja drástica en las ventas. • Dejar de vender un edulcorante que representaba más del 50% de sus ventas (sustituto del azúcar). • El vendedor	
Cuál es el producto que sostiene actualmente a la empresa? Cuales de los sabores de bebidas que más se venden actualmente	El producto que sostiene actualmente a la empresa son las esencias para bebidas. Fresa, Colachampán, Cola Negra y Naranja Cronch (color anaranjada, diferente al amarillo del naranja tradicional).	
57. Alternativas		
Que acciones han tomado para cubrir un poco la pérdidas del edulcorante? hacen para cubrir sus obligaciones actuales?	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el margen de venta de las esencias a un 50%. • Reducir gastos: salarios de dueños, pero esto no cubre las obligaciones que ellos tienen (personales). Tienen problemas de flujo de efectivo. 	
58. Forma de pagos clientes		
¿Cuál es la forma de pago de los clientes? Cuál es el criterio de selección de los clientes para la asignación de los créditos?	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas al crédito a 30 días (4 clientes) • Ventas al crédito a 15 días (5 clientes) • Contado (resto de clientes) 	
Area	Recursos Humanos	
Sub-Areas	24. Desempeño del Personal	
PREGUNTA DE APOYO		RESPUESTA
59. Competencias técnicas del personal		
¿Qué tipo de personal calificado requieren las tareas de la empresa? ¿Dispone de todo el personal calificado que requiere?	La capacidad técnica en producción la posee el propietario y la transmite al personal. Actualmente en producción cuenta solamente con el ayudante que conoce. El Gerente General se encarga de brindar la capacitación al personal nuevo. Cuando tenía el perso	
Area	Innovación Tecnológica	
Sub-Areas	25. Estrategia Tecnológica	
PREGUNTA DE APOYO		RESPUESTA
60. Estrategia de desarrollo de productos		
En los últimos 2 años, ¿ha introducido o desarrollado nuevos productos en su empresa? ¿Cuáles son? ¿Ha desarrollado internamente o introducido nuevas tecnologías que le den mayor valor agregado a sus productos? Mencionalas. ¿Qué planes tiene para el mejor	Ha desarrollado productos para cuidado personal por requerimientos de los clientes y actualmente está realizando investigaciones por estudios especializados	

ANEXO 4: VALORIZACIÓN DE LAS VARIABLES DEL FODA

MATRIZ FODA PARA LA EMPRESA ESENCIAS Y SABORES DE CENTROAMERICA						
1. Ambiente Externo. Oportunidades y Amenazas.						
a) Oportunidades, que pueden ser utilizadas por la empresa y el impacto que tendría por área						
No	FACTORES EVALUADOS	ÁREAS EVALUADAS	IMPACTO/ INFLUENCIA			OBSERVACIONES
			BAJO	MEDIO	ALTA	
1	Exportar a la región, Estados Unidos y Europa	FINANZAS			X	Ingresos significativos para la empresa producto de las exportaciones
		MERCADEO			X	Desarrollo de nuevos productos, prestigio de la empresa y nuevas formas de hacer negocio a través de la WEB
		PRODUCCIÓN			X	Certificación de los procesos de producción y utilizar la capacidad instalada.
		ADMINISTRACIÓN	X			
2	Venta de servicios de producción de esencias, sabores y producto terminado, para empresas nacionales e internacionales	FINANZAS			X	Ingresos adicionales por la venta de servicios de producción para terceros.
		MERCADEO			X	Desarrollo de nuevos productos, prestigio de la empresa y nuevas formas de hacer negocio a través de la WEB
		PRODUCCIÓN			X	Certificación de los procesos de producción y utilizar la capacidad instalada.
		ADMINISTRACIÓN	X			
3	Servicios de Consultarías para la Investigación y Desarrollo (I+D) de productos	FINANZAS			X	Ingresos significativos para la empresa producto de la venta de servicios de consultoría.
		MERCADEO			X	Prestigio para la empresa, posibilidad de desarrollar nuevas materias primas.
		PRODUCCIÓN	X			
		ADMINISTRACIÓN	X			
4	Explotar el potencial de ESSCA y sus ventajas competitivas, a través del mercadeo para ganar posicionamiento en el nicho de mercado de la empresa	FINANZAS			X	Ingresos adicionales producto de estrategias de penetración de mercado.
		MERCADEO			X	Utilizar estrategias de posicionamiento de la empresa, sobre la base de las fortalezas de ESSCA
		PRODUCCIÓN			X	Utilizar la capacidad instalada, certificación de los procesos de producción.
		ADMINISTRACIÓN		X		
5	Clientes desatendidos	FINANZAS			X	Ingresos adicionales producto de obtener clientes desatendidos en el nicho de mercado de las esencias y sabores.
		MERCADEO			X	Estrategias para capturar a los clientes desatendidos, por medio de las fortalezas de la empresa
		PRODUCCIÓN			X	Utilizar la capacidad instalada, certificación de los procesos de producción.
		ADMINISTRACIÓN	X			
6	Venta de servicios de capacitación a nivel industrial y académico	FINANZAS			X	Ingresos adicionales producto de la venta de servicios de asesoría y capacitación. Ingresos significativos para la empresa
		MERCADEO			X	Promoción de productos de la empresa a través de las capacitaciones, venta de servicios.
		PRODUCCIÓN	X			
		ADMINISTRACIÓN			X	Desarrollar una estructura organizativa y métodos para prestar este servicio.

