

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL



**"CONSULTORÍA SOBRE LA SUCESIÓN FAMILIAR DE LA
EMPRESA AGROPRIMO, MUNICIPIO DE SANTIAGO NONUALCO,
DEPARTAMENTO DE LA PAZ"**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

CAÑAS CASTILLO, CARLOS FERNANDO

ECHEGOYÉN VILLANUEVA, CÉSAR ARTURO

PARA OPTAR AL GRADO DE:

MAESTRO EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL

MAYO DE 2019

CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO.

SECRETARIO GENERAL : LIC. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : M.Sc. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ

VICEDECANO : M.Sc. MARIO WILFREDO CRESPIÓN ELÍAS

SECRETARIA : LICDA. VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO

ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ

TRIBUNAL EXAMINADOR : LIC. DIMAS DE JESÚS RAMÍREZ ALEMÁN, M.Sc.

LIC. CARLOS ARMANDO PINEDA, MBA

ING. JOSE GUILLERMO ALGER, M.Sc.

MAYO DE 2019

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

Resumen Ejecutivo

El presente documento constituye el resultado final de la consultoría, La sucesión Familiar de la Empresa La Bomba, del municipio de Tecoluca, departamento de San Vicente. La sucesión familiar es uno de los factores fundamentales para asegurar la continuidad de una empresa familiar y se entiende como el conjunto de acciones realizadas bajo el control del futuro sucedido, que desembocan de forma programada y con las correcciones necesarias en la sustitución del empresario al frente de la empresa por sucesor(es) de la misma familia.¹

La Bomba es un agroservicio que está ubicado en el municipio de Tecoluca, departamento de San Vicente que inició operaciones en el año 1976 siendo una pequeña tienda que comercializa productos agropecuarios, es una empresa familiar que ha salido adelante gracias al empeño del fundador y que ahora es catalogada como mediana, con muchas aspiraciones a seguir creciendo. Como toda empresa familiar, existe un momento donde es necesario pensar en el futuro de la misma, es justo en ese momento pensar en una sucesión familiar para involucrar a las personas idóneas y que éstas puedan aportar e implementar ideas, experiencias y estrategias que el fundador ha aplicado en todo su trayecto de vida. Algunas empresas familiares en nuestro país han desaparecido por falta de entendimiento entre los miembros de la familia cuando desaparecen el propietario de las mismas.

Para realizar una sucesión, es necesario conocer cómo se encuentra la empresa a través de un diagnóstico integral que determine las necesidades inmediatas y a largo plazo que se requieren implementar para llevarla al éxito total; por lo tanto, esta investigación está orientada a clarificar las dudas y temores de todos los miembros de la familia que están involucrados en la administración. Es así, como la presente consultoría, pretende colaborar con La Bomba para que implemente y tome las acciones necesarias para llevar a cabo una sucesión adecuada sin perder el rumbo empresarial de éxito.

¹ M. Guinjoan, J.M. Llauredó. El empresario familiar y su plan de sucesión: preguntas y respuestas. Díaz de Santos, Madrid (2000)

AGRADECIMIENTOS

Agradecido con la vida, por haber logrado un sueño más, trazándome objetivos mayores laborales y familiares.

Pero sobre todo agradecido con:

Mi esposa Julia y mi hijo Ángel Arturo, que fueron la energía interna que me animaban a seguir en el camino correcto, así como la paciencia, compañerismo, y sobre todo amor, que me brindaron en esta parte del camino de mi vida, y brindarme fuerzas para lograr esta meta.

Mi padre Augusto Cesar Echegoyén, que, con tanto trabajo, esfuerzos, y sacrificio; nunca dejo de creer y apoyarme. Gracias padre. Espero con esto regresar un poco de lo que me has brindado, esperando ser tu mano derecha en las decisiones que elijas.

Mi madre María de Los Ángeles Villanueva, que jamás ha dejado de creer en mí, apoyándome y encarrilándome en el buen camino de la vida. Gracias Madreeee.

Mi hermana Cindy Echegoyén y mi cuñado, amigo y compañero Carlos Cañas, por el apoyo, paciencia, enseñanzas que me otorgaron en todo este camino, y por supuesto las dos energías externas mis sobrinos (Dany y Fer), que con cada sonrisa decían animo tío tu puedes. Gracias familia Cañas Echegoyén. Éxitos en sus nuevas vidas mae, ¡Pura Vidaaa!!!

A la Universidad de El Salvador, la Facultad de Ciencias Económicas y a la Maestría en Consultoría Empresarial; la cual con todo su personal nos enseñaron el camino y la finalidad del deber ser de un Master, dándonos herramientas para enfrentar los retos de la realidad nacional. En especial a nuestros tutores y amigos, Maestro Carlos Pineda, Maestro José Guillermo Ferracutti, y Maestro Dimas Ramírez el cual nos apoyaron desde el primer momento con su tan preciado tiempo, recomendaciones, directrices y consejos tan acertados; superando adversidades de tiempo, trabajo y sobre todo salud.

A mis amigos y compañeros de carrera Carlos Cañas, Celia Zavala y Oscar Córdova (los esposos), Jaime Rivas y Saúl Ventura; que en todo momento siempre fuimos un bloque fuerte, con lo cual cada uno nos apoyábamos ante las adversidades, todos aprendiendo de todos.

Gracias Totales...

César Arturo Echegoyén Villanueva.

En primer lugar, quiero agradecerle a Dios por darme la vida y permitirme lograr este éxito académico que ahora culmino con satisfacción, eres mi rey y mi salvación todo te lo debo a ti, para tu honra y gloria es este triunfo.

A mi esposa Cindy quiero agradecerte por confiar en mi desde el inicio de nuestra vida juntos, gracias por ayudarme y darme fuerzas cuando ya no quería y gracias por tus consejos, palabras de aliento y regaños para seguir adelante. Tu apoyo, amor y paciencia es fundamental para vida. A mis hijos Danielita y Nandito, gracias por ser mi motor, por ustedes hijos doy mi vida sin pensarlo, gracias porque cada día me apoyaron en todo momento, sacrificamos nuestro tiempo juntos para poder culminar este estudio. Gracias por darme esa energía diaria para vivir por ustedes. Este triunfo es para ustedes.

A mi cuñado César, gracias por tu ayuda en todo momento, sin tu apoyo hubiera tirado la toalla mucho tiempo atrás, agradezco todo tu esfuerzo y cariño hacia mi familia y ahora que terminamos podemos decir con orgullo que lo logramos y con muy buenos resultados. Gracias a mi suegra, Julia y a mi sobrino Ángel que con mucha paciencia soportaron todos nuestros desvelos, amarguras y nos apoyaron a seguir adelante cuando nuestras fuerzas se agotaban.

A mis padres Fernando y Sonia, gracias por siempre apoyarme a salir adelante y darme las palabras de aliento correctas, gracias por todo y porque siempre han creído en mí. Gracias a mis hermanas (Erika y Luisa) y mi hermano (Rafael) por sus palabras de aliento y porque ven en mi a una persona capaz de lograr sus metas, gracias a mis cuñad@s Roberto, Gaby y Pablo, por ser parte de mi familia y siempre estar apoyándonos en todo momento.

Gracias a mis compañeros de maestría, Celia, Oscar, Jaime, Saúl y César, porque siempre estuvimos juntos en las buenas y en las malas, en ustedes encontré excelentes amigos que ahora son parte importante de mi vida, gracias por todos esos desvelos, alegrías, decepciones, celebraciones que vivimos en los años de estudio que ahora culminan diciendo lo logramos.

Gracias a la Universidad de El Salvador, MAECE, por entregarnos todos los conocimientos, herramientas y capacidades para ser una mejor persona, no solo nos formamos académicamente, sino que en el camino del éxito nos enseñaron a ser cada día mejores personas. Gracias a nuestros asesores Lic. Carlos Pineda, Ing. Alger Ferracutti y Maestro Dimas Ramírez por guiarnos en todo momento en nuestros estudios y por el tiempo y dedicación que tuvieron con nuestro trabajo, gracias por sus consejos y recomendaciones ahora ya somos colegas, pero más que eso somos amigos.

Carlos Fernando Cañas Castillo

INDICE

CAPITULO I	12
Situación actual	12
1.1 Estructura Organizativa	13
1.2 Portafolio de productos	15
1.3 Monto de ventas	17
1.4 Legislación	21
1.5 Competidores	23
1.6 Datos financieros.....	24
1.7 Políticas contables y administrativas.....	25
2 Planteamiento y definición del problema.	29
3 Definición del problema	29
4 Justificación de la investigación	30
5 Coberturas.....	30
5.1 Temporal.	30
5.2 Espacial.....	30
5.3 Económica.	31
6 Objetivos del estudio.....	31
6.1 Objetivo General.	31
6.2 Objetivos Específicos.....	31
7 Metodología de la investigación	32
7.1 Definición del universo.....	32
7.2 Instrumentos para recabar información	36
7.3 Técnicas y recolección de datos	36
CAPITULO II	37
1. MARCO TEÓRICO.....	37
1.1 Generalidades del sector Agropecuario en El Salvador.	37
1.2 Economía Centroamericana.....	39
1.3 La economía en El Salvador.....	40
1.4 Agroservicios en El Salvador.....	42
1.5 Generalidades del municipio Tecoluca.....	44
1.6 Agroservicios en Tecoluca	45
1.7 Empresas familiares	46

1.8	Empresas familiares en El Salvador	62
1.9	Problemas en la sucesión familiar.....	64
CAPITULO III.		66
1.	Diagnóstico.....	66
1.1	Objetivo general.....	66
1.2	Objetivos específicos.....	66
2.	Análisis de La Bomba en las etapas de empresa familiares.	67
3.	Análisis financiero	72
3.1	Análisis de variaciones anuales	74
3.2	Análisis de porcentajes integrales.....	80
3.3	Razones financieras.....	83
3.4	Análisis financiero de Apalancamiento	94
3.4.1	Análisis del apalancamiento operativo	95
3.4.2	Análisis del apalancamiento financiero.....	95
3.4.3	Análisis del apalancamiento combinado.....	96
3.5	Análisis del EVA (Economic Value Added).....	97
3.6	Diagnóstico financiero final.....	99
4.	Análisis de Calidad del Servicio de La Bomba.....	101
4.1	Generalidades.	101
4.2	Metodología.	102
4.3	Índice de satisfacción de cliente interno (ISCI).....	103
4.4	Brechas Internas.....	104
4.5	Opiniones Internas.	105
4.6	Índice de satisfacción de cliente externo (ISCE).....	106
4.7	Brechas externas.	107
4.8	Opiniones externas.....	107
4.9	Índice de Satisfacción de general La Bomba	108
5.	Análisis de comercialización de La Bomba	109
5.1	Segmentación de clientes de La Bomba.....	109
5.2	Análisis del entorno externo de mercado (PESTE)	110
5.3	Cuota de mercado	114
5.4	Análisis de la competencia	116
5.5	Análisis del entorno interno y externo de La Bomba	119

CAPITULO IV	123
1. Propuesta	123
1.1 Establecimiento de órganos de Gobierno y poder	123
1.2 Modelo de Planeación estratégica familiar:.....	125
1.3 Diseño del Protocolo familiar	134
1.4 Propuestas de acciones en el corto plazo	136
CAPITULO V	138
1. Conclusiones.....	138
2. Recomendaciones	144
BIBLIOGRAFÍA.....	146
ANEXOS	147
Anexo 1. Guía de preguntas Población Interna: Contador / Auditor	147
Anexo 2. Guía de preguntas Población Interna: Gerencial	148
Anexo 3. Guía de preguntas Población Interna: Administrativo	152
Anexo 4. Guía de preguntas Población Interna: Personal Operativo.....	154
Anexo 5. Guía de preguntas Población externa: Clientes	157
Anexo 6. Guía de preguntas Población externa: Proveedores.....	159
Anexo 7. Guía de preguntas para calcular la cuota de mercado.....	161
Anexo 8. Guía de preguntas a realizar al Fundador.	162

LISTADO DE CUADROS.

N°	Contenido	Número de página
1	Listado de puestos La Bomba	13
2	Ventas anuales La Bomba	16
3	Clasificación de los 15 productos más vendidos por cantidad año 2017	18
4	Ventas mensuales año 2017 de La Bomba.	19
5	Detalle de proveedores de La Bomba.	21
6	Horario de los empleados de La Bomba.	27
7	Detalle del costo del estudio	31
8	Matriz metodológica	34
9	Cuadro de aportación de cada sector en porcentaje al PIB de El Salvador 2016	41
10	Modelo de los tres círculos	50
11	Comparación entre la empresa familiar y la amateur	53
12	Complejidad familiar y conformación de la familia de La Bomba	70
13	Perfil de complejidad familiar de La Bomba	71
14	Balance General Activos La Bomba	74
15	Tendencia en las partidas de los activos del Balance General La Bomba	75
16	Balance General Pasivos	76
17	Tendencia en las partidas de pasivos del Balance General La Bomba	76
18	Estado de resultados La Bomba	77
19	Tendencias de las partidas de los Estados de Resultados de La Bomba	77
20	Porcentajes integrales del Balance General de La Bomba	79
21	Porcentajes integrales del Estado de Resultados de La Bomba	81
22	Resultados de las razones financieras de La Bomba	82
23	Ciclo Operativo de La Bomba	91
24	Ciclo efectivo de La Bomba	91
25	Cálculo ratios de rentabilidad de La Bomba	92
26	Apalancamiento operativo de La Bomba	94
27	Apalancamiento financiero de La Bomba	95
28	Apalancamiento combinado de La Bomba	95
29	Utilidad neta de operación antes de intereses y después de impuestos de La Bomba.	96
30	Monto de capital de La Bomba	96
31	Costo ponderado de capital año 2012	97
32	Costo ponderado de capital año 2013	97
33	Costo ponderado de capital año 2014	97

34	Costo ponderado de capital año 2015	97
35	Costo ponderado de capital año 2016	97
36	Costo ponderado de capital año 2017	98
37	Calculo del EVA para La Bomba	98
38	Esquema de funcionamiento del SERQUAL	102
39	Índice de satisfacción del cliente interno	102
40	Brechas de clientes internos Servqual de La Bomba	103
41	Índice de satisfacción de cliente externo	105
42	Brechas de clientes externos Servqual de La Bomba	106
43	Índice de satisfacción de La Bomba	107
44	Segmentación de clientes de La Bomba por tipo de ingresos.	109
45	Factores del macro entorno de La Bomba	110
46	Análisis PESTE de La Bomba	112
47	Resultados de encuestas de factores de Marketing	114
48	Análisis de la competencia resultados cara al mercado y operativos.	118
49	Análisis del entorno interno, fortalezas y debilidades de La Bomba.	119
50	Análisis del entorno externo, oportunidades y amenazas de La Bomba	119
51	Escala de medición de factores internos – externos.	120
52	Puntajes de valor totales de la matriz interna externa.	120

LISTADO DE FIGURAS.

N°	Contenido	Número de página
1	Estructura organizativa La Bomba	12
2	Variación anual del PIB países de Centroamérica.	39
3	Comportamiento del PIB en El Salvador	40
4	Funcionamiento de un agroservicio.	43
5	Modelo de los tres círculos	49
6	Modelo de equilibrio entre empresa y familia.	50
7	Órganos de Gobierno.	54
8	Órganos de Gobierno y Dirección	55
9	Etapas del proceso de sucesión	57
10	Árbol de desarrollo de cuota de mercado de La Bomba	114
11	Matriz interna externa de La Bomba.	121

LISTADO DE GRÁFICAS.

N°	Contenido	Número de página
1	Ventas totales de La Bomba 2012-2017.	18
2	Productos más vendidos por cantidad de ingresos año 2017.	19
3	Comportamiento de las ventas mensuales año 2017.	21
4	Tendencia en las partidas de los activos del Balance General La Bomba	76
5	Tendencia en las partidas de los pasivos del Balance General La Bomba	77
6	Tendencia en las ventas y costo de ventas de La Bomba	79
7	Tendencia en las utilidades de La Bomba	79
8	Concentración del dinero en los activos de La Bomba	81
9	Concentración del dinero en los pasivos de La Bomba	81
10	Concentración el dinero en los pasivos de La Bomba	82
11	Capital del trabajo de La Bomba	84
12	Razón corriente de La Bomba	84
13	Razón rápida o prueba ácida de La Bomba	85
14	Razón de endeudamiento de La Bomba	86
15	Razón de rotación de intereses ganados de La Bomba	86
16	Razón de endeudamiento del activo fijo.	87
17	Razón de apalancamiento simple.	88
18	Razón de rotación de activo fijo.	88
19	Razón de rotación de activo totales.	89
20	Rotación de inventarios de La Bomba	90
21	Cuentas por pagar de La Bomba	90
22	Cuentas por cobrar de La Bomba	91
23	Ciclo de operación de La Bomba	92
24	Ciclo de efectivo de La Bomba	92
25	Tendencia del ROE en La Bomba	94
26	Índice de satisfacción de cliente interno (ISCI).	104
27	Índice de satisfacción de cliente externo (ISCE).	106

CAPITULO I.

Situación actual

La Bomba es una empresa que se dedica a la comercialización de productos agrícolas y pecuarios, surgió en el año 1976, por el emprendedor y fundador Don Salvador, el cual era un joven de 26 años, inexperto en negocios, pero visionario y trabajador, originario de San Vicente. Este municipio es con vocación agropecuaria y comercial, en el que se cultivan maíz, frijol, caña de azúcar, yuca, producción de aves, ganado bovino y cerdo. El empresario al observar las necesidades de las personas sobre productos para el uso agrícola y pecuario emprendió su pequeño negocio al cual le llamó LA BOMBA. El personal está capacitado y especializado, con el fin de ayudar a los productores a mejorar sus rendimientos en sus producciones agrícolas y pecuarias, así como también el cuidado, salud y sana alimentación de mascotas.

Actualmente cuenta una sala de ventas ubicada en el centro de la ciudad. Según la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC), se clasifica como una mediana empresa debido a la cantidad de ingresos y cuenta con un personal ocupado de 18 personas, la actividad económica a la que se dedica es: venta de productos para uso agropecuario, y la Clasificación Internacional Uniforme (CIIU) la ubica dentro de ventas al por menor de otros productos nuevos especializados (4773), bajo este rubro: ventas al por menor de productos de agro servicio (207), el código CIIU es: 4773207.

Visión

La visión es un enunciado que pretende guiar a una empresa hacia aquello que quiere convertirse en largo plazo, La Bomba no cuenta con una visión definida a la fecha, motivo por el cual se ha diseñado como propuesta sujeta a evaluación el siguiente enunciado:

“Ser el proveedor más reconocido del mercado de pequeños y medianos productores agrícolas y pecuarios, del área paracentral del país “.

Misión.

La misión es una declaración del propósito de ser de una empresa, por tal motivo es necesario que todos los empleados se sientan identificados y comprometidos con ella para poder alcanzar los objetivos requeridos por el dueño. En La Bomba no existe una misión definida por tal motivo se ha diseñado la siguiente propuesta:

“Somos una empresa seria, responsable y comprometida con los productores y productoras, brindándoles un servicio de ventas y asesoría técnica de calidad, para el buen uso y manejo de los productos agropecuarios.”

Es necesario aclarar que el dueño de La Bomba tiene bien definidos los conceptos de misión y visión, pero solamente los maneja a nivel personal sin realizar una divulgación a sus empleados y sin comprometerlos en alcanzar los objetivos que el dueño necesita.

Valores.

Existen muchos valores que se identifican en la empresa La Bomba, éstos no están definidos dentro de un plan estratégico, pero pueden identificarse hablando con el dueño y con todo el personal de la empresa, entre ellos se pueden resaltar los siguientes:

- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Lealtad.
- Integridad.
- Confianza.

1.1 Estructura Organizativa

LA BOMBA, consta con una administración única, donde el director general es el responsable en la toma de todo tipo de decisiones, acuerdos y políticas; cuenta con la estructura organizativa siguiente:

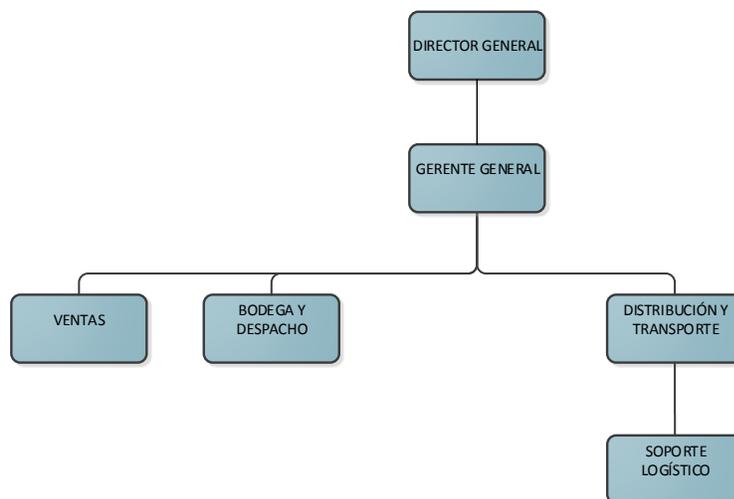


Figura N°1. Estructura organizacional La Bomba.

Fuente: Elaboración propia

Distribución organizativa: La Bomba, está integrada por dieciocho personas responsables de generar el movimiento de la empresa, estos se distribuyen de la siguiente forma:

Puesto	Cantidad de empleados
Director General	1
Gerente General	1
Contador General	1
Ventas	5
Facturación	2
Encargado de Bodegas	1
Ayudante de Bodegas	2
Jefe de transporte y distribución	1
Soporte Logístico	2
Motorista	2
TOTAL	18

Cuadro N°1. Listado de puestos.

Fuente: Elaboración propia.

Funciones principales

Director General: es el responsable de las relaciones humanas de todo el negocio, contratos, despidos, sanciones, gestión de compras, pagos, cobros y decisiones administrativas por las cuales se rige la empresa. Esta función es realizada actualmente por el propietario de La Bomba.

Gerente General: Responsable de las acciones a realizar son el manejo adecuado de los inventarios, recursos humanos, ventas por licitaciones y libre gestión, representante en eventos, reuniones y entrega de documentos, generación de reportes. Esta función es realizada por el hijo del propietario.

Ventas: Personal dedicado a atender a los clientes, ofrece alternativas por medio de recomendaciones de productos agropecuarios que ayuden a simplificar el trabajo de los productores.

Facturación: Personal dedicado a realizar facturas y llevar el control de ingreso y egreso de los productos que se comercializan, así como también realizar los cortes diarios y mensuales.

Transporte y distribución: Personal responsable en el embalaje, transporte y entrega de productos a domicilio.