MATRIZ FODA PARA LA EMPRESA ESENCIAS Y SABORES DE CENTROAMERICA						
1. Ambiente Externo. Oportunidades y Amenazas.						
a) Oportunidades, que pueden ser utilizadas por la empresa y el impacto que tendría por área						
No	FACTORES EVALUADOS	ÁREAS EVALUADAS	IMPACTO/ INFLUENCIA			OBSERVACIONES
			BAJO	MEDIO	ALTA	
7	Ventas a través de Internet	FINANZAS			X	Ingresos adicionales producto de la ventas por Internet.
		MERCADEO			X	Desarrollo de nuevos negocios a través de e-marketing
		PRODUCCIÓN			X	Utilizar la capacidad instalada, certificación de los procesos de producción.
		ADMINISTRACIÓN	X			
8	Alto Potencial del mercado de esencias y sabores, en la industria, comercio y consultorías	FINANZAS			X	Ingresos adicionales producto del aprovechamiento del potencial del mercado de esencias y sabores. Ingresos significativos para la empresa
		MERCADEO			X	Desarrollo de nuevos productos, diseñados a la medida de las necesidades de los clientes.
		PRODUCCIÓN			X	Utilizar la capacidad instalada, certificación de los procesos de producción.
		ADMINISTRACIÓN			X	Desarrollo de plan de negocios y procesos administrativos para aprovechar el potencial de mercado.
9	Limitar la fuga de clientes con la competencia	FINANZAS		X		
		MERCADEO			X	Utilizar estrategias de marketing para garantizar la fidelidad de los clientes.
		PRODUCCIÓN		X		
		ADMINISTRACIÓN	X			

EVALUACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE LA EMPRESA

CRITERIO/IMPACTO	BAJO	MEDIO	ALTA	TOTAL EVALUADO	PRIORIDAD DE IMPLEMENTACIÓN (ALTA)
IMPACTO POR CRITERIO	8	3	25	36	
IMPACTO POR CRITERIO %	22%	8%	69%	100%	
ÁREAS DE ACCIÓN					
FINANZAS	0	1	8	22%	2
MERCADEO	0	0	9	25%	1
PRODUCCIÓN	2	1	6	17%	3
ADMINISTRACIÓN	6	1	2	6%	4

Nota: Las oportunidades pueden ser aprovechadas a través del mercadeo, seguida de las finanzas, producción y administración.

MATRIZ FODA PARA LA EMPRESA ESENCIAS Y SABORES DE CENTROAMERICA

1. Ambiente Externo. Oportunidades y Amenazas.

b) Amenazas y el impacto que tendrían en la empresa por área de llegarse a dar esta situación.

No	FACTORES EVALUADOS	ÁREAS EVALUADAS	IMPACTO/ INFLUENCIA			OBSERVACIONES
			BAJO	MEDIO	ALTA	
1	Alza de los precios de las materias prima	FINANZAS			X	Especulación en la reacción de los clientes por la venta de los productos ante el alza en los precios
		MERCADEO			X	Estrategias para mantener los clientes a pesar del alza en los precios
		PRODUCCIÓN			X	Reducción en los niveles de producción por la demanda de los clientes
		ADMINISTRACIÓN		X		Estrategias para adecuar la nueva estructura de costos que impacte levemente las utilidades
2	Alza de los costes de producción y administración, producto del incremento de tarifas de servicios básicos e insumos	FINANZAS			X	Especulación en la reacción de los clientes por la venta de los productos ante el alza en los precios
		MERCADEO			X	Reducción de gastos que se tienen estimados para las negociaciones en la venta de clientes por falta de recursos
		PRODUCCIÓN			X	El volumen de producción en función de los precios ofrecidos a los clientes y a la respuesta de ellos ante los incrementos.
		ADMINISTRACIÓN			X	Los gastos administrativos se tendrían que adecuar a los incrementos sin afectar el funcionamiento de la empresa
3	El sistema financiero limite el financiamiento para ESSCA S.A.. de C.V.	FINANZAS			X	Estrategias para reducir ciclo de conversión de efectivo
		MERCADEO		X		Estrategias para incrementar volúmenes de ventas
		PRODUCCIÓN			X	Niveles de producción limitadas a las
		ADMINISTRACIÓN	X			
4	Incremento de las cuentas incobrables	FINANZAS			X	Posibilidad de no recuperar todas las cuentas e impacto en la liquidez de la empresa
		MERCADEO			X	Estrategias de recuperación de cuentas, buscando garantías en las compras futuras
		PRODUCCIÓN			X	
		ADMINISTRACIÓN			X	Incapacidad para cubrir obligaciones laborales y fiscales

MATRIZ FODA PARA LA EMPRESA ESENCIAS Y SABORES DE CENTROAMERICA						
1. Ambiente Externo. Oportunidades y Amenazas.						
b) Amenazas y el impacto que tendrían en la empresa por área de llegarse a dar esta situación.						
No	FACTORES EVALUADOS	ÁREAS EVALUADAS	IMPACTO/ INFLUENCIA			OBSERVACIONES
			BAJO	MEDIO	ALTA	
5	Disminución de las ventas por preferencia de los clientes a productos sustitutos	FINANZAS			X	Pérdida de volúmenes de venta por la preferencia de clientes a los productos más baratos
		MERCADEO			X	Estrategias para orientar la venta a resaltar el valor agregado que ofrece la empresa
		PRODUCCIÓN			X	Niveles de producción limitadas a las negociaciones y estrategias con los clientes
		ADMINISTRACIÓN		X		
6	Incremento de las importaciones a El Salvador por empresas que ofrecen Esencias y Sabores	FINANZAS			X	Reducciones en las ventas por la posible pérdida de clientes atraídos por la nueva oferta
		MERCADEO			X	Estrategias que fortalezcan el mantenimiento de clientes actuales y búsqueda de nuevos
		PRODUCCIÓN			X	Posible estancamiento en la producción demandada
		ADMINISTRACIÓN	X			
7	La competencia se enfoque en ganar o recuperar clientes que posea ESSCA	FINANZAS			X	Pérdidas de ventas por fuga de clientes atraídos por la competencia
		MERCADEO			X	Estrategias que fortalezcan la demanda de los clientes actuales y búsqueda de nuevos
		PRODUCCIÓN			X	Niveles de producción limitadas a las negociaciones y estrategias con los clientes
		ADMINISTRACIÓN			X	Posibilidad de incumplir obligaciones laborales y fiscales
8	Escasez de materia Prima	FINANZAS			X	Pérdidas de ventas por incapacidad para satisfacer demanda y de pedidos futuros
		MERCADEO			X	Estrategias para mantener la fidelidad de los clientes en tiempo de crisis y la búsqueda en otros mercados
		PRODUCCIÓN			X	Incapacidad para cumplir requerimientos y desarrollo de nuevos productos
		ADMINISTRACIÓN			X	Posibilidad de incumplir obligaciones laborales y fiscales