Soporte logístico: responsable de cargar todos los productos que se transportarán para la entrega.

Bodega y despacho: responsables de controlar los ingresos y egresos de la bodega principal y de la sucursal, así como también realizar la entrega de productos que se facturan en la sala de ventas.

1.2 Portafolio de productos

La Bomba se dedica a comercializar productos para uso agrícola, pecuario, hogar y mascotas; dentro de los cuales se mencionan:

Productos de uso agrícola:

1. Semillas
2. Fertilizantes
3. Herbicidas
4. Insecticidas
5. Fungicidas
6. Foliars
7. Bombas fumigadoras
8. Repuestos de bombas fumigadoras
9. Equipo de labranza

Productos de uso pecuario:

1. Pollito de engorde
2. Pollita ponedora
3. Concentrado para pollo, gallina, vaca, cerdo, caballo, conejo, entre otros.
4. Vitaminas
5. Desparasitarte
6. Antibiótico
7. Desinfectante
8. Vacunas
9. Comederos y bebederos.

Productos de uso en el hogar:

1. Veneno para moscas, zancudos, cucarachas, arañas, hormigas, zompopos, insectos rastreros, entre otros.
2. Veneno y trampas para roedores.
3. Regaderas
4. Desinfectantes.
5. Botas de trabajo.

Servicio de veterinaria:

1. Consultas
2. Cirugías
3. Alimento concentrado
4. Accesorios y juguetes
5. Baños
6. Corte de pelo
7. Peinados
8. Desparasitación
9. Vitaminas
10. Emergencias

La gama de productos en La Bomba es grande y variada, así también son sus precios, efectividad y disponibilidad en el mercado, se contabilizan alrededor de 1,800 productos que han sido registrados como ingreso en La Bomba, la disponibilidad de estos productos cambia de acuerdo con las temporadas del sector agrícola. La gama de productos se clasifica según su uso y disponibilidad en el mercado, según detalle a continuación:

- **Productos de uso agrícolas:** son todos aquellos insumos que se utilizan para la producción de alimentos de origen vegetal como verduras, granos básicos, frutas y plantas ornamentales, estos insumos pueden ser semillas, fertilizantes, pesticidas y más; cada uno con diferentes medidas y presentaciones. El movimiento o flujo de esta gama de productos se da en la temporada de siembra, la cual inicia a mediados de mayo hasta finales agosto.
- **Productos de uso pecuario:** son todos aquellos insumos que se utilizan para la producción de alimentos de origen animal como pollos de engorde, huevo, carne de res, carne de cerdo, leche, carne de conejo, tilapia, camarón, estos insumos pueden ser pie de cría, concentrado, vitaminas, desparasitación, vacunas, antibióticos; de igual forma al agrícola con diferentes medidas y presentaciones. El movimiento o flujo de estos productos es más constante, a excepción del pollo de engorde que se incrementa en las últimas semanas de octubre hasta diciembre.
- **Productos de uso en el hogar:** son todos aquellos productos que se utilizan para controlar plagas caseras y mantener un aseo en el hogar o alguna instalación, éstos pueden ser insecticidas aerosoles para el control de insectos terrestres y voladores, venenos granulados para la eliminación de roedores en los hogares, así como también herramientas para el buen manejo de jardín y hogar, el movimiento o flujo de estos productos es constante pero lento, ya que la demanda no es muy alta.
- **Servicio de veterinaria:** este es un servicio relativamente nuevo y se ofrece por medio de consultas a mascotas, vacunación, desparasitación, vitaminas, cirugías programadas, emergencias, servicio de peluquería y baño, complementa y abona al movimiento de productos para uso pecuario ya que los productos a utilizar en mascotas son casi los mismos que se utilizan en la producción de alimento de origen animal.

En La Bomba hay diferentes formas de comercialización:

Venta en punto de servicio: son todas aquellas ventas que se realizan en casa matriz o en sucursal, se efectúa cada vez que un cliente llega en busca de un producto o servicio.

Ventas por encargo: se realizan en las salas de venta, generalmente para productos que en temporadas fuertes se vuelven escasos, por ejemplo, la temporada de crianza de pollos de engorde, pollitas ponedoras y plantines de hortalizas, los cuales son pedido con tiempos anticipados.

Venta a domicilio: Son aquellas que se realizan mediante correo electrónico, llamadas telefónicas, redes sociales, en las cuales se contacta con alguna de las tiendas, se realiza el pedido y este se transporta al domicilio del cliente, realizando el pago en efectivo o cheque.

Venta por licitación pública o libre gestión: Son las que se realizan por medio de la plataforma COMPRASAL a instituciones que se rigen bajo la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP). Este tipo de ventas se realiza por lo general mediante crédito que puede variar de acuerdo con los términos de referencia de cada licitación.

1.3 Monto de ventas

En los últimos 6 años, La Bomba ha tenido una reducción en sus ventas, lo cual causa una preocupación muy grande, ya que, de no realizar estrategias para las mejoras en ventas, podría caer en un bache de cual será muy difícil salir.

A continuación, se presentan las ventas de La Bomba:

AÑO	TOTAL, DE VENTAS
2012	\$1,835,274.38
2013	\$1,463,678.51
2014	\$1,473,348.58
2015	\$1,311,372.92
2016	\$1,520,767.66
2017	\$1,506,435.60
2018²	\$438,466.64
Decrecimiento	-3.25

Cuadro N°2. Ventas La Bomba en dólares americanos USD\$

Fuente: Estado de Resultados 2012-2017.

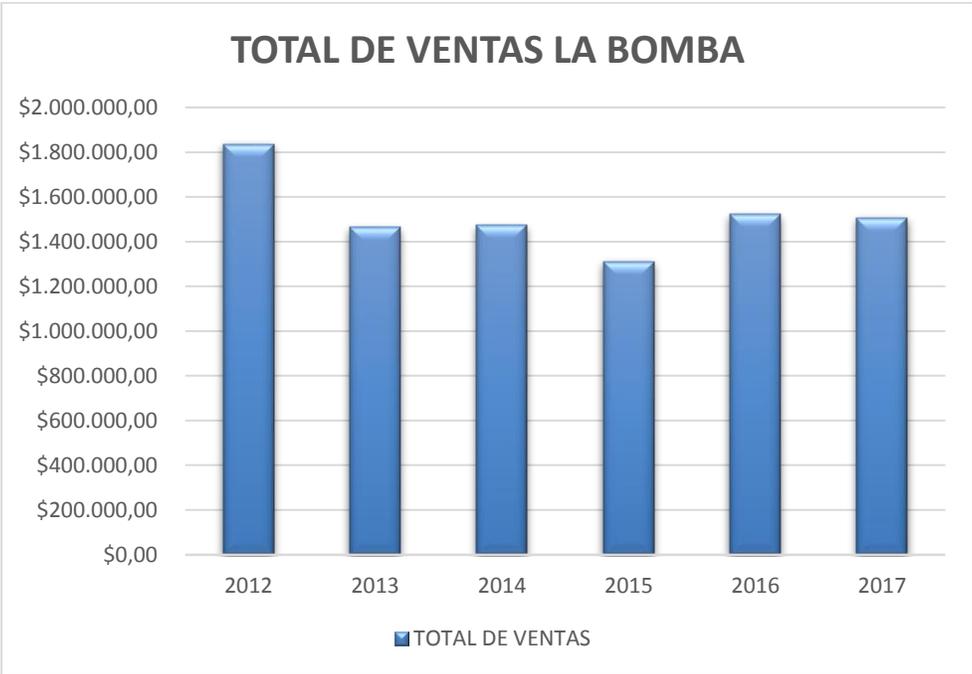
Con el cuadro anterior se puede observar que para el año 2012 las ventas fueron de \$1,835,274.38 mientras que para el 2017 se presentan \$1,506,435.60. Al realizar el análisis de crecimiento en todo La Bomba, se encuentra un decrecimiento del -3.25%, las decisiones a tomar por la gerencia deben estar enfocadas a incrementar ventas y mejorar el índice de crecimiento.

² Las ventas son hasta abril 2018 y proviene del sistema de ventas y no de los estados de resultados de periodo.

La Bomba había alcanzado en el 2012 su mayor cantidad de venta, pero con el pasar de los años y por la difícil competencia, ya que se han establecido varios agroservicios en el sector, estas ventas han disminuido para el 2017. Este fenómeno es conocido por el propietario, este genera gran preocupación porque de no realizar estrategias eficientes se verían obligadas a cerrar operaciones.

En el año 2015 el hijo mayor del propietario incursionó en nuevas formas de negocio, estas son: licitaciones, libre gestiones y realización de cotizaciones a nivel de gobierno y organizaciones no gubernamentales; a la fecha están aportando un ingreso importante a La Bomba.

Otra de las incursiones para atraer clientes es la instalación de un consultorio veterinario, siendo atendido por una médica veterinaria donde se brindan los siguientes servicios: consultas a mascotas, baños, corte de pelo, corte de uñas, vacunación, hospedaje, pequeñas cirugías y certificaciones de salud de las mascotas.



Gráfica N°1. Ventas totales 2012-2017.
Fuente: Estado de resultados 2012-2017.

El promedio de venta anual es de \$1,518,479.61 y para el año 2017 se vio reducido en 0.80% de las ventas con respecto al promedio anual, esto se debe a la fuerte competencia del sector y a la reducción de las producciones tanto en el sector agropecuario como agrícola.

Clasificación de 15 productos más vendidos por cantidad de unidades de venta 2017

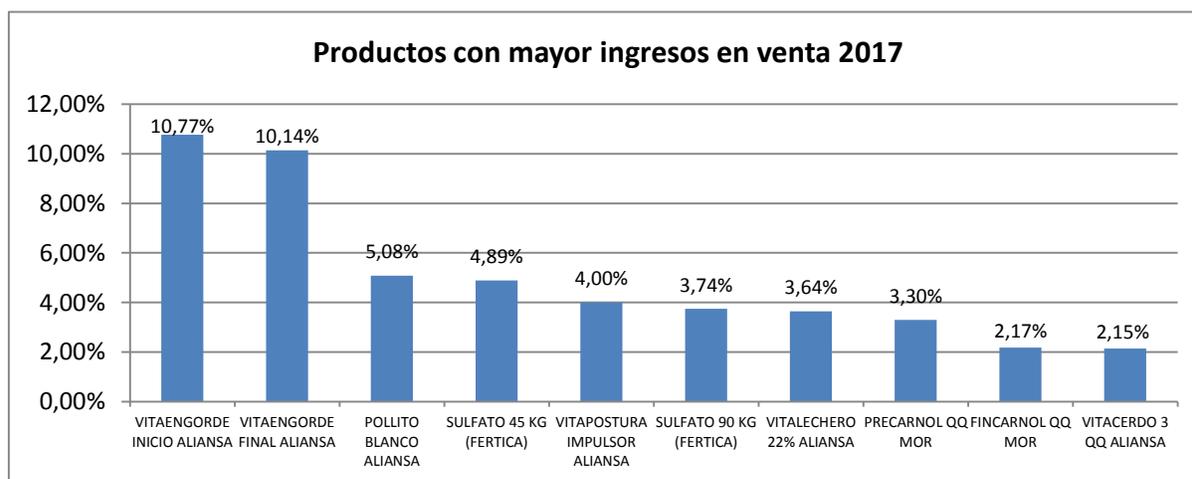
N°	Descripción	Cantidad	Unidad	Precio u. (USD\$)	Total (UDS\$)
1	Sulfato 45kg Fertica (abono)	6,038	Quintal	\$ 26.00	\$156,988.00
2	Vitaengorde inicio (concentrado)	4,411	Quintal	\$ 29.25	\$129,021.75
3	Vitaengorde final (concentrado)	4,088	Quintal	\$ 29.25	\$119,574.00
4	Sulfato 90 Kg Fertica (abono)	2,455	Quintal	\$ 50.00	\$122,750.00
5	Vita lechero 22% (concentrado)	2,217	Quintal	\$ 20.00	\$ 44,340.00
6	Vita postura impulsor (concentrado)	2,135	Quintal	\$ 26.00	\$ 55,510.00
7	Paraquat alemán Lt (herbicida)	1,375	Litros	\$ 5.00	\$ 6,875.00
8	Precarnol (concentrado)	1,102	Quintal	\$ 28.50	\$ 31,407.00
9	Paraquat Lt (herbicida)	1,100	Litros	\$ 5.00	\$ 5,500.00
10	Gallina ponedora (concentrado)	1,100	Quintal	\$ 10.50	\$ 11,550.00
11	Terminator lb (insecticida)	1,012	Libra	\$ 1.00	\$ 1,012.00
12	Alilechero 15%(concentrado)	1,004	Quintal	\$ 16.00	\$ 16,064.00
13	Fincarnol (concentrado)	800	Quintal	\$ 28.50	\$ 22,800.00
14	Pollinaza (concentrado)	724	Bolsa	\$ 4.00	\$ 2,896.00
15	Ponemor R (concentrado)	605	Quintal	\$ 25.00	\$ 15,125.00
	Total	30,166			\$741,412.75

Cuadro N°3. Clasificación de los 15 productos más vendidos por cantidad para el año 2017.

Fuente: Estadístico sistema de facturación La Bomba.

En el cuadro N°3 se identifican los productos con mayor venta en cantidades, hay precios que van desde \$1.00 hasta los \$50.00 por cada unidad de venta, estos productos representan aproximadamente el 50% de la venta total del año 2017.

Clasificación de los productos más vendidos por cantidad de ingresos. Año 2017.



Gráfica N°2. Productos más vendidos por cantidad de ingresos año 2017. Fuente: Facturación La Bomba.

En la gráfica N°2 se puede observar la venta de productos y el aporte en porcentaje del total de venta del año 2017. En 10 productos se encuentra el 50% de la venta total.

Es necesario realizar un análisis de estos productos respecto al margen de ganancia de cada uno de ellos para tomar decisiones sobre las estrategias a seguir relacionadas con el precio de venta o el tipo de negociación con los proveedores.

Ventas mensuales.

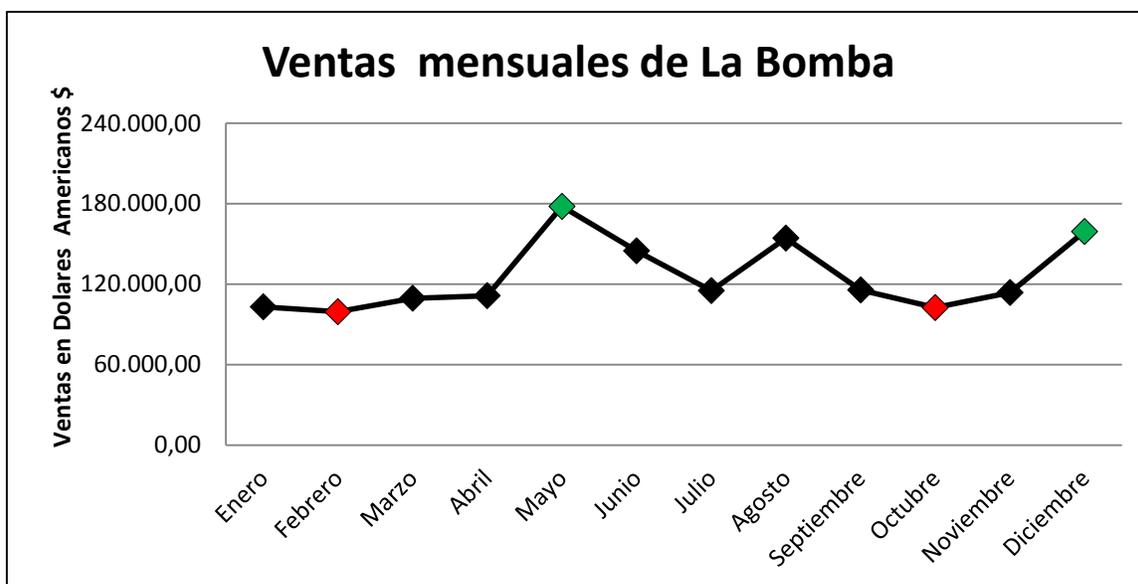
A continuación, se presentan las ventas mensuales en USD\$ del año 2017 de La Bomba:

Meses	Venta total
Enero	102,901.45
Febrero	99,497.40
Marzo	109,517.10
Abril	111,286.84
Mayo	177,875.11
Junio	144,679.67
Julio	115,165.81
Agosto	154,370.31
Septiembre	115,685.19
Octubre	102,464.24
Noviembre	113,662.66
Diciembre	159,329.82
Total	1,506,435.60

Cuadro N°4. Ventas mensuales año 2017 de La Bomba en dólares americanos USD\$

El cuadro N°4 muestra información de las ventas registradas en el año 2017 en agroservicio La Bomba, se puede observar que hay meses donde las ventas aumentan y disminuyen, esto se debe a que la comercialización de productos es temporal, por ejemplo, la temporada de siembra comienza en el mes de mayo y finaliza a mediados de septiembre; los productos con mayor comercialización en esta época son: semillas, abonos, herbicidas, insecticidas, foliares, equipo de fumigación. Otra temporada es el de las ventas en los meses de noviembre y diciembre, este se debe a la temporada de crianza de pollos de engorde que inicia a principios de noviembre y finalizando los últimos días de diciembre, los productos más comercializados son: pollito de engorde de un día de nacido, concentrados alimenticios, comederos, bebederos, vacunas, antibióticos, vitaminas, entre otros.

A continuación, se presenta en la gráfica N°3 los puntos altos de venta en el año (amarillo), estos son los meses de mayo y diciembre, así como también los meses más difíciles para la venta en el año (rojo) estos son los meses de febrero y octubre.



Gráfica N°3. Comportamiento de las ventas mensuales en el año 2017 en la Bomba.

Fuente: Sistema de facturación La Bomba.

1.4 Legislación.

Un Agroservicio está inspeccionado y supervisado por muchos entes, cada uno de ellos tiene alguna acción específica sobre el negocio, estos son:

Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG): Encargado en observar, permitir, regular las actividades de los agro servicios, ventas ilegales, regulación de productos agrícolas que son de alta peligrosidad o que tienen restricción de venta, la verificación de productos alterados o sin registro, así mismo es el encargado de otorgar documento de aprobación de establecimiento. Realizan procedimientos para otorgar documento de aprobación en productos de comercialización de uso veterinaria, verifican legalidad de productos, fechas de los productos, almacenamiento, verificación de calidad de productos y su cadena de frío.

Ministerio de Hacienda (MH): Entidad encargada en la observación y verificación de facturación, recolección de impuestos, auditoría, revisión de correlativos, revisión de informes, asesoría fiscal y financiera entre otros.

Centro Nacional de Registros (CNR): Inscripción de empresas, matrícula de comercio, encargada de recolectar los estados financieros, balances generales, informes, registro de la empresa y más.

Alcaldía municipal: Encargada de la verificación de la ubicación donde no afecte la salud de niños y adultos, como escuelas, unidad de salud, hospital, comedores, iglesia entre otras, verifica publicidad y el cobro de impuestos municipales.

Ministerio de trabajo y Previsión Social: Vela por los derechos, deberes y obligaciones de los patronos con los empleados, como, por ejemplo: contratos, salarios, horario de trabajo, remuneraciones, permisos, vacaciones, rutas de evacuación, botiquín de primeros auxilios y más. Se encarga de velar por el cumplimiento de la ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo.

Ministerio de Salud: Institución que se encarga de verificar que las empresas sean aptas para la empleabilidad y funcionamiento adecuado en temas de salud, como, por ejemplo: ventilación, iluminación, exámenes anuales de toxoplasmosis, entre otros.

Instituto Salvadoreño del Seguro Social: Brinda servicios de salud como: consultas, medicamentos, intervenciones y emergencias a los empleados que estén afiliados al negocio.

Fondos de pensiones: Institución encargada de administrar los fondos de ahorro de los trabajadores, este funciona como una provisión para ser reembolsado en el momento que se cumpla el tiempo de trabajo establecido por la ley.

Según las investigaciones realizadas son varias las leyes que tienen que cumplirse para el buen funcionamiento de un agroservicio, a parte de las leyes que debe cumplir cualquier empresa para con los empleados. La Bomba en sus años de fundación fue cumpliendo cada una de estas leyes establecidas por el gobierno de El Salvador, por lo tanto, se encuentra al día con cada una de ellas, permitiendo el buen funcionamiento legal que todo agroservicio debe cumplir. Todo esto es una ventaja ya que hay varios agroservicios que funcionan bajo la modalidad de una tienda sin tener los permisos necesarios para su funcionamiento.

Otros permisos necesarios son los relacionados con los de médicos veterinarios y La Bomba cuenta con una médica veterinaria que posee número de Junta de Vigilancia de Profesión Médico Veterinaria emitido por el Consejo Superior de Salud Pública (CSSP), ventaja que no posee nadie en el sector.

1.5 Competidores

Agroservicio La Bomba se ve amenazado en los últimos años por el creciente surgimiento de agroservicios, ferreterías, personas empíricas que se dedican a la venta de productos veterinarios, tiendas no autorizadas, puestos del mercado municipal y grandes empresas; las cuales generan una competencia directa e indirecta.

Agroservicios: en el municipio de Tecoluca y municipios aledaños que están en el área de influencia que son competencia directa están:

- Agroservicio La Torre
- Agroferretería San Ignacio
- Agroferretería La Toluqueña
- Agroferretería El triffinio
- Agroferretería La Espera

Todos los antes mencionados son aquellos que están inscritos ante el Ministerio de Agricultura y Ganadería como agro servicios, éstos poseen permisos y están aptos para realizar todas las funciones legales establecidas, comercializan los mismos productos agrícolas, pecuarios y de hogar que posee La Bomba.

Ferreterías: son tiendas que en la cual el rubro principal es la comercialización de productos relacionados a la construcción, pero estos también involucran en la venta de concentrados para la alimentación de ganado, aves de engorde, aves ponedoras, cerdos, perros y otros. Así como también fertilizantes como sulfato, formulas y Urea

Personas empíricas: son aquellas personas que se dedican a realizar vacunaciones, aplicación de medicamentos, asistencia de parto, y más en animales domésticos de forma empírica, ya que no poseen título o certificación que respalde sus conocimientos. Son competencia, ya que compran insumos a empresas, las cuales son comercializadas en las zonas rurales del municipio.

Tiendas no autorizadas: son todas aquellas tiendas que comercializan granos básicos, abarrotos y productos de primera necesidad, alimentos concentrados para animales de producción o domésticos, no poseen ningún registro y permisos que autoricen la comercialización de productos agrícolas y pecuarios, estos compiten fuertemente en el mercado de los alimentos y son muchos en el municipio ya que se encuentran en todo el casco urbano, mercado municipal y toda la periferia de la ciudad, así como también en la zona rural del municipio.