MATRIZ FODA PARA LA EMPRESA ESENCIAS Y SABORES DE CENTROAMERICA						
1. Ambiente Externo. Oportunidades y Amenazas.						
b) Amenazas y el impacto que tendrían en la empresa por área de llegarse a dar esta situación.						
No	FACTORES EVALUADOS	ÁREAS EVALUADAS	IMPACTO/ INFLUENCIA			OBSERVACIONES
			BAJO	MEDIO	ALTA	
9	Pérdida de interés de los clientes por el valor agregado ofrecido por ESSCA.	FINANZAS		X		Posibilidad en la reducción de ventas actuales y futuras
		MERCADEO			X	Estrategia para mantener cartera de clientes
		PRODUCCIÓN		X		El volumen de producción en función de estrategias de retención de clientes
		ADMINISTRACIÓN		X		
10	Saturación del mercado de esencias y sabores causado por la migración de la competencia a nuevas tecnologías.	FINANZAS			X	Reducciones en las ventas por la utilización de la competencia de nuevas tecnologías y precios más bajos
		MERCADEO			X	Estrategias que refuercen las ventajas de la compra a la empresa
		PRODUCCIÓN			X	Niveles de producción limitadas a las negociaciones con los clientes
		ADMINISTRACIÓN			X	Estrategia para incursionar en otras líneas de productos para no socavar la existencia de la empresa
11	Cambios en la política fiscal desfavorables para ESSCA S.A... de C.V.:	FINANZAS			X	Impacto en las ventas por las reformas fiscales
		MERCADEO		X		Reenfocar estrategias por repercusiones que se pudieran dar por cambios de políticas
		PRODUCCIÓN		X		Posibilidad de estancamiento en la producción por impacto de políticas fiscales
		ADMINISTRACIÓN		X		

EVALUACIÓN DE LAS AMENAZAS A LA EMPRESA					
CRITERIO/IMPACTO	BAJO	MEDIO	ALTA	TOTAL EVALUADO	MAYOR IMPACTO POR ÁREA
IMPACTO POR CRITERIO	2	9	33	44	
IMPACTO POR CRITERIO %	5%	20%	75%	100%	
ÁREAS DE ACCIÓN					
FINANZAS	0	1	10	23%	1
MERCADEO	0	2	9	20%	2
PRODUCCIÓN	0	2	9	20%	3
ADMINISTRACIÓN	2	4	5	11%	4

Nota: El análisis de las amenazas, indica que estas impactarían directamente las finanzas de la empresa, el mercadeo y producción posteriormente, y un menor impacto sería causado en la administración.