Grandes empresas: son todas aquellas empresas que realizan ventas directamente con los medianos y grandes agricultores, ofreciéndoles alimentos concentrados, fertilizantes, pesticidas y más, dentro de estas podemos mencionar empresas distribuidoras, ingenios azucareros, bolsa de valores, bancos, instituciones financieras, fábricas de alimentos concentrados, fábricas de fertilizantes, entre otros.

Otros competidores: existen toda una mezcla de competidores externos que no pertenecen al municipio, pero que afecta la comercialización de productos en la zona, como por ejemplo los agroservicios de otros municipios aledaños y los de la cabecera departamental, y las grandes industrias distribuidoras de productos de uso agrícola y pecuarios.

Todos los competidores mencionados anteriormente, ejercen influencia en la reducción de venta de La Bomba, pero los competidores directos con mayor impacto en las ventas de son: Agroservicio La Torre, Agroferreteria San Ignacio y Agroferreteria La Toluqueña, esto se debe a factores como: mayor de variedad de productos, menor precio de los productos más vendidos como son los distintos alimentos concentrados y fertilizantes.

En el capítulo III se presenta un análisis entre La Bomba y su principal competidor.

1.6 Datos financieros.

Respecto a los datos financieros se posee la información de los estados financieros de los años 2012 al 2017, que fueron los informes que se presentaron al Centro Nacional de Registro. Entre los más importantes tenemos:

- Capital inicial del propietario: \$5714.29
- Patrimonio al año 2015: \$122,010.69
- Patrimonio al año 2016: \$65,414.98
- Aumento del patrimonio año 1989 – 2017: \$116,296.40
- Utilidad Neta año 2012: \$1,598.38
- Utilidad Neta año 2017: \$58,515.63
- El activo corriente está conformado en un 96.28% por el inventario de mercadería.

Este tema se profundizará en el capítulo donde se realiza el diagnóstico financiero de la empresa La Bomba.

1.7 Políticas contables y administrativas

Ejercicio económico

El periodo financiero contable inicia el 01 de enero y termina el 31 de diciembre de cada año.

Unidad monetaria

Los estados financieros están expresados en Dólares de los Estados Unidos de América, unidad monetaria vigente en El Salvador a partir de 1 de enero de 2001, mediante la aprobación de la Ley de Integración Monetaria en la cual se establece que: el tipo de cambio entre el colon y dólar de los Estados Unidos de América será fijo e inalterable, a razón de 8.75 ₡ por US 1.00.

Inventarios

Las existencias en inventario están formadas por productos de uso agropecuarios, destinados a para la venta, se registran a su costo de adquisición, y el inventario se valúa con base a costo según última compra.

Propiedad, Planta y Equipo

Los bienes muebles se registran a su valor de adquisición. La depreciación es calculada por el método de línea recta sobre la vida útil estimada de los activos. Los desembolsos por mantenimiento, preservación y cambios menores que no extienden la vida útil de los activos, se incluyen en los resultados del período en que se incurre.

Responsabilidad laboral

De acuerdo con la legislación salvadoreña, los empleados despedidos sin causa justificada deben recibir una indemnización equivalente a un salario básico de 30 días (hasta un máximo de cuatro veces el salario mínimo legal vigente) por cada año de trabajo y a la parte proporcional a su caso. La empresa reconoce el gasto por indemnización hasta cuándo se ha devengado y pagado.

Adicionalmente conforme al Decreto L. No 592 de la Ley Reguladora de la Prestación Económica por Renuncia Voluntaria, en su artículo 8 establece que todo patrono está obligado a pagar a los empleados una prestación cuando ellos se separen de la entidad mediante renuncia, la cual deberá reconocerse como una obligación, medida como un beneficio post empleo utilizando el método “unidad de crédito proyectada”

Impuesto sobre la renta

La provisión para el pago del ISR se reconoce en los resultados del año en que se causa y se establece con base a la renta imposible, o sea la utilidad para fines fiscales, determinada de acuerdo con las leyes fiscales vigentes a la fecha.

Reconocimiento del Ingreso (Ventas)

La empresa utiliza el método de lo devengado para el reconocimiento de sus ingresos. Los ingresos por ventas se reconocen cuando la propiedad ha sido trasladada al comprador.

Costo de ventas

Debido al método de contabilización que ocupa la empresa (pormenorizado a analítico), la determinación del costo de ventas se realiza por el método analítico y se obtiene al final del ejercicio económico.

Gastos

En relación con el método de “Desglose por función de los gastos”, la empresa revela su costo de ventas de forma separada de otros gastos, según este método de clasificación, los gastos se agruparán de acuerdo con su función como parte del costo actividades de distribución o administración.

Efectivo y Equivalentes

El gerente general posee una cuenta personal donde se hacen todas las transacciones necesarias a nombre de éste. Todos los flujos de efectivo presentados son realizados en la caja general.

Jornada laboral

La jornada laboral de los empleados de La Bomba está definida por el siguiente horario:

Tipo de personal	Horario
Ventas – facturación	Lunes a viernes de 7:00 am a 5:00 pm
	Sábado de 7:00 am a 4:00 pm
	Domingo de 7:00 am a 1:00 pm
Bodega y despacho – Distribución	Lunes a viernes de 7:00 am a 5:00 pm
	Sábado de 7:00 am a 4:00 pm

Cuadro N°6. Horarios de los empleados de La Bomba. Fuente: Elaboración propia.

Cada empleado tiene derecho a 1 hora de almuerzo cada día y tienen asignados sus días de descanso durante la semana de acuerdo con programación con el gerente.

Para los horarios extendidos del fin de semana se rota al personal o se asignan horas extras de acuerdo con las necesidades, éstas son definidas por el gerente.

Proceso para contratación de los empleados y perfil que debe cumplir empleado

El Director General o dueño realiza una entrevista con la persona que está interesada en un puesto, no solicita perfil de hoja de vida (Currículo Vitae) y se pone a prueba en un periodo de 2 o 3 meses para saber si tiene la capacidad de estar en el puesto, para este caso, por el tipo de trabajo que se realiza, sólo se solicita que la persona tenga la edad entre 18 – 35 años y pueda leer, escribir y operaciones básicas de las matemáticas.

En caso de los puestos de Jefatura, es necesario poseer una Licenciatura en Administración de Empresas o una Ingeniería en Agronomía con un diplomado en Administración de Empresa, con mínimo de 2 años de experiencia.

En caso de ausencia de un empleado un día, ¿cómo se procede?

Los trabajadores no poseen un seguro, pero, la empresa está en proceso de adquirir un seguro para sus empleados. En el caso de alguna enfermedad, los trabajadores pasan consulta en una clínica del Instituto Salvadoreños del Seguro Social, Unidad de Salud u Hospital, deben presentar la constancia al jefe encargado de cada empleado y se toman el tiempo estipulado en la constancia para descansar y mejorarse de salud, los días de incapacidad son remunerados siempre y cuando la falta sea justificada, por el contrario, cuando no es justificada la falta, solo se pide un permiso, en el cual el empleado y su jefe tienen que llegar a un acuerdo para reponer el día. En el caso de faltas consecutivas, los días faltados son descontados del salario. Por otra parte, un empleado puede ser despedido cuando se obtenga evidencias de robo a la empresa, ya sea por productos o efectivo.

Aguinaldo

El Código de Trabajo de El Salvador establece que un patrono debe pagar el aguinaldo a un empleado entre el 12 al 20 de diciembre.

Incentivos de personal

Se realizan 2 reuniones mensuales para almorzar con los empleados y se aprovecha el tiempo para escuchar las opiniones que tengan en ese periodo de tiempo acerca del funcionamiento de la empresa. No poseen incentivos por ventas, ni de ningún otro tipo.

Uso de uniforme o equipo especializado

No cuentan con uniforme oficial de La Bomba. En cuanto a la seguridad y salud ocupacional sólo se utilizan fajas de soporte para cargar y descargar el producto de los camiones que transportan el producto.

De manera general agroservicio La Bomba es una empresa estable con 30 años de trayectoria en la comercialización de productos agropecuarios, por el nivel de ventas se

cataloga como mediana empresa, a pesar de que no lo cumple con la cantidad de personal contratado. Las ventas en el año 2012 fueron las mayores hasta la fecha esto por razones de competitividad en el sector y por los márgenes de ganancia que dejan los productos; cuenta con varios proveedores, pero con algunos de ellos es difícil la negociación, actualmente el dueño realiza todo tipo de negociaciones y transacciones con los proveedores.

La empresa se encuentra vigente con todos los permisos necesarios para el funcionamiento legal, permitiendo una larga duración del negocio respecto a temas legales.

Los competidores en la zona fueron creciendo y alguno de ellos gracias a la ayuda del dueño de La Bomba, ya que él ayudó a varios agroservicios a formarse en sus inicios. El dueño de La Bomba por ser una persona de buen corazón ayudaba, a las personas a montar sus negocios y les compartía algunas estrategias utilizadas por él, sin saber que a la fecha estas “tiendas” se convertirían en sus principales competidores de la zona.

Respecto a los datos financieros, La Bomba ha ido creciendo respecto a su utilidad y para el año 2016 presenta un total de \$67,275.64 monto que ha sido muy beneficioso para la empresa. Para el año 2016 la rentabilidad por cada empleado ha llegado a ser de \$3,540 que es una cifra atractiva.

Respecto a las políticas administrativas y contables, el dueño de la empresa maneja todo según su criterio, pero nada está establecido en manuales sino más bien con el pasar de las cosas va tomando las decisiones de cada caso, como es el tema de contratación de personal u otros temas contables que exigen de tener políticas preestablecidas para saber si se cumplen los objetivos planteados o no.

Toda esta información debe de manejarse anualmente y plantearse cuales son los objetivos que se desean alcanzar como mínimo en el horizonte de un año y realizar las evaluaciones correspondientes con los resultados de cada uno de los meses. La planeación estratégica es una herramienta que facilitaría la toma de decisiones para alcanzar metas que sean establecidas por el gerente.

La Bomba, es una empresa familiar de primera generación, en la cual están involucrados el director general (emprendedor) y su hijo mayor; la hija menor no está involucrada. Las políticas, objetivos, metas y directrices son planificados por el gerente de manera empírica y basado en la experiencia.

2 Planteamiento y definición del problema.

El nivel de competitividad de La Bomba se ha visto afectado debido a una gestión empresarial ineficiente, específicamente en los términos económicos, financieros y administrativos. Lo anterior se refleja en las utilidades anuales que han sido reducidas por debajo de lo esperado; se identifica que existe una falta de habilidades gerenciales y financieras, que pone en peligro la subsistencia de la empresa, así como el empleo de las personas que en ella laboran.

Actualmente, el dueño y emprendedor se encuentra enfocado en otros proyectos personales, lo que limita la toma de decisiones estratégicas en los momentos más necesarios, por lo tanto se estima conveniente realizar una reestructuración que pueda cambiar las condiciones actuales en que se encuentra la organización, con la finalidad de mejorar la competitividad y recuperar la proporción de mercado que anteriormente tenía; por ser una empresa familiar, debería buscar como objetivo principal ser sustentable en el tiempo y por la situación actual que pasa, es conveniente que exista una sucesión familiar que esté concentrada en las relaciones familia-empresa, la problemática, el manejo de conflictos y que contenga los protocolos familiares adecuados para una posible sucesión familiar.

Por todo lo anterior, este estudio está orientado a buscar las mejores soluciones a las siguientes preguntas de investigación:

- ¿La sucesión familiar en la empresa LA BOMBA resolvería el problema de pérdida de mercado?
- ¿Cuáles son las áreas de gestión que inciden en el éxito competitivo?
- ¿Estas áreas se verán afectadas por una sucesión familiar?
- ¿Cuál es la mejor manera de enfrentar las relaciones familia-empresa para que estas no generen fracasos ni conflictos?
- ¿Cómo una sucesión familiar debería favorecer la productividad en los empleados?

3 Definición del problema

¿En qué medida una reestructuración, mediante una sucesión familiar, permitiría incrementar la participación en el mercado y lograr una mejor rentabilidad en la empresa?

4 Justificación de la investigación

La presente investigación pretende buscar las estrategias para realizar una reestructuración de La Bomba y efectuar una gestión que ayude a un proceso de sucesión familiar, ésta permitirá al dueño de la empresa poder enfocarse en sus proyectos personales, sin perder de vista su propio negocio, aumentar la cobertura en la participación de mercado y como resultado final aumentar la rentabilidad. ¿Por qué una sucesión familiar? Salvador Alejandro Estrada es padre de dos hijos, un hombre de 34 años y una mujer de 31 años que están preparados académicamente para afrontar cualquier tipo de reto. El hijo mayor es Ingeniero Agrónomo, actualmente está terminando sus estudios en postgrado en Consultoría Empresarial en la Universidad de El Salvador y su hija menor graduada en Licenciatura en administración de empresa y con un técnico en mercadeo. Actualmente su hijo se encuentra trabajando en la Gerencia de la empresa, por lo que posee todo el conocimiento acerca del funcionamiento del negocio, al analizar la situación actual en que se encuentra la empresa, por ello es necesario que exista una sucesión familiar para que la segunda generación de la familia Estrada se involucre totalmente en las decisiones estratégicas. Con la reestructuración se busca beneficiar a las personas productoras del municipio y mejorar rendimientos en sus producciones agrícolas y pecuarias, por medio de un servicio de calidad y competitivo; de igual manera, se beneficiarían los empleados y se incrementaría la cobertura de mercado para generar una mayor utilidad de la empresa. Este tipo de investigación, no sólo se enfoca a mejorar alguna empresa del sector agropecuario, sino que puede ser una guía que se puede implementar a toda micro, pequeña y mediana empresa que deseen ejecutar alguna reestructuración por medio de la sucesión familiar.

5 Coberturas

5.1 Temporal.

Se recopilará y analizará información sobre datos de ventas, cantidad de productos vendidos, compras y utilidades, con el fin de conocer movimientos en un periodo de seis años, específicamente los años 2012-2017.

5.2 Espacial.

La presente investigación se desarrollará en la empresa La Bomba, ubicado en el municipio de Tecoluca, Departamento de San Vicente, El Salvador.

5.3 Económica.

Luego de realizar un diagnóstico de los servicios requeridos para llevar a cabo el estudio, se presentan nuestros honorarios profesionales que en total son US\$ 18,755.00 DIESIOCHO MIL SETESIENTOS CINCUENTA Y CINCO 00/100 DÓLARES. Objetivos del estudio.

Ítem	Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Total
1	Servicios profesionales de consultoría	550 (Horas Hombre h-h)	\$30.00	\$16,500.00
2	Viáticos.	30	\$15.00	\$450.00
3	Alimentación.	50	\$3.50	\$175.00
4	Depreciación. Automóvil	1	\$350.00	\$350.00
5	Compra de Tecnología	2	\$450.00	\$900.00
6	Papelería	2	\$15.00	\$30.00
7	Otros	1	\$350.00	\$350.00
Total				\$18,755.00

Cuadro N°7. Detalle del costo del estudio. Fuente: Elaboración propia.

6 Objetivos del estudio

6.1 Objetivo General.

Realizar y presentar a la empresa La Bomba un estudio de consultoría sobre los procesos a ejecutar para convertirla en una sucesión familiar.

6.2 Objetivos Específicos.

- Efectuar un diagnóstico en los ámbitos financiero, administrativos y de mercadeo.
- Identificar y analizar las estrategias actuales que dificultan el crecimiento en mercado de La Bomba.
- Conocer la relación familia-empresa en la que está conformada La Bomba.
- Identificar el modelo de empresa familiar y el ciclo de vida en la que se encuentra La Bomba.
- Identificar el tipo de liderazgo que se ejerce en La Bomba.
- Conocer los perfiles de los involucrados en la sucesión en La Bomba.
- Realizar un protocolo para la implementación de una sucesión en La Bomba.
- Plantear estrategias enfocadas a mejorar la eficiencia de la nueva administración.

7 Metodología de la investigación

7.1 Definición del universo

La metodología de investigación está descrita en el cuadro N.º 7, donde puede observarse los tipos de población a investigar, éstas se han clasificado como internas y externas. La población interna es todo aquel personal que hace la empresa funcional, entre éstos se tiene: personal gerencial, administrativo, operacional y contable, cada uno de ellos ejerce una función específica para el buen manejo de la misma; por lo tanto, cada quien tiene información que ayudará a conocer de mejor manera el modo en que La Bomba funciona; la forma de recolectar información de cada población, será por medio de un censo y se utilizará como instrumento una guía de preguntas que facilitará conocer las distintas respuestas de percepción de la empresa. La población externa está conformada por clientes y proveedores, el cliente es la persona más importante de toda esta red de procesos y los proveedores se espera que brinden la mayor calidad de los productos a un precio competitivo, esta información será recolectada por medio de censos y se utilizará como instrumento el formulario. Las macro variables que se desean investigar en la población interna y externa de La Bomba son: finanzas, procesos, calidad del servicio, administración y mercadeo.

MATRIZ METODOLÓGICA

Tipo	Población	Magnitud de la población	Tamaño de la muestra	Tipo de investigación	Método de recabar información	Instrumento	Macro variables	Micro variables
INTERNOS	Gerencial	1	1	Descriptiva Explicativa	Censo	Guía	1) Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> a) Libro diario b) Libro de inventarios y cuentas anuales c) Libro mayor d) Libro bancario e) Asientos contables f) Capital de Trabajo g) Liquidez de solvencia h) Período promedio de cuentas por cobrar i) Período promedio de cuentas por pagar j) Días de inventario k) Endeudamiento sobre el activo l) Rentabilidad sobre las ventas m) Rentabilidad sobre el activo fijo n) Rentabilidad sobre el patrimonio o) Rentabilidad del capital de trabajo p) Flujos de efectivo q) Costo de ventas r) Ventas s) Punto de equilibrio t) Ciclo Operativo
	Administrativo	4	4	Descriptiva Explicativa	Censo	Guía	2) Procesos	<ul style="list-style-type: none"> a) Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente. b) Despacho de mercadería c) Logística de procesos.
	Operativo	14	14	Descriptiva	Censo	Formulario	3) Calidad del servicio	<ul style="list-style-type: none"> a) Índice de satisfacción interna b) Índice de satisfacción externa c) Análisis del servicio al cliente d) Calidad de los productos y servicios e) Resolución de quejas e inconformidades.

	Contable	2	2	Descriptiva Explicativa	Censo	Guía	4) Administración	<ul style="list-style-type: none"> a) Misión b) Visión c) Valores d) Políticas
	Familia	4	2	Descriptiva Explicativa	Censo	Guía	5) Relación empresa familia	<ul style="list-style-type: none"> a) Estudios b) Experiencia c) Actitud d) Liderazgo
EXTERNOS	Clientes	120	30 ³	Descriptiva	Muestra	Formulario y observación	5) Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> a) Participación de mercado b) Índice de lealtad c) Retención de clientes d) Calculo de vida de los productos y nivel de recompra e) Principales competidores. f) Leyes y regulaciones para Agroservicios g) Hábitos de compra
	Proveedores	30	30	Descriptiva	Censo	Formulario		

Cuadro N°8. Matriz metodológica. Fuente: Elaboración propia.

³ El tamaño de muestra representa solamente entrevista a clientes fieles con mayor adquisición de compra.

Descripción del Universo

El universo está compuesto por las poblaciones sujetas a investigar:

Clientes internos

- Gerencial: Para recabar la información se realizará una entrevista al dueño de la empresa basada en un guía de preguntas referentes a los controles y conocimiento general del manejo de la empresa.
- Administrativo: está conformado por 4 personas, que son responsables directos del manejo de la empresa, se ha planificado realizar entrevistas basados en una guía y recabando información respecto al manejo del personal, logística de ventas y entrega de productos.
- Operativo: está conformado por todos los trabajadores de La Bomba a nivel operativo (14 empleados) se realizará una encuesta para conocer cuáles son las principales características de la empresa en el ambiente de trabajo, planes de carrera, beneficios de empleados, evaluaciones de desempeño, conocimiento del cliente, empresas competidoras y servicio al cliente. Así como también el clima organizacional, procesos y satisfacción de los empleados.
- Contable: El personal contable está compuesto por el Auditor y contador, se pretende obtener información mediante una guía en entrevistas para conocer de manera precisa el manejo de las finanzas de la empresa.

Clientes externos:

- Clientes fieles: se les realizará encuestas para conocer en el ámbito de servicio al cliente, índice de satisfacción y todo lo relacionado con la calidad del producto y el mercadeo de la empresa, se ha estimado una muestra del 25% del total de clientes, es decir, una selección de 30 clientes mediante un muestreo no probabilístico que se realizará de manera intencional con el objetivo de seleccionar a los clientes fieles de La Bomba.
- Proveedores: se realizarán encuestas para conocer cómo se encuentra la empresa en términos de logística, cadena de abastecimiento, costos de productos, calidad de productos comprados y estrategias con proveedores. Investigación de los procesos y procedimientos necesarios para el manejo de los productos.

Familia: Está conformado por todos los miembros de la familia que se encuentran involucrados directamente en la organización empresarial y los miembros de la familia que dependen económicamente o sean afines a los resultados obtenidos por la misma.

7.2 Instrumentos para recabar información

Fuentes primarias:

- Entrevista con el dueño. (Empresa familiar primera generación).
- Entrevistas con los 2 hijos (segunda generación).
- Información financiera y administrativa.
- Entrevistas con el personal de la organización.
- Entrevistas con proveedores.
- Encuestas a clientes claves.

Fuentes secundarias:

Información sobre sucesiones familiares en El Salvador⁴

7.3 Técnicas y recolección de datos

- Se realizará entrevistas al personal dentro de la organización, utilizando un cuestionario.
- Observación directa de la sala de ventas.
- Estados financieros
- Datos estadísticos de ventas

⁴ Tesis elaborada por el Ing. José Guillermo Alger Ferracutti, "Modelo de consultoría y capacitación para líderes de Empresas familiares, para enfrentar la problemática de la empresa familiar", febrero 2014.

CAPITULO II.

1. MARCO TEÓRICO

1.1 Generalidades del sector Agropecuario en El Salvador.

El sector agropecuario en El Salvador siempre ha sido uno de los sectores con mayor importancia para la economía del país en específico porque siempre ha sido uno de los mayores aportes en las exportaciones de productos agrícolas como lo han sido el café, algodón, maíz, caña de azúcar, azúcar, y otros entre otros. Esto ha generado diversas fuentes de empleo para los salvadoreños en especial para el sector rural quienes son los que trabajan la tierra.