MATRIZ FODA PARA LA EMPRESA ESENCIAS Y SABORES DE CENTROAMERICA

2. Ambiente Interno: Debilidades y Fortalezas

c) Debilidades: que limitan los negocios y aprovechar las nuevas oportunidades

No	FACTORES EVALUADOS	ÁREAS EVALUADAS	IMPACTO/ INFLUENCIA			OBSERVACIONES
			BAJO	MEDIO	ALTA	
1	No posee fuerza de ventas	FINANZAS			X	Existen necesidades de capital para las operaciones normales de la empresa y para impulsar nuevos proyectos.
		MERCADEO			X	No se utiliza mercadeo para la selección de los productos con potencial, publicidad e I+D y otros
		PRODUCCIÓN			X	La capacidad instalada se encuentra subutilizada producto de las pocas ventas.
		ADMINISTRACIÓN		X		
2	Limitado uso del mercadeo	FINANZAS			X	Se limitan los ingresos adicionales que podrían obtener al utilizar mercadeo para el posicionamiento de la empresa y sus productos
		MERCADEO			X	No se utiliza mercadeo para la selección de los productos con potencial, publicidad e I+D y otros
		PRODUCCIÓN		X		
		ADMINISTRACIÓN		X		
3	Necesidades de capital para operaciones normales de la empresa	FINANZAS			X	Existen necesidades de capital para las operaciones normales de la empresa y para impulsar nuevos proyectos.
		MERCADEO			X	No se posee capital para invertir en mercadeo y fuerza de ventas
		PRODUCCIÓN			X	No se pueden financiar las certificaciones de calidad de la empresa.
		ADMINISTRACIÓN			X	Se ha limitado el recurso Humano al estrictamente necesario.
4	Estrategias de negocio limitan el nicho de mercado	FINANZAS		X		
		MERCADEO			X	Existe subjetividad para elegir algunos clientes, se comparte información con la competencia, se limitan las ventas y créditos a clientes potenciales.
		PRODUCCIÓN		X		
		ADMINISTRACIÓN		X		
5	Deficiente distribución de trabajo y funciones	FINANZAS		X		
		MERCADEO		X		
		PRODUCCIÓN		X		
		ADMINISTRACIÓN			X	El Recurso Humano se encuentra saturado de trabajo y funciones, el trabajo se distribuye con respecto a las necesidades y no ha competencia.
6	Subutilización de la página Web	FINANZAS		X		
		MERCADEO			X	La pagina Web esta desactualizado, no es utilizada para ofrecer e- servicios y aprovechar las nuevas formas de hacer negocio producto de la globalización.
		PRODUCCIÓN		X		
		ADMINISTRACIÓN	X			

MATRIZ FODA PARA LA EMPRESA ESENCIAS Y SABORES DE CENTROAMERICA						
2. Ambiente Interno: Debilidades y Fortalezas						
c) Debilidades: que limitan los negocios y aprovechar las nuevas oportunidades						
No	FACTORES EVALUADOS	ÁREAS EVALUADAS	IMPACTO/ INFLUENCIA			OBSERVACIONES
			BAJO	MEDIO	ALTA	
7	Materia prima limitada para atender requerimientos nuevos	FINANZAS			X	Se dejan escapar los clientes por falta de materia prima.
		MERCADEO			X	La gama de productos a ofrecer se ve limitada por la disponibilidad de materias primas; los pedidos de los clientes actuales no son atendidos.
		PRODUCCIÓN			X	Se produce un 15% de la capacidad instalada y sobre la base de la materia prima disponible.
		ADMINISTRACIÓN	X			
8	Limitado posicionamiento de la empresa en su nicho de mercado	FINANZAS			X	Ventas limitadas debido a que la empresa no es reconocida
		MERCADEO			X	No se trabaja el posicionamiento de la empresa en la mente de los consumidores.
		PRODUCCIÓN			X	Se produce un 15% de la capacidad instalada, debido a las ventas limitadas.
		ADMINISTRACIÓN	X			
9	Incumplimiento a principios contables: ej. entidad	FINANZAS			X	Desorden en la contabilidad limita el financiamiento de la empresa y crecimiento de la misma
		MERCADEO			X	No se tiene claro el aporte a las utilidades de los productos.
		PRODUCCIÓN			X	Capital destinado para materias primas, producción y administración, podría estar siendo utilizado fuera de la empresa
		ADMINISTRACIÓN			X	
10	Recurso humano trabaja parcialmente	FINANZAS		X		
		MERCADEO		X		Las gestiones con los clientes se deben de adecuar a la disponibilidad de tiempo de los propietarios
		PRODUCCIÓN		X		
		ADMINISTRACIÓN			X	Personal ejecutivo no está a tiempo completo en la empresa.
11	Limitada capacidad de distribución	FINANZAS		X		
		MERCADEO			X	La capacidad de distribución se encuentra limitada a las ventas actuales, creando dificultades para el crecimiento
		PRODUCCIÓN		X		
		ADMINISTRACIÓN	X			
12	Planes de negocios desactualizado	FINANZAS			X	El plan de negocios no concuerda con la misión y visión actual de la empresa
		MERCADEO			X	No se realizan estrategias de mercado conforme al plan de negocios.
		PRODUCCIÓN			X	Se produce conforme a pedido.
		ADMINISTRACIÓN	X			
13	Productos fácilmente sustituibles	FINANZAS			X	Los productos ofrecidos por ESSCA, poseen características que los hacen sustituibles por productos similares.
		MERCADEO			X	Las ventas se ven mermadas por productos sustitutos y los de la competencia directa
		PRODUCCIÓN	X			
		ADMINISTRACIÓN	X			