El mayor producto que El Salvador exportó fue el añil esto para los años 1783 y 1792, del total de la producción de Centro América un 91% aproximadamente, era producido en El Salvador⁵, pero este se vio fuertemente afectado cuando a finales del siglo XX el hombre había logrado sustituirlos con colorantes artificiales a un menor precio y altos rendimientos en los químicos, es en ese momento cuando como país nos vimos obligados a sustituir al producto que mayor demanda había tenido en el mercado de las exportaciones. El café surgía como la mejor opción en ese momento, pero cuando este producto se comenzó a explotar sucedió que muchos campesinos dueños de tierras fértiles para su siembra fueron expulsados de sus hogares generando a una oligarquía cafetalera y a una clase obrera rural. Para el año 1929 y debido a una crisis mundial nuestro nuevo producto estrella de exportación se vino abajo y el café quedó sin mercado. Esto generó que muchos campesinos y jornaleros se quedaran sin trabajo y buscaran nuevas opciones de vida en las zonas rurales del país.

Debido al conflicto armado que se vivió en El Salvador, la explotación de los dueños de las tierras a los trabajadores, la migración de campesinos hacia zonas rurales y otros factores fueron generando que el qué hacer agrícola dejara de ser prioridad y a partir de los acuerdos de paz en 1992, el tema de la reactivación del agro siempre ha estado presente en mesa de gobiernos sin poder lograr hasta la fecha una verdadera reactivación. Muchas instancias y organizaciones estatales nacieron, con el fin último de contribuir a volver rentable nuevamente el campo; por ejemplo, se creó el Banco de Tierras, ente estatal que se encargaría de legalizar la tenencia de la tierra, para que los campesinos y los desmovilizados de guerra pudieran trabajar su propia tierra. Pero esto fue un rotundo fracaso, el congreso en el período 1997-2000, por decreto legislativo se decidió cerrar el Banco de Tierras, sin que un 70% de los casos pendientes resolviera su situación legal, generando un vacío jurídico.

⁵ El añil en El Salvador, <http://elanyl-enelsalvador.blogspot.com/2009/11/historia-del-anil.html>

Respecto al tema ambiental, El Salvador es el país con mayores problemas de deforestación del continente latinoamericano. Según estudios oficiales, 90% de la vegetación ha sido eliminada, dos terceras partes del país están fuertemente erosionadas y sometidas a una explotación agrícola inapropiada y solamente el 2% del bosque original se encuentra intacto. Además, 90% de los ríos están contaminados por el vertido de aguas y residuos químicos.⁶

La agricultura en El Salvador está caracterizada por explotaciones pequeñas de menos de 6 Manzanas (94.4%) poco tecnificadas (únicamente el 4% de la superficie en producción cuenta con riego) y con casi un 30% de productores de subsistencia, en una superficie total de producción de 1 millón de manzanas cultivadas, concentrada principalmente en granos básicos con 69%, seguido de café con un 19%, caña de azúcar con un 11% y el 2% en otros productos agropecuarios como (hortalizas y frutas). Por otra parte, en 2014 existió un total de 1, 042,000 cabezas de Ganado Bovino, una producción de 500 Millones de litros de leche, 40.9 Millones de libras de carne, 106,070 sacrificios bovinos, una producción de 1.5 mil millones de huevos y 268 millones de libras de pollo.⁷

El agro se ha comportado de manera muy variable, esto debido al cambio que se da en la mayoría de los precios de los productos agrícolas de exportación y lo otro debido a los fenómenos naturales como lluvias, frentes fríos, temporales, sequías, terremotos y que afectan la productividad agrícola del país.

El cambio necesario en tema de modernización de la agricultura, el proceso de diversificación, la adaptación de nuevas tecnologías, la reorganización productiva, la recuperación y mejor aprovechamiento de los recursos naturales sobre la base de la sustentabilidad agroecológica, así como las formas de tenencia de la tierra, son algunos de los aspectos sobre los cuales podemos enfocarnos para aportar desarrollo al país. Una estrategia de desarrollo agropecuario es el manejo tecnológico, es decir, el uso de insumos en la agricultura, ya que en tema del agro no se refiere la tecnología al tipo de maquinaria sino a la manera de cómo son utilizados los productos. En nuestro país es necesario capacitar para la utilización adecuada de agroquímicos y fertilizantes ya que actualmente existe un vacío en la utilización de estos. La producción de cultivos en suelos erosionados, por lo general presenta problemas de productividad dado que, al estar estos suelos desgastados, los grados de absorción de los nutrientes requeridos por la planta son muy deficientes y, por tanto, los diferentes cultivos observan un crecimiento irregular.

⁶ Aspectos Generales de la agricultura en El Salvador <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/630-Z49p/630-Z49p-CAPITULO%20I.pdf>

⁷ Encuesta Nacional Agropecuaria de Propósitos múltiples 2014-2015 (ENAPM 2014-2015), Dirección de Estadísticas Agropecuarias (DEA), Ministerio de Agricultura y Ganadería.

1.2 Economía Centroamericana.

Centro América es un área que depende mucho de la economía estadounidense, esto debido a diferentes factores, entre ellos se menciona que: Estados Unidos de América es el principal socio comercial de todos los países centroamericanos, otra razón importante son las remesas que se perciben de todos los compatriotas a cada uno de los países centroamericanos; solo en El Salvador entre enero y febrero de 2017, las familias salvadoreñas recibieron más de \$700 millones en remesas provenientes de sus parientes en el exterior. De esta manera, las remesas familiares reportaron un crecimiento anual del 10.2 % más que el año 2016. Otro factor de peso son las divisas utilizadas para realizar cualquier intercambio económico la cual es el dólar americano, de igual forma algunas políticas monetarias de algunos países como El Salvador no son propias, esto y otros factores vuelven a Centroamérica susceptible a que cualquier cambio o fluctuación económica global genere un impacto fuerte en el área.⁸



Figura N°2. Variación anual del PIB.

Fuente: Consejo Monetario Centroamericano 2015

Esto se puede observar en la figura N°2, en donde la variación anual de producto Centro Americano fluctúa de forma similar, esto debido a las diferentes políticas monetarias que se adoptan por Centroamérica. Un claro ejemplo de la dependencia de las políticas y comportamiento económico global es el año 2008-2010, donde todos los países son influenciados negativamente por la crisis financiera mundial afectando profundamente en la variación del PIB, siendo El Salvador el país más afectado con una caída del -3.1%, seguido de Honduras y Nicaragua. A partir de este año (2008), muchos países centroamericanos todavía no se han podido estabilizar su crecimiento económico a los años anteriores a la crisis, y lo

⁸ Informe Banco Central de Reserva (BCR)

podemos observar con el crecimiento que se observaba en Costa Rica el cual para el año del 2007 era de más del 8.8%, 7.9% para el 2008 siendo en el año 2015 de 4.5%, el mismo fenómeno sucede en todos los países de Centroamérica

1.3 La economía en El Salvador.

La economía salvadoreña es una economía dolarizada, con una estructura productiva orientada a los servicios y al consumo y con una fuerte dependencia comercial de la economía estadounidense. Luego de una contracción en el Producto Interno Bruto (PIB) de - 3,1% en 2009, En la figura N°3, se puede observar como la economía salvadoreña ha registrado una recuperación gradual para crecer a una tasa promedio anual de 1.9% desde entonces. El crecimiento anual en El Salvador es todavía relativamente bajo con relación a las tasas de crecimiento anuales promedio históricas del propio país, y a las de otros países con un nivel similar de desarrollo en Centroamérica y el Caribe.

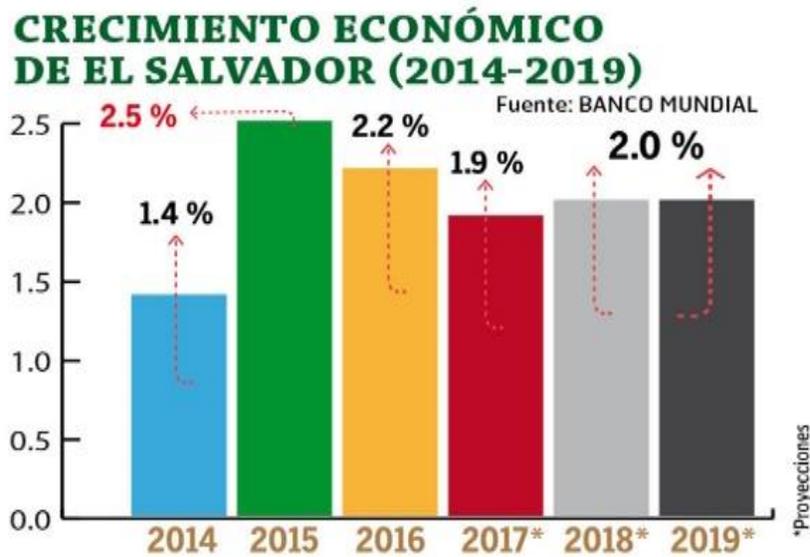


Figura N°3. Comportamiento del PIB en El Salvador.
Fuente: Banco Mundial (BM).

En el cuadro N°9, podemos observar los diferentes sectores que aportan al PIB del país, se puede observar que la economía está basada en la industria manufacturera y el sector agrícola, por lo cual en los últimos cuarenta años el agro ha reducido su aporte al PIB, pero sin embargo es el segundo mayor aportador a la economía salvadoreña, a pesar de los cambios económicos, sociales, políticos, climatológicos y otros.

Los sectores que más aportan al PIB son:

N°	Sectores que aportan al PIB año 2016	Aporte en %
1	Agricultura, Caza, Silvicultura y Pesca.	32.33
2	Explotación de Minas y Canteras	1.84
3	Industria Manufacturera	38.41
4	Electricidad, Gas y Agua	-0.94
5	Construcción	3.52
6	Comercio, Restaurantes y Hoteles	4.38
7	Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	2.34
8	Establecimientos Financieros y Seguros	2.08
9	Bienes Inmuebles y Servicios Prestados a las Empresas	4.36
10	Alquileres de Vivienda	0.92
11	Servicios Comunales, Sociales, Personales y Domésticos	3.23
12	Servicios del Gobierno	5.34
13	Servicios Bancarios imputados	-2.7
14	Derechos Arancelarios e Impuestos al Valor Agregado	2.44
15	Producto Interno Bruto a Precios de Mercado	2.44
Total		100.00

Cuadro N°9. Cuadro de aportación de cada sector en porcentaje al PIB de El Salvador en 2016.

Fuente: Banco Central de Reserva (BCR).

El sector agropecuario fue el más dinámico en el crecimiento de la economía en el 2016, eso tiene que ver con la reactivación de todos los sectores del país. El sector agropecuario genera una gran cantidad de trabajos directo e indirectos, a la vez que también son la materia prima para el sector industrial y manufacturero, un claro ejemplo de esto es la industria azucarera, ya que la azúcar que se manufactura en el país por medio de los diferentes ingenios azucareros necesita como materia prima la caña de azúcar que se cultiva en el territorio salvadoreño.⁹ Los subsectores del sector agrícola son:

1. Café oro
2. Algodón
3. Granos básicos
4. Caña de azúcar
5. Otras producciones agrícolas
6. Ganadería
7. Avicultura
8. Silvicultura
9. Productos de la caza y la pesca

Todos los subsectores son importantes ya que además de aportar al sector agrícola, es la materia prima para el sector de industria manufacturera, cueros y subproductos, madera, comercio y restaurantes; entre otros.

⁹ Orestes Ortez, Ministerio de Agricultura y Ganadería, año 2016.

Según el Banco Central de Reservas (BCR), para el año 2016 el subsector que más aportó al sector agrícola fue el de granos básicos con un 13.3%, seguido con un 5.62% la avicultura; caña de azúcar con 4.3% y otros que en conjunto aportan el 32.33% del PIB del país.

El sector agrícola a pesar de que ha sido relegado por las políticas implementadas en el país a favor de la industria manufacturera ha podido mantenerse en el aporte de la economía salvadoreña, es aquí donde los agroservicios se han podido establecer con el tiempo, siendo estos importantes en los distintos subsectores productivos del país.

1.4 Agroservicios en El Salvador

La utilización de la tecnología en la agricultura se remonta desde inicios de la historia, debido a que el humano siempre se ha auxiliado de herramientas para realizar labores cotidianas. El trabajo agrícola y pecuario no está al margen de la utilización de tecnologías, estas tecnologías del sector agrícola pueden ser: herramientas, semilla mejorada, formas de siembra, agroquímicos, maquinaria agrícola, dispositivos de rastreo y localización, computadoras y más; de igual forma en el sector pecuario con razas genéticamente mejoradas, alimentos concentrados con dietas balanceadas, medicamentos, herramientas, maquinaria, instalaciones y más.

Con el desarrollo de la tecnología, la demanda se fue incrementando y se vio en la necesidad de adquirir toda clase de tecnología que ayudara y mejorara la producción, en nuestro país en la década de los 70s el cultivo del café y añil acaparaban todo tipo de tecnología, ya que eran los productos que más se producían en el país, con el fin de ser exportados.

En un principio los facilitadores y distribuidores de la tecnología agrícola y pecuaria era el Banco de Fomento Agropecuario (BFA), el cual otorgaba créditos en especies, este era un crédito con el cual el banco emitía un documento para reclamar productos de uso agrícola o pecuarios, estos créditos fueron afectando credibilidad y funcionalidad del banco.

A raíz de esto surgen las primeras tiendas agrícolas, las cuales eran administradas por el mismo BFA, estas tiendas se fueron independizando, siendo administradas y de propiedad privada, poco a poco los créditos en especies fueron desapareciendo y las tiendas se convirtieron en agroservicios, adquiriendo productos de grandes empresas importadoras, volviéndose distribuidores de empresas transnacionales, como: Bayer, Monsanto, Alianza, Syngenta, Pfizer entre otros.

Los agroservicios funcionan de la siguiente manera:



Figura N°4. Funcionamiento de una agroservicio. Fuente: Elaboración propia.

También se describen los diferentes tipos de agroservicios que existen en El Salvador:

- a) **Importador:** son aquellos agroservicios que importan cantidades grandes de productos, para comercializarlos y distribuirlos por medio de agroservicios de menor tamaño o con el productor.
- b) **Distribuidores:** estos son agroservicios que comercializan con grandes empresas distribuidoras, accediendo a convenios, contratos, precios preferenciales, créditos, bonificaciones por la venta de estos productos, la comercialización de los productos no solo se realiza en las tiendas, sino también proveen de productos a pequeños agroservicios y tiendas agrícolas.
- c) **Agroservicios y tiendas agrícolas:** tiendas que compran cantidades pequeñas de productos y son comercializadas en el local, sin realizar convenios con empresas o agroservicios importadores.

1.5 Generalidades del municipio Tecoluca.¹⁰

Antecedentes.

Tecoluca es un municipio del departamento de San Vicente en El Salvador. Limita al norte con el municipio de San Vicente; al este con el municipio de Jiquilisco (Usulután); al sur con el Océano Pacífico y al oeste con San Luis La Herradura y Zacatecoluca.

Historia

Su nombre proviene del nahuatl tecoluca significa La ciudad de los Búhos, voces: Tecolu, Tecúlut= tecolote, búho y Ca=ciudad.

En la época prehispánica, Tecoluca fue un importante asentamiento pipil de la región de los nonualcos, y en este mismo lugar también floreció el sitio de Tehuacán.

Ya en la etapa de la colonización española, fue mencionado por el fraile Alonso Ponce en su Relación breve y verdadera en el año 1586. De igual manera, don Juan de Pineda, en la Descripción de la Provincia de Guatemala del año de 1594 señala lo siguiente:

El pueblo de Tecoluca, está junto a una sierra, en una loma, tierra caliente y sana; es pueblo de mucho cacao (y) achiote; maíz, axi (chile) y frijoles; crían muchas aves de la tierra (chompipes) y de Castilla (gallinas); está cerca del mar del Sur; tienen todos (sus vecinos) caballos como los demás; hacen mantas blancas y naguas; en este pueblo está un corregidor en nombre de Vuestra Majestad, que administra todos estos pueblos y hay en ellos más de quince o veinte españoles tratantes que les compran, así el cacao que tienen como las naguas que hacen; están ricos y andan bien vestidos y aderezados ellos y sus mujeres e hijos; dan poco tributo a Vuestra Majestad; podrán dar otro tanto más sin vejación ninguna.

Para la época republicana, Tecoluca pasó a formar parte del departamento de San Vicente el 12 de junio de 1824, y el 20 de febrero de 1874 obtuvo el título de villa. En 1930, por decreto legislativo del 26 de septiembre, se le otorgó el título de ciudad.

Para el siglo XX, el cultivo del algodón y la explotación ganadera cobraron gran importancia en la economía del municipio antes de la guerra civil salvadoreña. También el café y la caña de azúcar tenían notable productividad. Sin embargo, el conflicto armado provocó el despoblamiento del lugar, hasta que pudo recuperarse una vez finalizado. En 1998 el municipio fue afectado por los efectos del huracán Mitch, y en el 2001 por los terremotos de ese año.

En 1740, el poblado contaba apenas con 160 habitantes, pese a que en años anteriores había sido conocido como Gran Tecoluca precisamente por su notable población. En 1807, según el

¹⁰ <http://www.municipiosdeelsalvador.com/san-vicente/tecoluca>

intendente Antonio Gutiérrez y Ulloa, había unos «200 indios y 50 ladinos sin más actividad económica que el tejido de palma para sombreros y el cultivo de maíces y otras semillas.

Clima.

El clima es caluroso, pertenece al tipo de tierra caliente. El monto pluvial anual oscila entre los 1600 a 2000 mm ⁽¹¹⁾. En un día de verano las temperaturas promedio se encuentran en el rango de 21° a 35° grados centígrados.

Vegetación.

Su flora está compuesta por bosque húmedo subtropical. Las especies arbóreas más notables son Mangle, Ojushte, Papaturo, Volador, Conacaste, Morro, Pepeto, Madre Cacao, Nance, Roble y Chaparro.

Actividad económica.

La actividad agrícola absorbe el mayor número de personas, empleando el 55% de la población ocupada, el segundo lugar lo ocupa la actividad comercial con el 11% y, en tercer lugar, la industria manufacturera con el 10.30%. El municipio cuenta además con un Tiangué Municipal muy floreciente, con dos mercados municipales. Su actividad comercial atrae comerciantes de todo el país, dándose cita los domingos, martes y jueves principalmente.

En este municipio existe la fabricación de sombreros de palma, canastos de bambú, dulce de panela, almidón extraído de la yuca y productos lácteos. En el comercio local existen almacenes generales, bazares, ferreterías, cafetines, abarroterías, tiendas. Además, existe el comercio de ganado vacuno en gran escala.

1.6 Agroservicios en Tecoluca

Como se ha mencionado anteriormente, Tecoluca es un municipio con mucha actividad económica, es el segundo municipio del Departamento de la San Vicente con mayor actividad comercial, en su mercado municipal se concentran habitantes de los cantones y los municipios aledaños, con el fin de comercializar sus productos, los días con mayor movimiento comercial en el mercado municipal son los días de plaza, los cuales son: martes, jueves y domingo.

Otra ventaja que posee el municipio es el tiangué municipal en el cual se comercializan los domingos en la mañana toda clase de animales domésticos como ganado lechero, cárnico, cerdos, cabras, peli bueyes, pollos, gallinas, entre otros.

¹¹ Equivale a litros de agua por metros cuadrados de terreno

Todo lo anterior vuelve al municipio un lugar viable y accesible para dar apertura a algún agroservicio, ya que las personas que comercializan productos en el mercado y tianguis de son personas que necesitan de los insumos agrícolas y pecuarios para seguir produciendo.

1.7 Empresas familiares

Una empresa familiar puede definirse como los emprendimientos micros, pequeños y medianos que nacen con la finalidad de lucro y que la dirección está sujeta a una influencia significativa de una o más unidades familiares a través de la propiedad, y en ocasiones a través de la participación de los miembros de la familia en su gestión.¹²

Para conocer bien el significado de empresas familiares se debe conocer el significado de cada una de ellas y posteriormente las relaciones que tienen entre sí:

- a) Empresa: Es una organización o entidad que está integrada por el capital y el trabajo y cuya finalidad es económica o comercial para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los solicitantes, la justificación social la determina la creación de valor agregado.
- b) Familia: Grupo de personas formadas generalmente por una pareja que conviven y tienen proyectos de vida en común junto a su descendencia, también se incluyen ascendientes y demás personas relacionadas entre sí por parentesco de sangre o legal.

Es necesario aclarar en este punto que cuando una familia o una persona de la misma decide emprender un negocio y éste se vuelve próspero, al punto que la familia pueda depender económicamente de la organización, debe entenderse que la entidad formada dependerá de la unión y fuerza familiar, ya que la familia es un bien superior, por lo tanto, no puede, en nombre de la empresa, romper los lazos que los unen. La mayor cantidad de fracasos de empresas familiares se da cuando entre en crisis el espíritu familiar.

1.7.1 Modelos de empresas familiares.

Existen cinco modelos de empresas familiares:¹³

- a) Modelo capitán
- b) Modelo emperador
- c) Modelo equipo familiar

¹² Juan Corona. Instituto de la Empresa Familiar. Manual de la empresa familiar. DEUSTO 2005.

¹³ Modelos de empresa familiar: Soluciones prácticas para la familia empresaria. Alberto Gimeno DEUSTO 2009

- d) Modelo familia profesional
- e) Modelo corporación

Estos modelos se diferencian por las siguientes razones: complejidad familiar y empresarial, estilo de gobierno, liderazgo del fundador y la generación que dirige la empresa. Respecto a las complejidades, éstas se clasifican en 5 categorías: Muy poca, poca, mediana, alta y muy alta. Para la complejidad familiar dependerá de cuantos miembros de la familia se integra la empresa familiar, número de ramas familiares, roles existentes, diferencial de intereses y para la empresarial dependerá del alto nivel de ventas, cantidad de plantas de producción, tamaño, nivel de diversificación, tipología de los sectores; si tiene operaciones en el extranjero, entre otros aspectos, que generan complicaciones en el manejo de una organización.

Modelo capitán. Generalmente la conforman empresas micro, pequeñas y medianas siendo en promedio de la edad de 28 años con algunos síntomas de decaimiento de la empresa a partir de los 20 años. Es manejada por una familia de poca complejidad al igual que el tipo de empresa. Por lo general, el empresario comparte la propiedad con otros miembros de la familia, su cónyuge y/o algunos de sus hijos. Son empresas de “fundadores”, es decir, son manejadas en su totalidad por una persona y suele durar mientras este con suficiente energía para manejar la empresa.

Modelo emperador. En este tipo de modelo ya se encuentra por lo general dos generaciones trabajando juntos, el promedio de vida de la empresa es de 41 años, la complejidad tanto familiar como empresarial es mayor que la del modelo anterior, la persona que lidera tanto a la empresa como a la familia sigue siendo el fundador, aunque ya bastante mayor. La diferencia en complejidad se debe a los factores tiempo y recursos del líder.

Modelo equipo familiar. Este modelo de empresas se da cuando el número de familiares que están involucrados en la organización tiene muy alta complejidad y la estructura de la empresa sigue siendo poco compleja, en este modelo la organización se encuentra en riesgo a menos que opte por dos opciones posibles: forzar el crecimiento para tener capacidad de desarrollo en la estructura adecuada o disminuir el número de propietarios por la venta de acciones de alguno de los miembros de la familia hacia otros que ya son propietarios. El nivel de desarrollo es intermedio, respecto todos los modelos.

Modelos equipo profesional. En este modelo la complejidad empresarial notablemente superior a la complejidad familiar; el nivel de complejidad es similar al modelo emperador pero la diferencia con este modelo se basa en que el crecimiento y desarrollo no se ha debido solo al

líder competente sino más bien toda la familia se orienta hacia la gestión empresarial, pero con altos índices de sofisticación en la estructura en general, generalmente este tipo de empresas muestra éxito hasta que la complejidad de la familia la hace evolucionar hacia el siguiente modelo llamado corporación.

Modelo corporación. Generalmente en la empresa más desarrollada en todas sus dimensiones, posee la mayor complejidad tanto como familia como empresa y son las que logran mayor antigüedad por la supervivencia a todos los modelos anteriores. Generalmente en este tipo de empresas se encuentran trabajando miembros de la familia y también existen directivos y profesionales que no pertenecen al círculo familiar.

Complejidad familiar y empresarial

Las empresas se clasifican en distintas categorías en función del número de familias y de generaciones que las operan y controlan, estas pueden ser:¹⁴

- Empresa unifamiliar
- Multifamiliar
- Unigeneracional
- Intergeneracional
-

1.7.2 Elementos que le dan el estatus de empresa familiar

Años atrás no existía una diferencia entre empresas creadas por diferentes grupos como puede ser socios o amigos a una empresa creada por un grupo familiar, pero ¿A qué se debe que en estos tiempos se haga una diferencia notable entre los dos tipos de empresas? Para poder contestar a esta interrogante se plantean 4 variables claves:

- a) Las relaciones de afecto. Inclination hacia alguien o algo, lazos que perdonan, buscan el bien recíproco.
- b) Comprensión. Se conocen muy bien y saben cómo reaccionarían ante una situación específica.
- c) Aceptación de la autoridad. Del padre, de la madre, del tío o tía o del hermano que le precede.
- d) Finalidad común. Existe un importante espíritu de sacrificio y entrega para el logro de objetivos.

Y para poder diferenciar totalmente a una empresa familiar en todo su sentido se deben cumplir las siguientes características¹⁵:

¹⁴ Empresas familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación. Imanol Belausteguigoitia Rius 2012.

¹⁵ Joan Ginebra, Empresas familiares.1 Ed. Panorama 1997

- a) El grupo está constituido solamente por padres e hijos, es decir, se extiende a dos generaciones físicas, o con el mando entero en la generación de hermanos.
- b) El control accionario es de la familia.
- c) Es la familia el grupo que dirige la empresa.
- d) Los activos familiares comprometidos en la empresa suponen por lo menos un 25% del patrimonio familiar total.

Si alguna de estas características antes mencionadas se encuentra ausente, la índole familiar no es total.

1.7.3 Equilibrio entre empresa y familia.

Para conocer el equilibrio que debe existir entre la empresa y familia se debe definir cuales grupos de interés están asociados a esta estructura. A continuación, se presenta un esquema donde se muestran las características de los grupos con intereses en el negocio familiar:

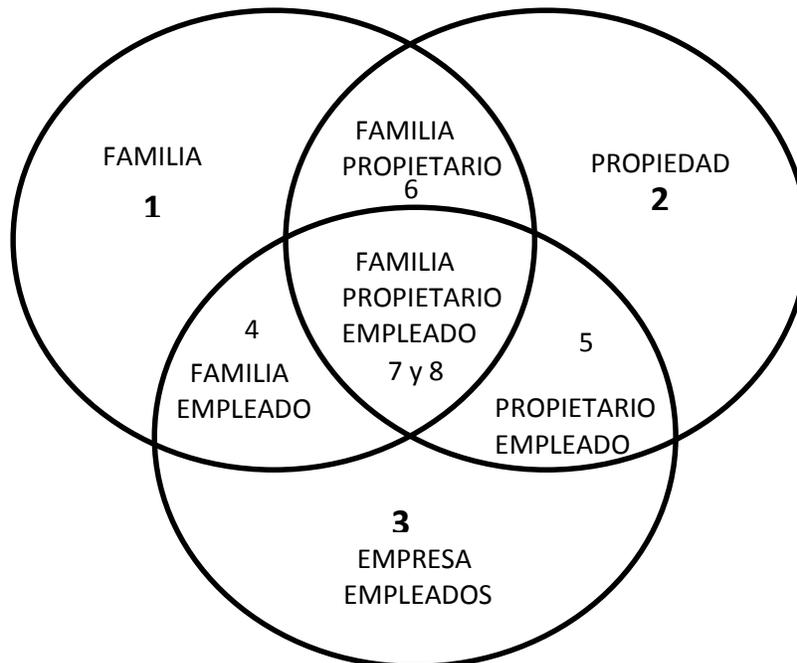


Figura N°5. Negocio familiar, Modelo de los tres círculos. Fuente: Tagiuri y Davis.

En la figura N°5 se observa cómo están interrelacionados los grupos de interés en las empresas familiares, estos son: la familia, los accionistas propietarios y los que administran y trabajan en ella.

Los negocios familiares se definen por 8 roles posibles, según sea la posición que en la estructura del sistema familiar se ocupa y los intereses personales y del propio rol. A continuación, se explica el rol y los intereses de cada uno de ellos:

Ubicación según el rol que se ocupa	Intereses propios del rol
1- Miembro de la familia	Medios económicos para vivir
2- Accionistas no familiares	Retorno sobre la inversión, dividendos, posibilidad de venta
3- Empleados no familiares	Seguridad laboral, compromiso con la cultura de la familia propietaria de la empresa
4- Familiar que trabaja en la empresa familiar	Seguridad laboral y económica, mayores responsabilidades, mayor autonomía.
5- Socios no familiares que trabajan en la EF	Seguridad laboral, dividendos, busca tener mayor poder en la empresa.
6- Familiares que son accionistas	Los mismos o muy parecidos al literal 1 y 2
7- Directivo, familiar y accionista	Todos los aspectos anteriores.
8- Directivo, líder familiar y accionista	Además de todos los aspectos anteriores, maneja los conflictos de intereses y alinearlos a la visión de la empresa.

Cuadro N°10. Negocio familiar, Modelo de los tres círculos. Fuente: Tagiuri y Davis.

En el cuadro N° 10 se puede observar los intereses de cada persona o grupo que pueden llegar a ocasionar diferencias y conflictos si no son bien administrados por el líder de la organización. Es importante buscar un equilibrio entre los intereses de cada grupo sin descuidar las necesidades de la empresa, familia y accionistas.

Para lograr entender el equilibrio que debe existir se puede utilizar la analogía de un barco tal como se muestra en la figura N°6:

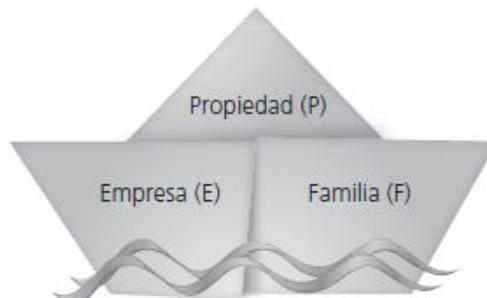


Figura N°6. Negocio familiar, Modelo de equilibrio entre empresa y familia.
Fuente: Empresas familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación 2012.

Puede imaginarse un barco que esté conformado por tres partes: Proa, popa y cabina de mando, en la cual se encuentra el capitán. El barco puede flotar siempre y cuando no ingrese agua hacia el interior y para tal efecto debe moverse en armonía con las olas del mar. En la figura N°6 el barco representa la empresa familiar; la proa representa la familia (F) y la popa la empresa (E); en la cabina de mando se encuentran quienes pueden tomar las decisiones relevantes dentro de la organización: los propietarios (P). El problema en las empresas familiares es que muchas veces no existe comunicación entre la proa y la popa y cuando el

barco se dirige hacia alguna dirección ninguno de la tripulación desea que ingresen olas dentro del barco para lo cual le solicitan al capitán que modifique la inclinación del barco a su favor, pero la reacción de los tripulantes contrarios no se hará esperar y solicitarán que se incline el barco hacia el otro lado. El capitán desea satisfacer las necesidades de las dos tripulaciones, pero no siempre se puede dar gusto a todos y debe tomarse una decisión para mantener el barco a flote. Muchas veces se pierde de vista que todos van en el mismo barco y si una parte de hunde se hundirá finalmente todo el barco.

Existe un límite que no se debe descuidar y es llegar a la disyuntiva de decidir qué es lo mejor, si darle prioridad a la familia que podría causar que la empresa no tenga los recursos suficientes para operar en forma adecuada y pronto dejará de generar beneficios o, si la empresa recibe los recursos, pero la familia no disfrutaría de los beneficios generados, que causaría que los miembros de la familia resientan la carencia de atención y se distanciarían del proyecto de la empresa.

Para poder mantener el equilibrio lo más sensato es mantener a las dos partes satisfechas, sin embargo, hay momentos que no es posible y una de las dos partes tiene que ceder un poco para poder mantener la empresa o el negocio de la mejor manera, es decir, que en algunas ocasiones alguno de los elementos involucrados, sea la empresa o la familia, puede requerir una atención especial y cierto sacrificio por parte de la otra.

La realidad de la familia empresarial es mucho más compleja a cualquier modelo descrito por lo tanto es necesario buscar un equilibrio dinámico entre familia y empresa.

1.7.4 Profesionalización de las empresas familiares

Existe un tema de profesionalización que describe el modelo de articulación dinámica de la empresa familiar que explica el balance y acoplamiento que debe existir entre propiedad, empresa y familia.

Se entiende como *profesional* a la persona que realiza su trabajo con conocimiento y aplicación con fines de lucro.¹⁶

Una analogía para poder entender el tema de la profesionalización es el tema del deporte, ya que existen los dos grupos: profesionales y aficionados. Los primeros suelen ser expertos en la práctica de su deporte y reciben dinero por practicarlo, distinto a los segundos que lo practican como diversión, aunque si destacan pueden aspirar a convertirse en profesionales. Para alcanzar esta meta de lograr convertirse en profesional se requiere de invertir mucho tiempo de esfuerzo y sacrificio; así como los deportistas igual pasa con las empresas, pueden ser

¹⁶ Diccionario de la lengua española.

profesionales si están dispuestas a pagar por el alto precio que eso supone; si bien los beneficios suelen ser significativos, no hacerlo puede significar su desaparición, por lo que profesionalizarse puede ser la única alternativa de supervivencia.

La profesionalización es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización. Para que esto sea eficaz, deben comprometerse aquellos que se encuentran en las máximas posiciones jerárquicas.

Para comprender bien las diferencias entre empresas familiares profesionales y otras que no lo son ver la tabla siguiente:

Empresa familiar profesional	Empresa familiar amateur (no profesional)
Asignación de puestos basada en capacidades, tomando a los elementos de la familia como una opción más de contratación.	Asignación de puestos basada en relaciones e intereses familiares. Puestos directivos reservados para la familia propietaria.
Dirección objetiva racional. Existe un sistema administrativo desarrollado.	Dirección subjetiva. Carencia de método en la administración.
Toma de decisiones basada principalmente en la información.	Toma de decisiones basada principalmente en la intuición.
Existe una estructura organizacional que responde en forma adecuada a las necesidades del negocio.	Existe una estructura inadecuada que puede responder a las necesidades de la familia.
Las promociones de puesto se logran debido a un buen desempeño.	Las promociones de puesto se logran manteniendo buenas relaciones con los jefes y siendo leal hacia ellos.
El consejo de administración está eficazmente conformado y opera con regularidad.	No existe un consejo administración que en verdad opere como tal.
Las funciones de todo el personal están claramente definidas.	Las funciones del personal no están claramente definidas y hay ambigüedades.
Existe un plan de sucesión conocido por todos los involucrados.	No existe plan de sucesión.
La separación entre puestos de diferente nivel jerárquico es menor (hay mayor posibilidad de ascender).	La separación entre puestos de diferente nivel jerárquico es mayor (hay menor posibilidad de ascender).
Toma de decisiones descentralizada: la autoridad y responsabilidades se delegan.	Toma de decisiones centralizada: la autoridad y responsabilidades no se delegan.
Existe una cultura que acepta la diversidad de pensamiento.	Pensar diferente al jefe es una amenaza para él y es peligroso.
Se canalizan las inquietudes y necesidades familiares ordenadamente. Puede existir un consejo de familia que se involucre en los temas de la empresa.	No existe un foro reglamentado para canalizar adecuadamente las necesidades e inquietudes de familia en relación con la empresa.

Los sucesores tienen claro que si desean incorporarse a la organización tendrán que hacer méritos.	Los sucesores perciben que serán aceptados independientemente de sus capacidades, simplemente por ser miembros de la familia.
Existe una planeación estratégica.	Se improvisa sin rumbo fijo.
Existe una visión clara que es compartida por todos los miembros de la organización.	La visión del negocio no está clara y los elementos de la organización la desconocen.

Cuadro N°11. Comparación entre la empresa familiar profesional y la amateur.

Fuente: Belausteguioitia, Imanol, Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación, 2012

1.7.5 Estructura directiva en empresas familiares.

Al inicio de toda operación en una empresa familiar, es el emprendedor el que toma todas las decisiones de las personas que trabajaran con él, pueden ser hermanos, familiares u otra persona que no tenga relación con la familia, pero siempre existe una preferencia por los familiares. Cuando el líder ha tenido sus hijos y estos han ingresado a la empresa pueden darse casos de disfuncionalidad en la empresa familiar donde exista que cada uno haga las cosas porque creen que son las más importante o también que cada uno respete lo que el otro hace, pero poco le preocupa de cómo se coordinan con lo que él hace. Todo esto se da porque por lo general no existe una correcta forma de incorporar a los hijos a la empresa y muchas veces se piensa que la administración del negocio familiar viene en los genes, y no que hay que prepararlos para su administración.

Es por lo anterior que se recomienda la creación de órganos de gobierno para definir una estructura en la empresa familiar, Mientras el fundador se encuentre en la dirección total del negocio puede resultar inservible el funcionamiento de órganos de gobierno, debido a que la visión y personalidad del fundador puede invadir e interferir en el correcto funcionamiento, pero a pesar de ello es necesario instaurarlo y mantenerlo pensando en una planificación de un proceso de sucesión.

1.7.6 Órganos de gobierno de una empresa familiar.

Los órganos de gobierno son las diversas formas de un ente colectivo, a través del cual se puede abordar el proceso de cambio que hace falta para dirigir adecuadamente las empresas familiares.¹⁷

¹⁷ Joaquín de Arquer, La Empresa Familiar. EUNSA 1979

Toda empresa debe poseer instrumentos que respondan a las exigencias de un marco jurídico. Sabiendo que existen diversas modalidades jurídicas para constituir sociedades, pero, por lo general, las empresas familiares se crean bajo un régimen de sociedad anónima; bajo este régimen es necesario que exista un consejo de administración y una asamblea de accionistas, pero para el caso de empresas familiares puede crearse una figura llamada *Consejo Familiar* que ha tenido mucha aceptación en este tipo de organizaciones.

La Junta General de accionistas, el Consejo de Administración y el Consejo Familiar son mecanismos de articulación o interfaces entre las dimensiones de propiedad, empresa y familia.

Los órganos de gobierno están estrechamente relacionados a las dimensiones de propiedad, empresa y familia, estos aparecen en el centro del modelo y unen, cada uno, dos de los tres subsistemas. Además, están separados de los otros órganos por una línea punteada que significa una interacción con los otros dos y con subsistema restante. En la figura N°7 se representa la interacción de los sistemas y subsistemas antes mencionados:

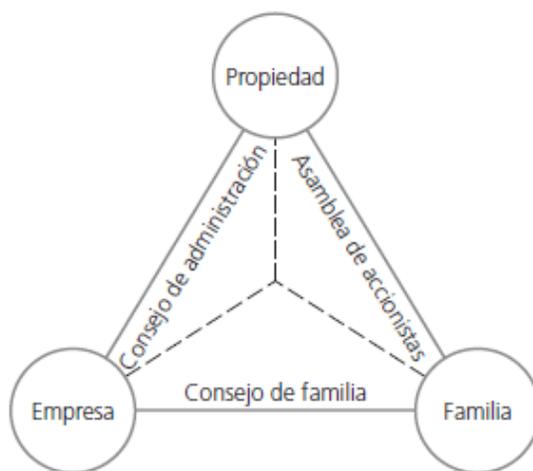


Figura N°7. Órganos de Gobierno.
Fuente: Empresas familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación 2012.

La asamblea de accionistas o la Junta General de Accionistas es el instrumento supremo de gobierno de una empresa, conforme a la legislación de El Salvador, ya sea familiar o no es la responsable según las leyes, de dictar políticas y tomar acuerdos que sean necesarios para definir el rumbo de la organización, también es la responsable de nombrar a directores, auditores y de recibir y aprobar los informes que se le presenten a los señores accionistas.

Consejo de familia es el órgano que se encarga de las decisiones familiares y debe estar integrado por representantes de todas las ramas y generaciones de familias existentes, independientemente si trabajan o no en la empresa. Las reuniones deben ser periódicas con una programación previa que este fijada en el protocolo familiar.

Consejo de administración el principal objetivo de este órgano es de proteger los intereses de la sociedad y de los accionistas, es la máxima estructura directiva de gobierno de la empresa. Es la responsable del gobierno y de la dirección de la empresa.

Para entender cómo se interrelacionan estos órganos se presenta la figura N°8 que indica cómo funcionan y como dependen uno del otro y la manera que debe funcionar la gerencia y la estructura organizativa de la empresa.

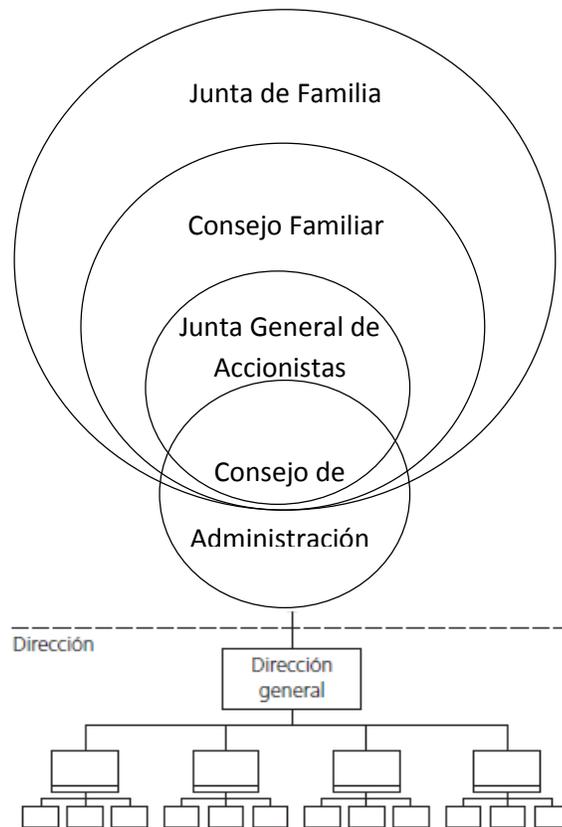


Figura N°8. Órganos de Gobierno y Dirección.
Fuente: Empresas familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación 2012.

La Junta de familia es un órgano estrictamente familiar que no debería entrar en cuestiones empresariales; tiene un carácter deliberadamente informativo y puede ser de gran utilidad en una familia extensa.

Dirección general es la responsable de la gestión de la empresa, ejecuta los mandatos del Consejo de Administración. Es la responsable de la operatividad y de la gerencia de la empresa.

En la figura N°8 se muestran unos círculos concéntricos donde la Junta de Familia contiene al Consejo Familiar y a la Junta General de Accionistas; al mismo tiempo, el Consejo Familiar contiene a la Junta General de Accionistas. Esto quiere decir que, en el caso de empresas familiares, dentro de la gran cantidad de familiares que la integran, algunos de ellos forman el consejo familiar, pero, por lo general, sólo algunos de ellos integran este consejo, los cuales son los propietarios de la empresa, y están representados por la junta general de accionistas. El consejo de administración, por su parte, confluye con dicha asamblea y parte de él está fuera del plano familiar. Esto se explica por la presencia de consejeros externos a la familia, en combinación con algunos miembros de ésta.

Lamentablemente este tipo de estructuras no suelen implementarse en las empresas familiares y si se implementan no se vuelven funcionales por los siguientes motivos:

- a) Por desconocimiento de su gran utilidad.
- b) Por el costo, que para algunas familias es innecesario.
- c) Por control, ya que a los dueños y fundadores no les gusta ser controlados o que alguien les lleve la contraria.
- d) Porque los dueños sienten que pierden autoridad si consultan a alguien y comparten responsabilidades.
- e) Porque el consejo puede implicar una importante inversión de tiempo.

1.7.7 La sucesión.

Todas las personas emprendedoras que han logrado crear sus empresas y organizaciones deben de sentirse muy orgullosos por los triunfos alcanzados, pero que pasa ¿cuándo las fuerzas y el cansancio aparece con los años? ¿Es momento de pensar quien tomará las riendas de lo creado? Es justo el momento de planificar un futuro para que todo lo que con mucho esfuerzo se ha logrado no quede en el olvido, lo más importante es el legado que como fundador puede heredar a su familia.

La prueba más difícil de superar es la sucesión ya que muchos empresarios no planifican y no eligen con tiempo a sus sucesores. En un estudio realizado por el Raymond Institute (2003), se determinó que solo el 42% de los propietarios que dejarán el negocio en los siguientes 5 años ha elegido a su sucesor.

Modelo de sucesión de la empresa familiar

El proceso de sucesión es muy complejo y tardado si se realiza de una manera planificada, por lo general puede durar de 10 a 15 años y pasará por varias etapas que son el diagnóstico, planificación, entrenamiento, transferencia y culminación.