MATRIZ FODA PARA LA EMPRESA ESENCIAS Y SABORES DE CENTROAMERICA						
2. Ambiente Interno: Debilidades y Fortalezas						
c) Debilidades: que limitan los negocios y aprovechar las nuevas oportunidades						
No	FACTORES EVALUADOS	ÁREAS EVALUADAS	IMPACTO/ INFLUENCIA			OBSERVACIONES
			BAJO	MEDIO	ALTA	
14	No se explota las ventajas competitivas de la empresa para garantizar la fidelidad de los clientes	FINANZAS			X	Disminución de los ingresos producto de la fuga de los clientes.
		MERCADEO			X	Los valores agregados que ofrece la empresa no garantizan la fidelidad de los clientes.
		PRODUCCIÓN			X	Los elementos diferenciadores que la empresa ofrece actualmente no son suficientes para ganar fidelidad
		ADMINISTRACIÓN	X			
15	Deficiente capacidad de gestión para crear convenios con otras empresas	FINANZAS			X	Se limitan los ingresos al potencial de la empresa y a la capacidad de gestión de la Gerente General
		MERCADEO			X	No se utiliza el mercadeo para buscar alianzas estratégicas
		PRODUCCIÓN			X	La producción se mantiene subutilizada al potencial de venta de la empresa.
		ADMINISTRACIÓN			X	Subjetividad y falta de información para evaluar convenios.
16	Decisiones y ventaja competitiva centralizada en los propietarios	FINANZAS		X		
		MERCADEO			X	Las ventas, asesoría técnica y distribución, es realizado por el Gerente General
		PRODUCCIÓN		X		
		ADMINISTRACIÓN			X	Problemas para reorientar el rumbo de la empresa

EVALUACIÓN DE LAS DEBILIDADES DE LA EMPRESA

CRITERIO/IMPACTO	BAJO	MEDIO	ALTA	TOTAL EVALUADO	MAYOR IMPACTO POR ÁREA
IMPACTO POR CRITERIO	8	18	38	64	
IMPACTO POR CRITERIO %	13%	28%	59%	100%	
ÁREAS DE ACCIÓN					
FINANZAS	0	6	10	16%	1
MERCADEO	0	1	10	16%	1
PRODUCCIÓN	1	4	6	9%	3
ADMINISTRACIÓN	7	0	4	6%	4

Nota: Las debilidades principales de la empresa, que limitan el crecimiento y oportunidades de hacer negocio, están principalmente reflejadas en el mercadeo y finanzas, seguidas de las existentes en producción y administración.

MATRIZ FODA PARA LA EMPRESA ESENCIAS Y SABORES DE CENTROAMERICA						
2. Ambiente Interno: Debilidades y Fortalezas.						
d) Fortalezas, que puede utilizar la empresa para aprovechar las oportunidades de negocio y mejorar los actuales en diferentes áreas.						
FACTORES EVALUADOS		ÁREAS EVALUADAS	IMPACTO/ INFLUENCIA			OBSERVACIONES
			BAJO	MEDIO	ALTA	
1	Ofrecen valor agregado a los clientes	FINANZAS			X	Posibilidad de mayores ingresos al ofrecer elementos diferenciadores
		MERCADEO			X	Ofrecen servicios de asesoría post compra y desarrollo de productos por necesidades de los clientes
		PRODUCCIÓN			X	Participación en los procesos de producción de sus clientes por la materia prima vendida
		ADMINISTRACIÓN			X	Alta capacidad técnica y experiencia en el rubro
2	Atención al cliente	FINANZAS		X		Posibilidad de mayores ingresos al ofrecer atención especializada post venta
		MERCADEO			X	Servicio personalizado, entrega oportuna
		PRODUCCIÓN		X		Capacidad instalada para satisfacer nuevas necesidades
		ADMINISTRACIÓN			X	Procesos administrativos que coordinados para satisfacer las exigencias de los clientes
3	Personal altamente capacitado en las áreas existentes	FINANZAS			X	Posibilidad de mayores ingresos por las ventas al ofrecer los servicios por personal especializado
		MERCADEO			X	Capacidad de respuesta sobre procesos relacionados con la empresa
		PRODUCCIÓN			X	Alto conocimiento en procesos de producción y desarrollo de productos
		ADMINISTRACIÓN			X	Conocimiento en diversas áreas que contribuyen en las negociaciones y al cierre de negocios

MATRIZ FODA PARA LA EMPRESA ESENCIAS Y SABORES DE CENTROAMERICA						
2. Ambiente Interno: Debilidades y Fortalezas.						
d) Fortalezas, que puede utilizar la empresa para aprovechar las oportunidades de negocio y mejorar los actuales en diferentes áreas.						
FACTORES EVALUADOS		ÁREAS EVALUADAS	IMPACTO/ INFLUENCIA			OBSERVACIONES
			BAJO	MEDIO	ALTA	
4	Productos diversificados	FINANZAS			X	Posibilidad de incremento en las ventas por la gama de productos que ofrece la empresa
		MERCADEO			X	Portafolio de productos para la industria de bebidas y alimentos
		PRODUCCIÓN			X	Capacidad instalada para satisfacer nuevas necesidades
		ADMINISTRACIÓN	X			
5	Certificación ISO 9001-2000, HACCP y BPM	FINANZAS			X	Creación de nuevos negocios con productos están certificados
		MERCADEO			X	Certificaciones que respaldan negociaciones con los clientes
		PRODUCCIÓN			X	Operaciones de producción de acuerdo a certificaciones
		ADMINISTRACIÓN			X	
6	Instalaciones e infraestructura adecuadas para los procesos de transformación y elaboración de esencias	FINANZAS		X		Posibilidad de mayores ingresos por las ventas al contar con procesos adecuados de transformación y elaboración de esencias
		MERCADEO			X	
		PRODUCCIÓN			X	Capacidad de respuesta a los requerimientos de los clientes
		ADMINISTRACIÓN		X		

EVALUACIÓN DE LAS FORTALEZAS DE LA EMPRESA

CRITERIO/IMPACTO	BAJO	MEDIO	ALTA	TOTAL EVALUADO	MAYOR IMPACTO POR ÁREA
IMPACTO POR CRITERIO	1	6	20	27	
IMPACTO POR CRITERIO %	4%	22%	74%	100%	
ÁREAS DE ACCIÓN					
FINANZAS	0	3	5	19%	2
MERCADEO	0	1	6	22%	1
PRODUCCIÓN	0	1	5	19%	3
ADMINISTRACIÓN	1	1	4	15%	4

Nota: Las fortalezas principales de la empresa que pueden ser aprovechadas para potenciar el crecimiento, están en el área de mercadeo, seguida de las financieras, producción y administración.