La mayoría de las veces no queda tiempo ni de pensar en estas etapas debido a que existen situaciones imprevistas que originan que este proceso sea más corto, puede ser por el fallecimiento del fundador o desvanencias de las familias.

Este fenómeno de la sucesión inicia desde la concepción de los hijos del fundador, generalmente con el pensamiento de heredar su legado cuando ellos ya no puedan, desde ahí inicia una formación de los hijos para el llegado momento en que el fundador tenga que retirarse o fallezca. El punto de partido inicia con las primeras experiencias profesionales de los hijos, que en algunos casos se da inicio en la misma empresa de sus padres iniciando la primera etapa de la sucesión que es el *diagnóstico*. En la figura N°9 aparece la duración del proceso de sucesión respecto a las edades promedio de del sucesor y del sucedido en cada una de las etapas del proceso. Es necesario mencionar que este modelo no se adecua a todos los casos de empresas familiares y dependerá siempre del tipo de familia y el tipo de situaciones que puedan pasar en cada caso en particular.

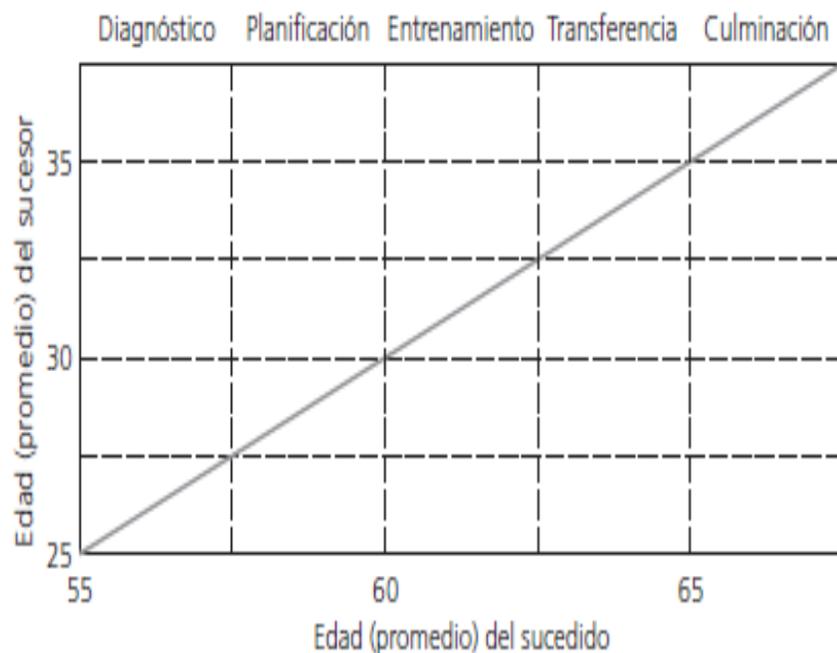


Figura N°9. Etapas del proceso de sucesión: edades del sucesor y del sucedido.
Fuente: Empresas familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación 2012.

Diagnóstico.

Se da la primera etapa de la sucesión cuando el fundador realiza un diagnóstico de la dimensión de familia en la búsqueda de un posible candidato. En esta etapa es donde existe la mayor incertidumbre y el fundador debe realizarse preguntas como: ¿Viene alguien detrás de mí? ¿Alguno de mis hijos se interesará por el negocio? ¿Vale la pena continuar con el negocio? Cuando llegue el tiempo de retirarme ¿venderé o heredaré la empresa? Si la heredo, ¿fraccionaré la propiedad o la concentraré en una sola persona?

Esta fase tiene un tiempo de duración de dos a tres años y es aquí donde puede diseñarse el perfil de los sucesores ideales, así como la manera de configurar la nueva propiedad.

Planificación.

Es en esta fase donde se realiza el plan de sucesión, que debe ser elaborada con la participación de los posibles sucesores y quienes serán los sucedidos. Un plan que fuese elaborado solamente por el líder, sin involucrar a los posibles candidatos tiene mayor probabilidad de fracasar.

El plan de sucesión es un proceso que en primer lugar se tiene que tomar en cuenta a los protagonistas claves que son:

- El sucesor
- La empresa
- La familia
- El predecesor

El plan que se elabore debe contener los siguientes puntos para incrementar las probabilidades de éxito:

- **Compromiso de la dirección hacia el plan.** La planificación es la actividad más rentable de todas, pero generalmente los fundadores no le invierten tiempo porque lo toman como tiempo mal gastado, pero lograr el compromiso de la dirección respecto del plan es el punto de partida ya que sin esto no vale la pena esforzarse para realizarlo.
- **Diseño de la organización deseada.** Si la organización ha elaborado una planeación estratégica tendrá muy claro cuál es la visión que busca y ayudará a redactar el plan de sucesión, si por el contrario no le tuviere, será necesario plantear los diversos caminos que una empresa podría seguir.
- **Definición de los perfiles de los futuros directores.** Se debe elaborar el perfil que deberá tener un directivo, para las empresas familiares puede existir cierta flexibilidad en el perfil ya que se busca que alguien de la familia quede en el puesto de sucesor, pero hay que tener cuidado de no adoptar un perfil que no corresponda al puesto solamente porque se desea que el familiar sea el sucesor, para esto se debe de tener mucha madurez en el grupo familiar para no caer en conflictos.

Entrenamiento.

El entrenamiento se da desde el nacimiento de los hijos del fundador de la siguiente manera:

- a) Etapa de formación: Esta inicia desde la infancia donde empieza a conocer la empresa familiar y saber que es de ellos; en la adolescencia debe aprender a querer y amar la empresa familiar y en vacaciones de estudios debería de laborar en los distintos puestos de la empresa; después de la universidad lo recomendable sería que trabaje en otra empresa para que pueda adquirir experiencia.
- b) Etapa de desarrollo de habilidades: En esta etapa debería de estar en la capacidad de reconocer las ventajas competitivas de la empresa familiar y de saber equilibrar la ambición con la ejecución. Inicia el desarrollo de habilidades gerenciales y de dirección.
- c) Etapa de prueba. Debe de trabajar en la organización dándole encargos o tareas concretas con la cuales pueda medirse los resultados y si estos resultados son positivos se puede avanzar a la siguiente etapa.
- d) Etapa de acción y de ejecución. Se debe poner a dirigir una unidad de negocios cuanto antes, con esto él puede demostrar lo que es capaz de hacer. Es un camino progresivo en su preparación.
- e) Formación de consejero. Se debe entrenar para ser consejero ya que a estas alturas debe entrenar a otros miembros de la familia, en especial a los más jóvenes. Debe integrarse a otros órganos de gobierno. Este desarrollo es importante para fortalecer y apoyar el consejo de familia.

Transferencia.

Existe un periodo en que las dos generaciones estarán a cargo de la organización, aunque formalmente solo uno ostenta el cargo de director general. Este proceso es gradual ya que el control de la dirección se va entregando de una manera gradual. Lo más importante de este punto es que en el plan de sucesión se elabore un plan de comunicación que aclare el panorama de todos los involucrados con la compañía, en especial los trabajadores, accionistas, los clientes y proveedores para que no existan tensiones en la compañía sobre quién está a cargo de la empresa.

Culminación.

Una sucesión exitosa se da cuando el fundador deja la empresa en poder de los sucesores y ellos lo ejercen eficazmente. Uno de los problemas más comunes que afectan el éxito de una sucesión es cuando el fundador desea regresar por no sentirse bien afuera de la compañía, esto entorpece el proceso para el sucesor; lo otro es cuando el sucesor suele enfrentar problemas de adaptación ante la nueva responsabilidad y deben hacerse cambios de última hora por ello.

El relevo de la empresa se puede dar de cuatro maneras:¹⁸

- 1) Relevo intransferido. Se da cuando el fundador a la hora de entregar la empresa no se encuentra listo y no quiere ceder el control ya que quiere seguir siendo la cabeza poniendo en riesgo la empresa. El sucesor suele frustrarse al ver que su crecimiento y desarrollo depende de que el fundador se vaya de la empresa.
La frase del sucesor es: “¿Cuándo te retiras?”
Frase del sucedido: ¡Cuando muera todo esto será tuyo!
- 2) Relevo arrepentido. Esto se da cuando el fundador realiza planes que no implementa o trata de postergar los tiempos pactados para la sucesión o cuando el fundador se retira por un tiempo y luego regresa.
La frase del sucesor es: ¡Dijiste que te retirabas este año!
La frase del sucedido es: ¡Me voy a retirar el año que viene!
- 3) Relevo fallido: No se realiza una sucesión planificada debido a que no existe una buena coordinación entre el fundador y el sucesor, generalmente se da en sucesiones no planificadas e improvisadas. Las preguntas básicas de quién, cómo y cuándo, relativas a la sucesión, permanecen sin contestar.
La frase del sucesor y del sucedido son: ¡Tú tienes la culpa!
- 4) Relevo eficaz. Este cambio se da según lo planeado, existe una coordinación y cohesión entre el sucesor y el sucedido. El fundador deja que su sucesor asuma su nuevo cargo y se retira conforme se ha planificado. El sucesor tiene el nivel requerido para el puesto.
La frase del sucesor es: ¡Gracias papá (mamá)!
La frase del sucedido es: ¡Gracias hija (hijo)!

1.7.8 Protocolo familiar.

El protocolo familiar es un documento elaborado con los compromisos familiares que contiene diversas políticas de empresa-familia aprobadas por un órgano familiar (consejo familiar). Dentro de ellas se suelen incluir temas relativos a la incorporación de familiares a las empresas, prestaciones, beneficios, transmisión de activos, compromisos, derechos, deberes, principios y otros aspectos importantes que caractericen a la organización.

En este instrumento se deben de incluir las normas que clarifican la interacción de la familia con la empresa y puede ser o no un instrumento jurídico, es multidisciplinario y puede abarcar aspectos financieros, de administración, sucesorios, psicológicos, etc. El protocolo regula lo que la familia quiere empresarialmente ser.

Entre los puntos más importantes a incluir en el protocolo familiar están los siguientes:

¹⁸ Imanol Belausteguigoitia Rius, Empresas familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación. Mc Graw Hill 2003.

- Política de transmisión de las acciones.
- Restricciones o mecanismos para la incorporación de familiares a la empresa.
- Mecanismos que garanticen una correcta relación de familiares con profesionales, especialmente en materia de “carrera profesional” de unos y otros.
- Políticas de posibles incorporaciones de los profesionales a la propiedad de la empresa.
- Criterios para elección de directores y gerentes.
- Políticas de reparto y retribuciones a la familia y los familiares.
- Establecimiento de órganos de gobierno que deben apoyar a la estabilidad.
- Manejo de los negocios y políticas financieras y de endeudamiento.

Existen 5 temas fundamentales que el protocolo debe incluir:

- 1) Patrimonio y fiscalidad
- 2) Órganos de gobierno y poder
- 3) Trabajo y dirección de la empresa
- 4) Sucesión y formación.
- 5) Cultura y valores

Este documento se elabora con la finalidad de buscar la continuidad de la empresa familiar que implica un cambio generacional y que pueda establecer la manera de incluir la participación de los miembros de la familia según sea la conveniencia y que la familia tenga una participación en la propiedad.

Este protocolo entre cuanto antes se haga será mejor para cualquier tipo de empresa familiar debe ser en la etapa cuando los hijos tengan una edad y experiencia profesional y laboral que puedan enriquecerla y en especial se debe de hacer antes que comiencen a surgir los problemas. Lo ideal es hacerlo entre los padres, hijos y hermanos ya que hacerlo muy tarde puede ser más complejo porque hay que involucrar a tíos, sobrinos, primos, entre otros involucrados familiares; siendo más fácil alcanzar acuerdos haciéndolos con prudencia y con mucho diálogo sincero.

¿Cómo se debe llevar acabo el protocolo familiar?

La parte fundamental para realizar un buen protocolo es el diálogo, esto porque debe existir una excelente comunicación entre las personas que van a suscribir, deben sentirse identificados con el contenido y valor simbólico. Es importante también que no se sienta que existen vencidos ni vencedores y sobre todo que exista una madurez suficiente para que todos los involucrados no pierdan de vista que la unión hace la fuerza y todos se dirigen hacia un mismo objetivo que es el éxito de la empresa familiar.

Cada familia y cada empresa son totalmente distintos y esto debe tomarse en cuenta a la hora de realizar un protocolo ya que lo que a unos les beneficia a otros les perjudica por lo tanto lo principal de un protocolo es la información que brinden todos los involucrados para buscar la continuidad de la empresa.

Marco legal para la sucesión

La definición de sucesión en un marco legal significa un modo de adquirir la propiedad mediante la subrogación de una persona por otra en una relación jurídica transmisible, pero se aplica únicamente a las transmisiones que no producen sus efectos hasta la muerte del causante. También se describe como el conjunto de bienes, derechos y obligaciones de una persona existente en el momento de su fallecimiento y que son transmisibles a sus sucesores.

Existen tres tipos de sucesiones posibles:

- El testamento. La primera es aquella que está fundada en la manifestación libre y expresa de la voluntad de la persona que dejará los bienes en algún momento desconocido.
- Sucesión legítima. Es cuando la persona que posee los bienes no deja en un testamento la herencia que posee, por lo tanto, la ley suple la ausencia de la persona estableciendo la forma, los términos y las condiciones que regirán la sucesión hereditaria cuando no se ha dictado un testamento.
- Sucesión mixta. Se da cuando la persona dueña de los bienes ha dejado en un testamento la herencia a las personas deseadas, pero otra parte de la herencia se rige según lo establecido por la ley, ya sea porque la persona no incluyó todos sus bienes o por haber caído en los supuestos establecidos por la ley.

1.8 Empresas familiares en El Salvador

Las empresas familiares han sido desde hace décadas una parte importante dentro de la economía mundial, generando empleos, desarrollando productos innovadores y mejorando el nivel de vida de muchas personas, ya sea con productos, servicios y generando empleos. Pero, a pesar de todo esto, muchas veces se perciben a las empresas familiares como organizaciones efímeras y desordenadas.

La realidad es que, si bien es cierto que una porción no sobrevive más allá de la segunda generación, existen empresas familiares exitosas que a veces se olvidan y que surgieron como una iniciativa de un jefe de familia que se apoyó en su esposa e hijos para crear empresas que hoy en día representan multinacionales.

No existen datos oficiales en El Salvador, pero se estima que buena parte de los negocios formales e informales son empresas familiares. Grandes y pequeños, tienen en común que se organizan y funcionan involucrando a los miembros de un mismo grupo familiar. Y es que negocios familiares no son solo los pequeños comedores, tiendas y sastrerías de barrio. Estas microempresas tienen algo en común con las millonarias corporaciones mundiales: el hecho de que muchas nacieron en el seno de una familia.

Un sondeo de FORBES¹⁹, recogió datos alrededor del mundo, para enumerar las 500 empresas familiares más grandes. Este “selecto” grupo reveló que en realidad los negocios manejados por familias representan entre el 80% y 90% de todas las empresas en el planeta. Entre estas podemos mencionar: Wal-Mart, Volkswagen, Ford.

En nuestro país la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP) menciona que en el país un 90 por ciento de las empresas son familiares y ofrecen el 65 por ciento del empleo privado, ejemplo de empresas salvadoreñas podríamos mencionar: Almacenes Siman, Grupo Callejas, Diszasa, C. Imberton, Pollo Campestre, Agroservicio el surco y otros más.

En Tecoluca, todos los agroservicios son el resultado del emprendimiento, ya que generalmente el jefe del hogar junto a su familia emprende el negocio, estos involucran desde pequeños a sus hijos para realizar las actividades del negocio.

Un estudio realizado²⁰ en el 2011 a empresas familiares con una trayectoria de 20 a 70 años, muestran claramente la necesidad de una planificación estratégica interna, que les permita a los jefes de familia mantener el negocio por muchas generaciones, ya que la mayoría de las empresas encuestadas (un 70%) está en manos de la primera generación, y un porcentaje mucho mayor (89%) no cuenta con una planeación específica de cómo dar continuidad generacional a la empresa. Es decir que no están preparados para dejar en manos de una segunda y tercera generación las riendas del negocio, e incluso no piensan en desvincularse del trabajo, pues al consultarles sobre los planes de vida luego de esta etapa, no los tienen definidos (87% de los encuestados).

El estudio demuestra que los conflictos familiares, son los que muchas veces llevan a la quiebra al negocio por no tener una clara diferencia entre la relación de familia y empresa (81% de los encuestados no lo tienen definido), y por ende se afecta la rentabilidad de esta por intereses familiares (un 65% afirma esto).

¹⁹ Publicación de un Estudio de la Universidad de St. Gallen, Suiza, 2015.

²⁰ Idem.

La falta de profesionalización de este tipo de asociaciones (76% carece de ello) afecta también su continuidad, prueba de ello es que un 65% de los encuestados desconoce la realidad del negocio y un 81% no ha previsto de manera exitosa el futuro de la propiedad de la empresa. Al mismo tiempo, la encuesta refleja que los empresarios familiares resienten la falta de foros en los que se discuta y planifiquen los asuntos relacionados con el negocio familiar, lo que les impide tener otra visión del manejo de su empresa.

La Bomba desea pertenecer a aquellas empresas que sobreviven a todas las sucesiones posibles, mejorando y adecuándose a las exigencias del mercado. Para esto no solo se necesita del deseo de los involucrados en la sucesión, sino también de cumplir con protocolos, reglas y exigencias que son obligatorias para que una generación siga siendo exitosa en el tiempo.

Se han mencionado muchas empresas que han sido exitosas en el país, pero que se puede decir de aquellas que no lograron superar la primera o segunda generación, entre estas empresas se pueden mencionar: Almacenes Kismet, Goldtree, Foremost, La hispanoamerica, La Tapachulteca, Delicia, Supermercado el Sol, La nueva milagrosa, entre otros. Muchos de estos negocios desaparecieron debido a múltiples factores, entre los que se pueden mencionar: absorción por otras empresas, decisiones erróneas de parte de la administración, fueron estáticos ante la dinámica del mercado, se declararon en banca rota; pero la mayoría no se preparó para enfrentar la pérdida del fundador y no se crearon los procesos de sucesión adecuados.

Según Alger Ferracuti (2014), “De cada cien empresas familiares que se fundan en un país, un 30% son exitosas en segunda generación porque buscan ayuda con una consultoría para lograr una sucesión exitosa, y el 70% fracasan. Las razones de fracaso son: 10% por falta de capacidad del sucesor en el manejo de la empresa, 10% por problemas de capital, 20% por razones del negocio y 60% por temas y problemas familiares”.

1.9 Problemas en la sucesión familiar.

Se calcula que solo una de cada tres organizaciones familiares logra pasar a la tercera generación.²¹ Los aspectos comunes que las caracterizan son estos:

- Se inician como una microempresa o un emprendedurismo, con menos de 10 empleados.
- Se empiezan con poco capital, propio o prestado.
- El fundador de la empresa es el que impulsa el crecimiento de esta.

²¹ Belausteguigoitia, Imanol, Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación, Mc Graw Hill, México, 2012.

- Las empresas que sobreviven después de la segunda generación son las que se persiguen los objetivos y compromiso requeridos.
- No se posee o no se logra implementar el plan de sucesión, muchas veces porque el fundador no logra dar el liderazgo o empoderar.
- Existen muchas crisis entre los miembros de la familia de una organización, la cual es la causa común de los problemas de continuidad.

De acuerdo con estas características, los retos para las nuevas y las existentes empresas familiares son mayúsculos al no haber un adecuado tratamiento y seguimiento profesional a cada uno de los aspectos que condicionan la continuidad con el carácter de cada familia, y así comprender su naturaleza para generar propuestas válidas para el éxito de estas empresas.

La Bomba por ser una empresa familiar, no está exenta de todas estas dificultades a superar, ya que la mayoría de las características antes mencionadas se encuentran presentes. Uno de los problemas más frecuentes es que las decisiones son tomadas solamente por el dueño sin tomar en cuenta opiniones de su hijo mayor y que generalmente son aportes fundamentados en los estudios que ha realizado.

Otro de los problemas es la desinformación y es que a menudo se da la confusión informativa ya que el fundador posee todo el conocimiento al detalle, por lo general, se ocultan algunas cosas para poder mantener el poder dentro de la organización. La contabilidad, no es tan clara, y las decisiones que se toman no se comparte con nadie para tener un mayor control de la empresa.

También es necesario informar que existe cierto paternalismo, desde el punto de vista que no se exige al hijo lo que es necesario aportar a la empresa. Por lo general en las empresas familiares es difícil pedir resultados y realizar evaluaciones del desempeño de los miembros de la familia que trabajan en la empresa.

CAPITULO III.

En este apartado se presenta el diagnóstico de la empresa a fin de conocer su situación actual, la estructuración como empresa familiar, conocer la complejidad familia empresa, evaluar si existen órganos de gobierno y quienes son todos los involucrados en la empresa y la evaluación de los perfiles de los involucrados; posteriormente se analizarán y evaluarán los resultados que ha tenido en el tema financiero, evaluar la calidad de servicio brindada a los clientes, identificar oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas entorno al mercado, analizar la principal competencia y detectar las principales causas que pudieran estar impidiendo un desarrollo eficiente en la operación y funcionamiento, con el fin de enfocar esfuerzos para buscar las medidas adecuadas para contrarrestar la causas que limitan los resultados deseados. EL diagnóstico dará una perspectiva global de la empresa familiar La Bomba para poder tomar decisiones sobre sucesión a corto, mediano o largo plazo.

1. Diagnóstico

1.1 Objetivo general

Realizar una evaluación general respecto a las macro variables financieras, administrativos, mercadeo, calidad del servicio, ciclo de vida de La Bomba y un análisis de empresa familiar para tomar una decisión de la implementación de una sucesión familiar con la creación de un protocolo familiar.

1.2 Objetivos específicos

1. Conocer el origen e historia de La Bomba.
2. Analizar la complejidad familiar y empresarial de La Bomba.
3. Identificar algunas debilidades de La Bomba como empresa familiar.
4. Realizar una evaluación del control interno de La Bomba en relación con las áreas financieras, calidad del servicio y comerciales.
5. Realizar una evaluación de los estados financieros y el comportamiento de estos en los años del 2012 al 2017 y como inciden en el desempeño del negocio.
6. Realizar una evaluación de análisis de mercado para conocer la etapa en el ciclo de vida de La Bomba con el fin de establecer el posicionamiento, cuota de mercado, análisis de competencia.
7. Efectuar una evaluación del análisis interno y externo de La Bomba y construir un análisis FODA, para determinar algunas estrategias que se pudieran implementar en La Bomba.