ANEXO 5: ENCUESTA

Universidad El Salvador
 Maestría en Consultoría Empresarial
 Proyecto de Graduación

ENCUESTA

La presente encuesta tiene como propósito identificar las preferencias, características y necesidades de productos en el rubro de bebidas y alimentos, con énfasis en panaderías, pastelerías y similares, que pudiesen tomarse como parámetros para el diseño de nuevos productos a la medida de los requerimientos de los comerciantes.

Nota: la información proporcionada en la presente investigación es estrictamente confidencial y será utilizada para fines educativos por estudiantes de la Universidad de El Salvador.

Panadería Pastelería / Repostería

Favor marque con una X, la opción a cada una de las preguntas

1. Cuáles de los siguientes insumos utilizan en la elaboración de sus productos?

Mermeladas Jaleas Glaze Esencias de sabores Miel de maple
 Dulce de atado Otras, mencione _____

2. Para que tipo de producto utiliza el insumo de su elección?

	Pan	Pasteles/Repostería
Mermeladas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jaleas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Glaze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Miel de Abejas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Miel de maple	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dulce de atado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esencias de sabores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Fabrica usted alguno de estos productos?

Sí No Cuál? _____

4. Qué sabores utiliza más en su negocio?

Fresa Tutifrutí Manzana Piña Naranja
 Otros, especifique _____

5. Porque utiliza ese sabor?

Más demanda Varios usos Accesibilidad Se combina fácilmente
 Otros, especifique _____

6. Estaría dispuesto a probar nuevos productos en sus recetas de producción?

Sí No Cuál? _____

7. Cuál es su frecuencia de compra y en que cantidades?

Semanal Quincenal Mensual
 Especifique: _____

8. Que precio paga o está dispuesto a pagar por las cantidades que normalmente utiliza:

	Precio	Cantidad					
Mermeladas	_____	_____	lb	klg	Litro	Botella	Galón
Jaleas	_____	_____	lb	klg	Litro	Botella	Galón
Glaze	_____	_____	lb	klg	Litro	Botella	Galón
Esencias y sabores	_____	_____	lb	klg	Litro	Botella	Galón
Miel de maple	_____	_____	lb	klg	Litro	Botella	Galón
Dulce de atado	_____	_____	lb	klg	Litro	Botella	Galón
Esencias	_____	_____	lb	klg	Litro	Botella	Galón

9. Qué tipo de presentación prefiere comprar estos insumos?

- Bolsa de plástico Galón Cubeta
 Otros, especifique _____

10. Porque prefiere ese tipo de presentación?

- Embase práctico De mayor capacidad Reutilizable Conserva mejor los productos
 Otros, especifique _____

11. Que medios utiliza para buscar nuevos productos y proveedores?

- Guía telefónica Internet Periódicos Mercado/Supermercados
 Referencias

12. Cuál marca nos puede mencionar de:

Mermeladas _____
Jaleas _____
Glaze _____
Esencias y sabores _____
Miel de maple _____
Dulce de atado _____
Esencias _____

13. Qué servicios recibe de sus proveedores?

- Entrega a domicilio Condiciones de crédito Garantías Innovación de productos
 Asesoría técnica No

14. Está satisfecho con el producto y el servicio que recibe actualmente?

- Si No Porqué? _____

15. Donde compra sus materias primas?

- Supermercados Tiendas de conveniencia Mercados Tiendas de mayoreo
 Proveedor directo Otros, especifique _____

16. Porque prefiere comprar en ese lugar?

- Calidad en productos Precio Accesibilidad
 Otros, especifique _____

17. Cuáles son las condiciones de pago de sus materias primas?

- Contado Crédito, mencione plazo: _____

18. Que plazo de crédito prefiere?

- 7 días 15 días 21 días 30 días

Gracias por su colaboración,

Espacio Reservado para entrevistador	
Departamento/municipio _____	Fecha: _____