8. Realizar una evaluación integral respecto a la calidad del servicio de La Bomba, analizando Índice de Satisfacción Interna, Índice de Satisfacción Externa, Servqual.
9. Evaluar la posibilidad de una sucesión familiar en La Bomba.

2. Análisis de La Bomba en las etapas de empresa familiares.

Para poder definir si La Bomba se puede clasificar como una empresa familiar es necesario verificar algunas categorías en las cuales están divididas las empresas familiares y luego identificar si esta empresa corresponde a algunas de ellas.

Complejidad familiar y empresarial

Las empresas se clasifican en distintas categorías en función del número de familias y de generaciones que las operan y controlan, estas pueden ser:²²

- Empresa unifamiliar
- Multifamiliar
- Unigeneracional
- Intergeneracional

Para el caso de La Bomba por ser una empresa que solo depende del fundador es unifamiliar y no hay familias que estén involucradas en el negocio y con respecto a las generaciones es intergeneracional porque es la primera generación que aún está al frente de la empresa y la segunda generación a cargo del hijo primogénito que ya se encuentra trabajando en La Bomba como gerente.

Este tipo de organizaciones puede visualizarse como la unión de tres subsistemas: la generación mayor, la generación menor y la empresa. Las empresas familiares donde trabajan por lo menos dos generaciones suelen presentar una dinámica más compleja que aquellas donde sólo labora una generación. Las diferentes circunstancias que viven padres e hijos propician una visión estratégica muy distinta del negocio, lo cual puede dar pie a confrontaciones benéficas para la compañía, aunque también puede ser el origen de tensiones. Si se está convencido de que dos cabezas piensan más que una, entonces se debe coincidir en que dos generaciones también lo hacen.

²² Empresas familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación. Imanol Belausteguigoitia Rius 2012.

Se partirá de la suposición general de que pensar más conduce a tener mejores resultados, aunque esta suposición a veces no resulta cierta. En este tipo de empresas formadas por tres subsistemas interconectados, si uno de ellos sufre un cambio, los restantes también lo resentirán; es evidente que en estas organizaciones hay más conflictos, pero también son más sinérgicas, dado que se involucran en ella miembros de más de una generación.

La velocidad con que cambia el entorno empresarial propicia que las técnicas, productos, servicios y formas de hacer negocios se vuelvan obsoletos rápidamente. A los jóvenes, por su mera circunstancia, les resulta más sencillo incorporarse a dichos cambios que a los miembros de mayor edad, quienes a menudo experimentan dificultades para asimilar las nuevas tecnologías. Los hijos suelen retar lo establecido y pretenden romper los paradigmas que propician el desarrollo de las organizaciones de sus padres, creando así nuevas formas de hacer las cosas. La percepción de que los tiempos de sus padres han caducado puede llevar a los jóvenes a menospreciar los conocimientos, habilidades y experiencias de sus mayores. Ese menosprecio, además de ser injusto, resulta peligroso, pues no solo pone en riesgo el negocio, sino que también puede separar a las familias.²³

Composición de la familia de La Bomba.

Don Salvador Alejandro Estrada a este momento es un señor de 60 años, soltero y con siete hijos, cuatro de ellos mayores de edad. Un hombre dedicado a su trabajo con una salud impecable, visionario y con ganas y fuerzas para seguir haciendo que La Bomba crezca.

Grupos de interés asociados a la familia empresarial La Bomba.

Es importante realizar un esquema donde se enumere todos los involucrados en la organización de La Bomba, esto con el fin de conocer a los integrantes de la familia que pudieran tener un interés en pertenecer o participar de alguna manera en la empresa familiar. Es necesario aclarar que cualquier miembro de la familia puede tener un interés en participar, pero será la decisión del fundador quién seleccione a los miembros de la familia que puedan tener opción a participar o laborar en la organización.

En el cuadro N°12 se presenta a toda la familia que está relaciona con el fundador de la empresa La Bomba y los intereses propios del rol que ocupa en la familia.

²³ Idem.

Nombre	Generación	Puesto familiar	Ubicación según rol que ocupa	Interés propio.
Salvador Estrada	Primera	Padre de familia	Directivo, líder familiar y accionista	Seguridad laboral y económica, compromiso con la cultura de la familia propietaria de la empresa, busca dividendos, obtiene el poder de la empresa, manejo de conflictos y persona que posee la visión de la empresa.
María Guandique	Primera	Madre de los primeros hijos	Ninguno	Ninguno
Arturo Estrada	Segunda	Hijo	Directivo, familiar y accionista	Seguridad laboral y económica, compromiso con la cultura de la familia propietaria de la empresa, busca dividendos,
Julieta de Estrada	Segunda	Nuera	Familiar que trabaja en la empresa familiar	Seguridad laboral y económica, mayores responsabilidades, mayor autonomía.
Alberto Estrada	Tercera	Nieto	Miembro de la familia	Medios económicos para vivir
Celeste Estrada de Peña	Segunda	Hija	Miembro de la familia	Ninguno
Cristiano Peña	Segunda	Yerno	Miembro de la familia	Ninguno
Virginia Peña	Tercera	Nieta	Miembro de la familia	Ninguno
Eduardo Peña	Tercera	Nieto	Miembro de la familia	Ninguno
Alma Estrada	Segunda	Hija	Miembro de la familia	Ninguno
Alejandra Molina	Tercera	Nieta	Miembro de la familia	Ninguno

Rigoberto Estrada	Segunda	Hijo	Familiar que trabaja en la empresa familiar	Seguridad laboral y económica, mayores responsabilidades, mayor autonomía.
Tiago Estrada	Segundo	Hijo	Miembro de la familia	Medios económicos para vivir
Arnulfo Estrada	Segundo	Hijo	Miembro de la familia	Medios económicos para vivir
Simón Estrada	Segundo	Hijo	Miembro de la familia	Medios económicos para vivir

Cuadro N°12. Complejidad familiar y conformación de la familia de La Bomba.

Fuente: Elaboración propia.

Complejidad Empresarial

Respecto a la complejidad empresarial está se evalúa mediante las distintas áreas que posee una organización, la manera como está estructurada, cantidad de personas trabajando en la empresa, profesionalización de la empresa, cantidad de venta, cantidad de sucursales o establecimientos de la compañía, si tiene cede en otros países, entre otros factores que dan complejidad a una organización.

La Bomba posee una estructura organizacional simple donde todo se rige por la dirección del fundador, solamente posee una sala de ventas y la cantidad de empleados son 18, es una organización pequeña establecida solamente en un municipio de El Salvador, actualmente posee 2 trabajadores profesionales que tienen estudios relacionados al negocio, la venta anual del 2017 fue de \$1,506,435.60 lo que si representa una alta venta pero se da por la alta rotación del producto; todos estos factores hacen que la empresa La Bomba tenga una complejidad empresarial baja.

Con la información anterior se puede determinar bajo un cuadro el perfil de complejidad de La Bomba:

Complejidad de la familia	Muy alto					
	Alto					
	Media					
	Baja		X			
	Muy baja					
	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta	
Complejidad de la empresa						

Cuadro N°13. Perfil de complejidad familiar empresarial de La Bomba.

Fuente: Modelo de consultoría y capacitación para líderes de empresas familiares, Ing. José Alger 2014

Debido a los tipos de complejidades tanto familiar como empresarial La Bomba está clasificado como el **modelo emperador** y la descripción de este modelo se mencionó en el capítulo 2, y al hacer un análisis de la organización, se detecta que la persona que lidera la empresa sigue siendo el fundador a pesar de que ya existe la segunda generación trabajando en la compañía.

Órganos de gobierno en La Bomba.

La estructura directiva en La Bomba aún se encuentra bajo las decisiones del fundador y no existe alguna estructura o junta familiar que se haya adoptado, ya que todas las decisiones se toman por parte del fundador. En el capítulo IV se retoma el tema de los órganos de gobierno y como debe conformarse para la empresa La Bomba.

Debilidades de La Bomba como empresa familiar

El ciclo de un producto y de las empresas, llevan a que maduren; hay fuertes cambios en la tecnología, se han eliminado las necesidades de varios productos y servicios; proveedores y clientes alteran las reglas del mercado, o la competencia copia rápidamente estrategias exitosas. Cualquiera de estas cosas puede tomar por sorpresa a una empresa, y las empresas familiares son más vulnerables a estos elementos, que producen reducción en sus ventas y beneficios.²⁴

²⁴ Modelo de consultoría y capacitación para líderes de empresas familiares. Tesis Universidad de El Salvador, José Alger. Febrero 2014

Muchas empresas familiares descubren que la familia es un obstáculo para el crecimiento y desarrollo de la empresa y existen una serie de debilidades que se presentan en toda la organización, entre estas debilidades se han identificado para La Bomba las siguientes:

- Autocracia. Suele presentarse en el fundador que generalmente ve a los hijos como niños y no como vería a un profesional de la misma edad, el problema principal con esta debilidad radica en la dificultad de delegar.
- Paternalismo. Tomado como la deficiente manera de pedir resultados y evaluar el desempeño del hijo mayor que labora en la empresa.
- La desinformación. En La Bomba el fundador es el que tiene toda la información, generalmente existen confusiones dentro de la contabilidad y las decisiones que se toman no se comparten con el hijo del fundador.
- Dificultades en la práctica de delegar. Esta práctica fue más fuerte 5 años atrás ya que el fundador tomaba toda la responsabilidad del negocio mientras la segunda generación se encontraba ingresando a la estructura del negocio, pero a partir del 2017 se ha visto una disminución en esta mala práctica debido a que los aciertos del hijo mayor han tenido impactos positivos.

La Bomba es una empresa familiar de acuerdo con la categoría vista anteriormente se clasifica como una empresa familiar común, ya que solo es una generación la que le sigue para una posible sucesión y en la empresa solo se ha involucrado un hijo del fundador. Por esta razón es necesario que el fundador piense a futuro y aprovechar que el hijo mayor posee todos los estudios que se necesita para el buen manejo del negocio, además de la experiencia que ha adquirido dentro de la empresa.

En la familia no existe nadie más que esté interesado en llevar las riendas del negocio, razón por la cual el fundador debe proyectarse a futuro junto a su hijo y tomar el tema de la sucesión como un posible plan de retiro para el fundador.

3. Análisis financiero

Se pretende realizar un análisis financiero utilizando los estados financieros presentados por La Bomba al Centro Nacional de Registro (CNR), que son los informes que se presentan de acuerdo con los artículos 411 y 474 del Código de Comercio de El Salvador.

La Bomba con sus 30 años de trayectoria ha tenido altos y bajos en los resultados financieros, inicialmente no se llevaban registros contables adecuados para realizar análisis contables ni mucho menos financieros ya que el manejo de la empresa se realizaba de manera muy empírica como lo puede ser el de una tienda muy pequeña. Con el pasar de los años el fundador fue adquiriendo la experiencia necesaria y en algunas ocasiones generadas por malas experiencias y tuvo que encaminar su empresa el tema de la contabilidad formal.

El análisis que se realiza comprende una evaluación de los años 2012 al 2017 basados en los estados financieros obtenidos en el CNR.

La Bomba es una empresa mediana que se encuentra estable económicamente y que con los resultados obtenidos en los estados financieros puede operar anualmente y lograr cubrir sus obligaciones en el corto plazo. A pesar de que el margen de utilidad neta es del 4.39% para el año 2017 y que es un margen muy inferior a lo esperado (margen adecuado entre 10% y 20%) la empresa logra crear valor a través de los años y genera utilidades deseadas para el dueño.

Las decisiones tomadas por el fundador han sido acertadas en muchos aspectos financieros, a pesar de que el dueño no analiza la empresa basada en estados financieros ni contables, pero la experiencia que ha adquirido con los años lo hacen una persona exitosa en sus negocios.

Hay otros aspectos que se mencionan y pueden mejorarse estableciendo políticas empresariales bien definidas y estableciendo los objetivos que se desean alcanzar para cada año.

El análisis financiero comprende los siguientes puntos:

- Análisis de variaciones anuales en el Balance General y en el Estados de Resultados. Con esto se conocerán como las distintas cuentas contables han variado con los años y cuáles son las tendencias que se esperan para los próximos años si no se toman decisiones acertadas.
- Análisis de porcentajes integrales para el Balance General y el Estado de Resultados. Con esto se pretende conocer en cuales partidas contables se encuentra concentrado la mayor parte de dinero y que acciones se deben tomar o que cuentas contables son claves para tomar decisiones que lleven a una concentración mayor en las utilidades de la empresa.
- Razones financieras. Se analizan los indicadores más importantes para la empresa y poder evaluar la capacidad de asumir las diferentes obligaciones para dar cumplimiento y desarrolle su objeto social.

- Análisis del ciclo operativo y el ciclo de efectivo. Con esta información conoceremos la manera en que la empresa realiza con éxito su operación y que tan rápido se convierte su producto en un ingreso para la empresa.
- Análisis financiero de apalancamiento financiero. Se realiza este análisis con el objetivo que resaltar que tipo de apalancamiento es el requerido o el ideal para La Bomba y si es conveniente financiarse mediante deuda o no.
- Análisis de creación de valor en la empresa mediante el Valor Económico Agregado para conocer el importe o resultado obtenido una vez que se han cubierto todos los gastos y satisfecho una rentabilidad mínima esperada.

3.1 Análisis de variaciones anuales

A continuación, se presentan las variaciones en el Balance General de La Bomba, el objetivo de realizar este análisis es para poder observar el comportamiento que ha tenido la empresa en el periodo comprendido entre el 2012 y el 2017, y cuáles son los resultados que se esperan para los años posteriores si no se toman las decisiones correctas en cuentas que son claves.

Para la elaboración de las tendencias tomamos como base el año 2012 y con respecto a ese año se calcularon los diferenciales para evaluar los incrementos o decrementos de las cuentas más importantes del Balance General y del Estado de Resultados.

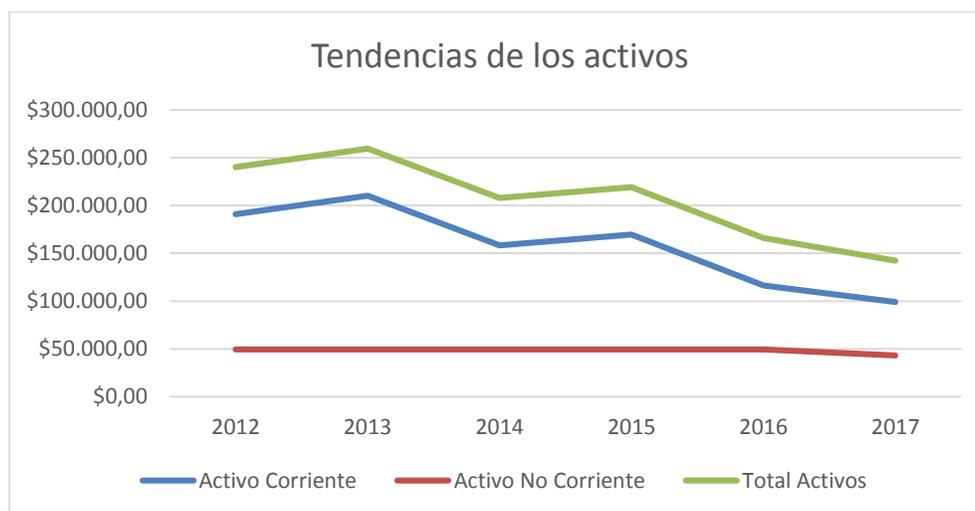
Tendencias en los Activos

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Activo Corriente	\$190,869.11	\$210,123.63	\$158,289.41	\$169,756.79	\$116,362.53	\$99,093.45
Efectivo y Equivalentes	\$1,595.51	\$2,879.12	\$3,343.23	\$43,627.08	\$1,616.95	\$10,262.59
Cuentas y Documentos por Cobrar	\$1,260.48	\$1,065.13	\$78.19	\$2,593.59	\$0.00	\$681.37
Inventario de Mercadería	\$167,346.56	\$190,500.60	\$140,778.07	\$114,097.53	\$112,028.45	\$85,354.01
Pago a Cuenta de impuestos	\$20,666.56	\$15,678.78	\$14,089.92	\$9,438.59	\$2,717.13	\$2,795.48
Activo No Corriente	\$49,540.39	\$49,540.39	\$49,540.39	\$49,540.39	\$49,540.39	\$43,074.05
Propiedad, planta y equipo	\$55,846.21	\$55,846.21	\$55,846.21	\$55,846.21	\$55,846.21	\$56,482.49
Derechos, patentes y otros	\$742.86	\$742.86	\$742.86	\$742.86	\$742.86	\$742.86
Menos: Depreciacion Acumulada	-\$7,048.68	-\$7,048.68	-\$7,048.68	-\$7,048.68	-\$7,048.68	-\$14,151.30
Total Activos	\$240,409.50	\$259,664.02	\$207,829.80	\$219,297.18	\$165,902.92	\$142,167.50

Cuadro N°14. Balance General Activos La Bomba. Fuente: Estados Financieros 2012 – 2017.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Activo Corriente	0.00%	10.09%	-17.07%	-11.06%	-39.04%	-48.08%
Efectivo y Equivalentes	0.00%	80.45%	109.54%	2634.37%	1.34%	543.22%
Cuentas y Documentos por Cobrar	0.00%	-15.50%	-93.80%	105.76%	-100.00%	-45.94%
Inventario de Mercadería	0.00%	13.84%	-15.88%	-31.82%	-33.06%	-49.00%
Pago a Cuenta de impuestos	0.00%	-24.13%	-31.82%	-54.33%	-86.85%	-86.47%
Activo No Corriente	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	-13.05%
Propiedad, planta y equipo	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.14%
Derechos, patentes y otros	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Menos: Depreciacion Acumulada	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.77%
Total Activos	0.00%	8.01%	-13.55%	-8.78%	-30.99%	-40.86%

Cuadro N°15. Tendencia en las partidas de los activos del Balance General La Bomba. Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros.



Gráfica N°4. Tendencia en las partidas de los activos del Balance General. Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros.

Según el análisis anterior se puede observar que el activo corriente presenta una tendencia a la baja desde el año 2012 hasta el año 2017, esto es debido a que ha existido una reducción en los inventarios, debido a que la empresa siempre posee elevado inventario al punto que llegan a tener inventarios vencidos que deja de representar ganancias.

Los activos no corrientes el valor se ha mantenido constante, es decir, el dueño sigue manteniendo las mismas propiedades sin efectuar ventas ni adquisición de propiedades nuevas.

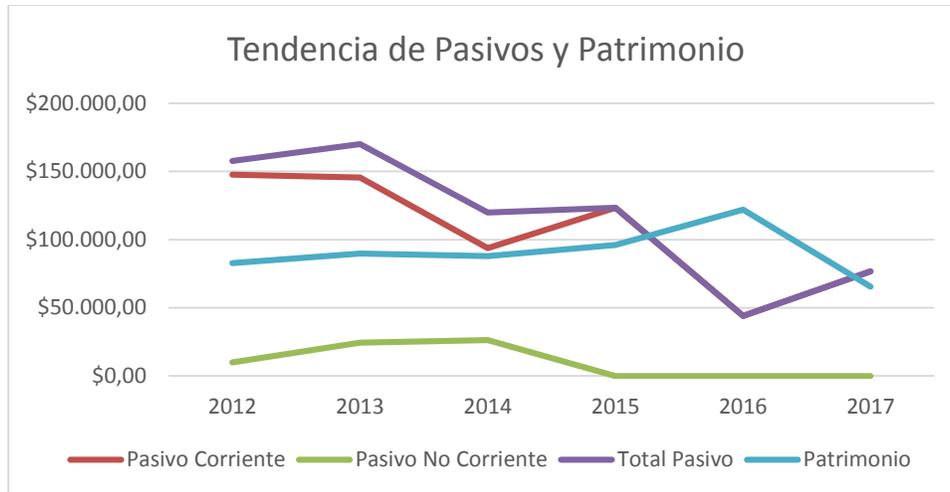
Tendencias en los pasivos y el patrimonio

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Pasivo Corriente	\$147,741.67	\$145,590.90	\$93,680.53	\$123,265.77	\$43,892.23	\$76,752.52
Cuentas por pagar comerciales	\$79,365.78	\$133,540.54	\$25,529.10	\$83,141.13	\$40,600.42	\$71,035.63
Acreedores varios y documentos por pagar	\$54,000.00	\$1,564.94	\$60,222.41	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Provisiones y Retenciones	\$14,375.89	\$10,485.42	\$7,226.14	\$8,269.64	\$3,291.81	\$240.00
Cuentas por pagar al sistema financiero	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$30,964.35	\$0.00	\$0.00
Impuestos por pagar	\$0.00	\$0.00	\$702.88	\$890.65	\$0.00	\$5,476.89
Pasivo No Corriente	\$9,997.78	\$24,405.65	\$26,212.81	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Prestamo - Bancos LP	\$9,997.78	\$24,405.65	\$26,212.81	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Total Pasivo	\$157,739.45	\$169,996.55	\$119,893.34	\$123,265.77	\$43,892.23	\$76,752.52
Patrimonio	\$82,670.05	\$89,667.47	\$87,936.46	\$96,031.41	\$122,010.69	\$65,414.98
Capital Contable	\$81,071.69	\$55,170.05	\$55,170.05	\$55,170.05	\$54,735.05	\$6,899.35
Utilidades del Ejercicio	\$1,598.36	\$34,497.42	\$32,766.41	\$40,861.36	\$67,275.64	\$58,515.63
Total Pasivo y Patrimonio	\$240,409.50	\$259,664.02	\$207,829.80	\$219,297.18	\$165,902.92	\$142,167.50

Cuadro N°16. Balance General Pasivos. Fuente: Estados Financieros 2012 – 2017.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Pasivo Corriente	0.00%	-1.46%	-36.59%	-16.57%	-70.29%	-48.05%
Cuentas por pagar comerciales	0.00%	68.26%	-67.83%	4.76%	-48.84%	-10.50%
Acreedores varios y documentos por pagar	0.00%	-	100.00%	-	-	-
Provisiones y Retenciones	0.00%	-27.06%	-49.73%	-42.48%	-77.10%	-98.33%
Cuentas por pagar al sistema financiero	-	-	-	100.00%	100.00%	100.00%
Impuestos por pagar	0.00%	-	100.00%	100.00%	0.00%	614.93%
Pasivo No Corriente	0.00%	-	100.00%	-	-	-
Prestamo - Bancos LP	0.00%	144.11%	162.19%	-100.00%	-100.00%	-100.00%
Total Pasivo	0.00%	7.77%	-23.99%	-21.85%	-72.17%	-51.34%
Patrimonio	0.00%	8.46%	6.37%	16.16%	47.59%	-20.87%
Capital Contable	0.00%	-31.95%	-31.95%	-31.95%	-32.49%	-91.49%
Utilidades del Ejercicio	0.00%	2058.30%	1950.00%	2456.46%	4109.04%	3560.98%
Total Pasivo y Patrimonio	0.00%	8.01%	-13.55%	-8.78%	-30.99%	-40.86%

Cuadro N°17. Tendencia en las partidas de pasivos del Balance General. Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros.



Gráfica N°5. Tendencia en las partidas de los pasivos del Balance General. Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros.

En las cuentas por pagar a proveedores presenta un cambio muy variable entre aumentos y disminuciones año con año, lo ideal sería que esta cuenta se mantuviera constante. Para el año 2017 presenta un aumento del 43% respecto al 2016, aunque respecto al año base (2012) presenta una disminución de un 10%.

Otro dato interesante es que existe una reducción del 100% en el préstamo bancario a largo plazo, esto quiere decir, que la deuda que se tenía ha sido cancelada en su totalidad.

El patrimonio se ha visto reducido en un 20.87% en el año 2017 respecto al 2012, esto por la disminución en las utilidades del ejercicio del año 2017 y un cambio considerable en capital contable.

En la gráfica N°5 se observa una baja en el total de los pasivos y un crecimiento en el patrimonio esto para el 2016, pero para el 2017 la tendencia es, al contrario, ya que el patrimonio disminuye y los pasivos aumentan y esto se debe a las decisiones que ha tomado el fundador respecto a la disminución del capital contable.

Tendencia en los Estados de Resultados

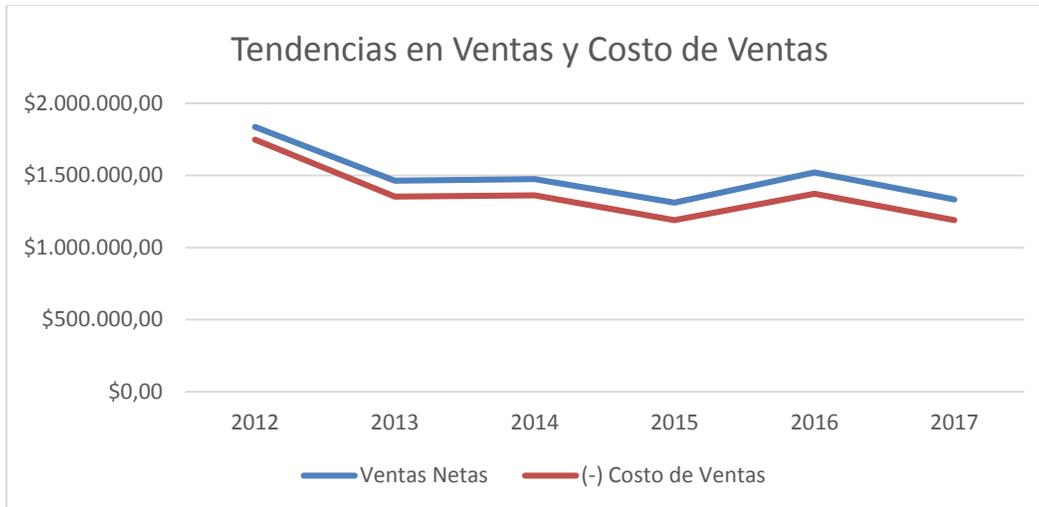
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas Netas	\$1835,274.38	\$1463,678.51	\$1473,348.58	\$1311,372.92	\$1520,767.66	\$1333,309.78
(-) Costo de Ventas	\$1746,805.08	\$1352,258.03	\$1362,350.89	\$1189,369.94	\$1372,801.23	\$1189,169.54
Utilidad de Bruta en Ventas	\$88,469.30	\$111,420.48	\$110,997.69	\$122,002.98	\$147,966.43	\$144,140.24
Margen de Contribución	4.82%	7.61%	7.53%	9.30%	9.73%	10.81%
Gastos de Operacion						
(-) Gastos de Venta	\$66,608.17	\$64,306.43	\$33,752.58	\$65,256.00	\$56,217.83	\$65,384.78
(-) Gastos de Administracion	\$0.00	\$0.00	\$25,063.15	\$0.00	\$0.00	\$0.00
(-) Gastos Financieros	\$1,910.03	\$2,681.00	\$5,219.29	\$1,978.26	\$576.66	\$10.68
Utilidad antes de Impuestos	\$19,951.10	\$44,433.05	\$46,962.67	\$54,768.72	\$91,171.94	\$78,744.78
(-) Impuesto Sobre la Renta	\$18,352.74	\$9,935.63	\$11,676.58	\$13,907.36	\$23,896.30	\$20,229.15
Utilidad Neta	\$1,598.36	\$34,497.42	\$35,286.09	\$40,861.36	\$67,275.64	\$58,515.63

Cuadro N°18. Estado de Resultados. Fuente: Estados Financieros 2012 – 2017.

ANALISIS DE TENDENCIAS

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas Netas	0.00%	-20.25%	-19.72%	-28.55%	-17.14%	-27.35%
(-) Costo de Ventas	0.00%	-22.59%	-22.01%	-31.91%	-21.41%	-31.92%
Utilidad de Bruta en Ventas	0.00%	25.94%	25.46%	37.90%	67.25%	62.93%
Gastos de Operacion						
(-) Gastos de Venta	0.00%	-3.46%	-49.33%	-2.03%	-15.60%	-1.84%
(-) Gastos de Administracion	-	-	100.00%	-	-	-
(-) Gastos Financieros	0.00%	40.36%	173.26%	3.57%	-69.81%	-99.44%
Utilidad antes de Impuestos	0.00%	122.71%	135.39%	174.51%	356.98%	294.69%
(-) Impuesto Sobre la Renta	0.00%	-45.86%	-36.38%	-24.22%	30.21%	10.22%
Utilidad Neta	0.00%	2058.30%	2107.64%	2456.46%	4109.04%	3560.98%

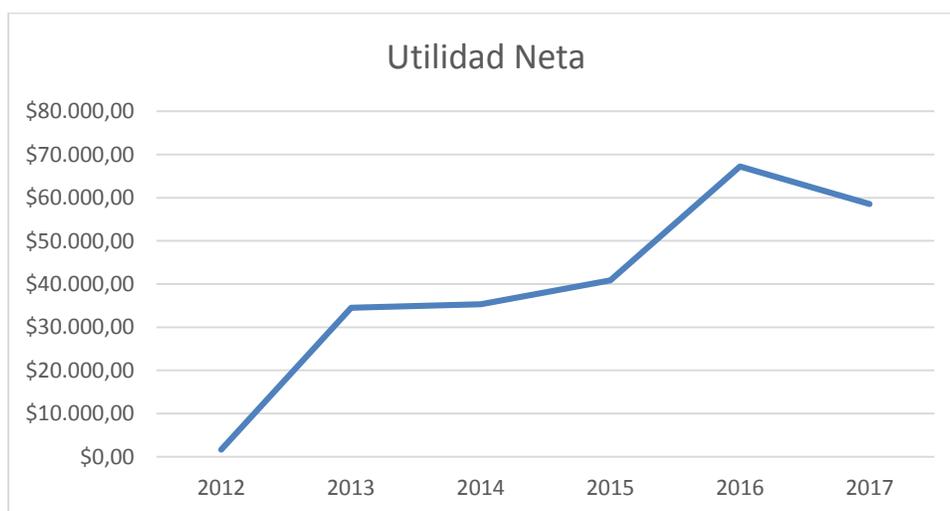
Cuadro N°19. Tendencias de las partidas de los Estados de Resultados. Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros.



Gráfica N°6. Tendencia en las ventas y costo de ventas de.
Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros.

Al analizar los datos obtenidos se puede observar que las ventas y el costo de ventas han tenido el mismo comportamiento en el periodo analizado. El margen de contribución de cada producto es bajo lo cual no permite tener una rentabilidad aceptable ya que representa para el año 2017 un 10.81% y lo esperado debería de ser de un 20%.

Hay que resaltar que a pesar de las estrategias que el dueño de La Bomba este implementando no se ha reflejado en ningún periodo el aumento en ventas, el año 2016 tiene un decremento de 17.14% con respecto al año 2012 y es el que menor decremento presenta y el más negativo es el año 2015 con un 28.55% menos que el año 2012. Para el año 2017 las ventas (ver cuadro N°4) han disminuido respecto al año 2016 en 0.94% y con respecto al año 2012 un 17.92%.



Gráfica N°7. Tendencia en las utilidades.
Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros.

Con respecto a la utilidad neta se refleja una tendencia positiva para los años del 2012 al 2017, resultado de la gestión del dueño, pero para el año 2017 ésta representa una disminución del 13% con respecto al año 2016. Es necesario tomar estrategias que permitan que las utilidades de la empresa aumenten con cada año y específicamente para el año 2017 existe un incremento en los gastos de ventas que hay que analizar detenidamente ya que aumentaron a pesar de que las ventas han sufrido una disminución del 12% respecto al 2016.

3.2 Análisis de porcentajes integrales

Para este análisis se presentan el Balance General y el Estados de Resultados de La Bomba con el tamaño relativo de cada una de las partidas tomando como monto base para el Balance General el valor de los activos totales y para el Estado de Resultados el valor de los ingresos. El principal objetivo de este análisis es conocer la magnitud proporcional de cada una de las partidas y tener un panorama visual de donde está concentrado el dinero.

Balance General

	ANALISIS PORCENTAJES INTEGRALES					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Activo Corriente	79.39%	80.92%	76.16%	77.41%	70.14%	69.70%
Efectivo y Equivalentes	0.66%	1.11%	1.61%	19.89%	0.97%	7.22%
Cuentas y Documentos por Cobrar	0.52%	0.41%	0.04%	1.18%	0.00%	0.48%
Inventario de Mercadería	69.61%	73.36%	67.74%	52.03%	67.53%	60.04%
Pago a Cuenta de impuestos	8.60%	6.04%	6.78%	4.30%	1.64%	1.97%
Activo No Corriente	20.61%	19.08%	23.84%	22.59%	29.86%	30.30%
Propiedad, planta y equipo	23.23%	21.51%	26.87%	25.47%	33.66%	39.73%
Derechos, patentes y otros	0.31%	0.29%	0.36%	0.34%	0.45%	0.52%
Menos: Depreciación Acumulada	-2.93%	-2.71%	-3.39%	-3.21%	-4.25%	-9.95%
Total Activos	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Pasivo Corriente	61.45%	56.07%	45.08%	56.21%	26.46%	53.99%
Cuentas por pagar comerciales	33.01%	51.43%	12.28%	37.91%	24.47%	49.97%
Acreedores varios y documentos por pagar	22.46%	0.60%	28.98%	0.00%	0.00%	0.00%
Provisiones y Retenciones	5.98%	4.04%	3.48%	3.77%	1.98%	0.17%
Cuentas por pagar al sistema financiero	0.00%	0.00%	0.00%	14.12%	0.00%	0.00%
Impuestos por pagar	0.00%	0.00%	0.34%	0.41%	0.00%	3.85%
Pasivo No Corriente	4.16%	9.40%	12.61%	0.00%	0.00%	0.00%
Prestamo - Bancos LP	4.16%	9.40%	12.61%	0.00%	0.00%	0.00%
Total Pasivo	65.61%	65.47%	57.69%	56.21%	26.46%	53.99%
Patrimonio	34.39%	34.53%	42.31%	43.79%	73.54%	46.01%
Capital Contable	33.72%	21.25%	26.55%	25.16%	32.99%	4.85%
Utilidades del Ejercicio	0.66%	13.29%	15.77%	18.63%	40.55%	41.16%
Total Pasivo y Patrimonio	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

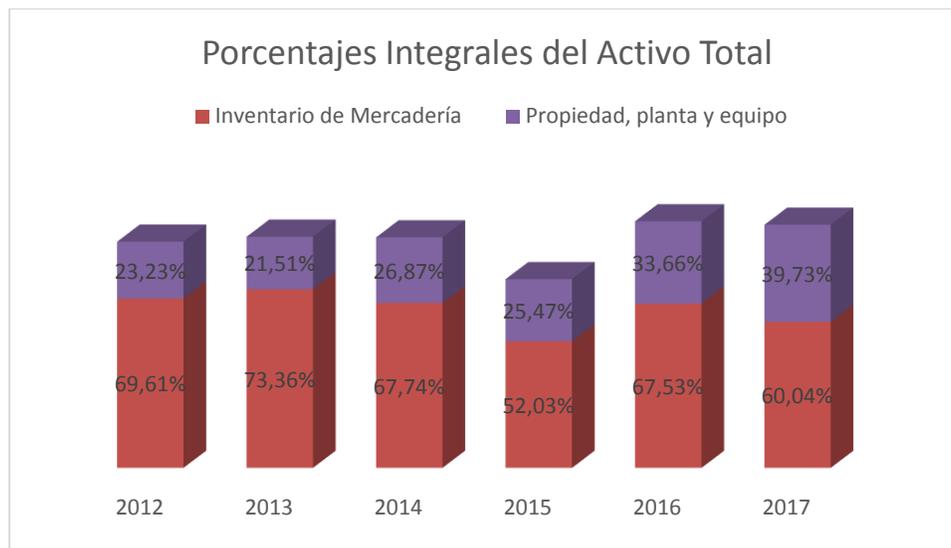
Cuadro N°20. Porcentajes integrales del Balance General.

Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros.

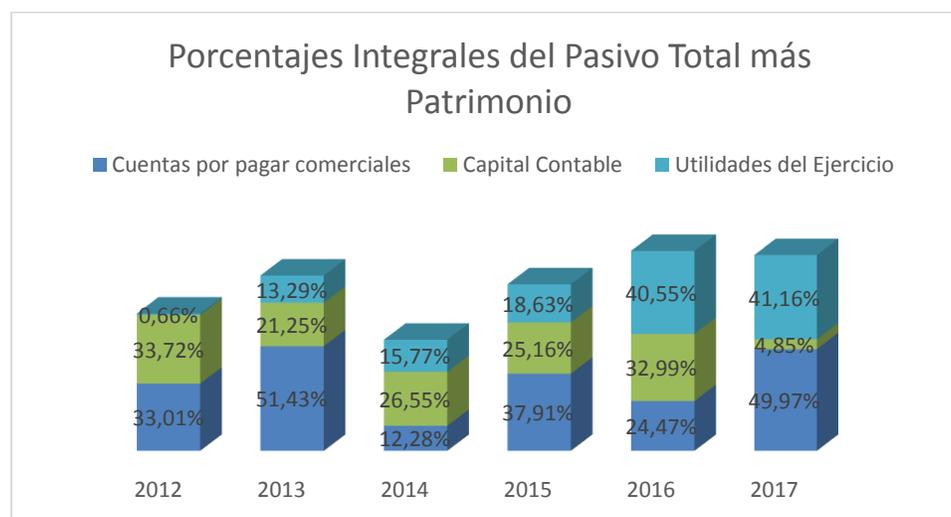
Principales hallazgos encontrados.

Puede observarse que dentro de los activos totales la mayor parte está conformada por el valor de los inventarios, para el año 2017 conformaban el 60.04% de los activos totales (Ver gráfica N°8).

Para los pasivos y patrimonio se observa que la mayor parte la conforman las cuentas por pagar a proveedores (Cuentas por pagar comerciales), el capital contable y la utilidad del ejercicio, para este análisis se ha tomado como base el total de los pasivos más el total de la cuenta de patrimonio (Ver gráfica N°9). A continuación, se presentan los gráficos con los porcentajes más representativos del balance general:



Gráfica N°8. Concentración del dinero en los activos.
Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros.



Gráfica N°9. Concentración del dinero en los pasivos.
Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros.

Estado de resultados

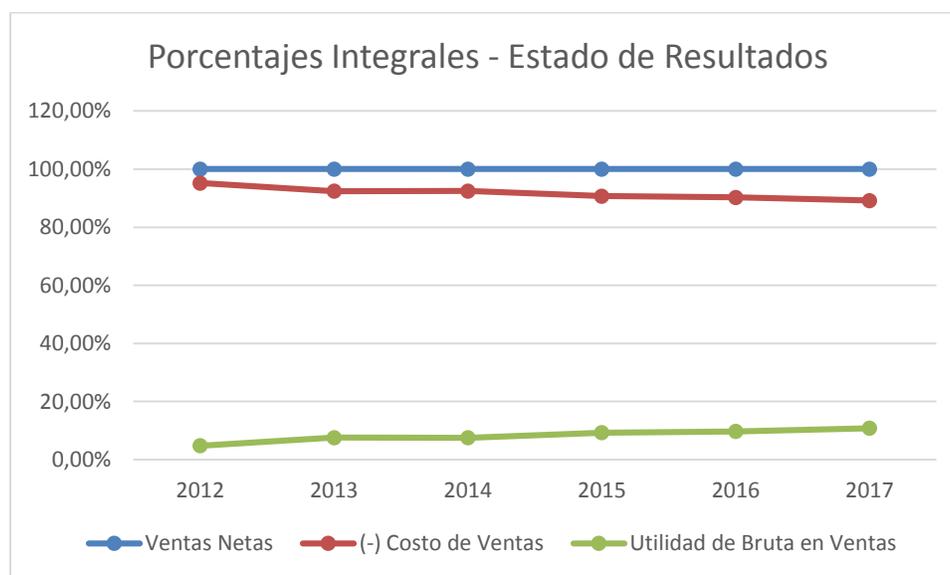
ANALISIS PORCENTAJES INTEGRALES						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas Netas	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
(-) Costo de Ventas	95.18%	92.39%	92.47%	90.70%	90.27%	89.19%
Utilidad de Bruta en Ventas	4.82%	7.61%	7.53%	9.30%	9.73%	10.81%
Gastos de Operacion						
(-) Gastos de Venta	3.63%	4.39%	2.29%	4.98%	3.70%	4.90%
(-) Gastos de Administracion	0.00%	0.00%	1.70%	0.00%	0.00%	0.00%
(-) Gastos Financieros	0.10%	0.18%	0.35%	0.15%	0.04%	0.00%
Utilidad antes de Impuestos	1.09%	3.04%	3.19%	4.18%	6.00%	5.91%
(-) Impuesto Sobre la Renta	1.00%	0.68%	0.79%	1.06%	1.57%	1.52%
Utilidad Neta	0.09%	2.36%	2.39%	3.12%	4.42%	4.39%

Cuadro N°21. Porcentajes integrales del Estado de Resultados.

Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros.

Principales hallazgos encontrados

En el estado de resultados puede observarse que las cuentas que mayor peso tienen respecto a las ventas es el costo de ventas que para el año 2016 es del 90.27% y para el 2017 es de 89.19%. La utilidad neta para el año 2016 representa un 4.39% del total de ventas efectuadas para el año 2017. Esto significa que La Bomba se encuentra en una posición no ventajosa respecto a los márgenes de ganancias que dejan los productos, la única razón por la cual genera utilidades es porque presenta volúmenes altos de venta. En la gráfica N°10 se observa el estrecho margen entre las ventas y el costo de venta.



Gráfica N°10 Concentración del dinero en los pasivos.

Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros.

3.3 Razones financieras

Se realizó el análisis de las razones financieras de La Bomba para luego detallar los resultados obtenidos.

RAZONES FINANCIERAS							
ANÁLISIS FINANCIERO	FORMULAS	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Capital de Trabajo	ACTIVO CIRCULANTE-PASIVO CIRCULANTE	\$ 43,127	\$ 64,533	\$ 64,609	\$ 46,491	\$ 72,470	\$ 22,341
Razón de Corriente	ACTIVO CIRCULANTE/PASIVO CIRCULANTE	1.29	1.44	1.69	1.38	2.65	1.29
Razon Rápida (Prueba Ácida)	(ACTIVO CIRCULANTE- INVENTARIOS)/PASIVO CIRCULANTE	0.16	0.13	0.19	0.45	0.10	0.18
Razón de Endeudamiento	TOTAL PASIVO/ TOTAL ACTIVO	65.61%	65.47%	57.69%	56.21%	26.46%	53.99%
Razón de Rotación de Interes Ganado	UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS/INTERESES	11.45	17.57	10.00	28.69	159.10	7374.11
Razón de Endeudamiento del Activo Fijo	PATRIMONIO/ ACTIVO FIJO NETO TANGIBLE	1.48	1.61	1.57	1.72	2.18	1.16
Razón Apalancamiento Simple	ACTIVO TOTAL /PATRIMONIO	2.91	2.90	2.36	2.28	1.36	2.17
Razón de Rotación de Activo Fijo	VENTAS/ACTIVO FIJO	29.18	23.27	23.43	20.85	24.18	18.88
Razón Rotacion de Activos Total	VENTAS NETAS/TOTAL ACTIVOS	7.63	5.64	7.09	5.98	9.17	9.38
Razón Rotación de Inventarios	COSTO DE VENTA/INVENTARIO	10.4	7.1	9.7	10.4	12.3	13.9
Días Promedio de Inventario DPI	365/RAZON DE ROTACION DE INVENTARIO	35	51	38	35	30	26
Razón Rotación Cuentas por Pagar	COMPRAS/ PROVEEDORES	22.1	10.3	51.4	14.0	33.8	16.4
Días Promedio de C. por Pagar	365/RAZON DE ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR	17	35	7	26	11	22
Razón Rotación C. por Cobrar	VENTAS/CUENTAS POR COBRAR	1,456.0	1,374.2	18,843.2	505.6	1520,768	1333,310
Días Promedio de C. por Cobrar	365/ DIAS PROMEDIO DE CUENTA POR COBRAR	0.3	0.3	0.0	0.7	0.0	0.0
CO Ciclo de Operación	DIAS PROMEDIO INVENTARIO+DIAS PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR	35.2	51.7	37.7	35.7	29.8	26.2
CE Ciclo de Efectivo	CICLO OPERATIVO- DIAS PROMEDIO POR PAGAR	18.7	16.2	30.6	9.6	19.0	3.9

Cuadro N°22. Resultados de las razones financieras.

Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros.

3.3.1 Capital de trabajo

La compañía presenta en sus razones financieras un capital de trabajo positivo para los cinco años analizados, estos son debido a la naturaleza de la compañía ya que opera con altos volúmenes de inventario que son la mayor parte de sus activos, no posee cuentas por cobrar comerciales debido a que sus ventas son de contado y su forma de financiamiento es principalmente mediante las cuentas por pagar a proveedores. Para el año 2016 el financiamiento mediante entidades bancarias fue cancelado en su totalidad. (Ver gráfica N°11)



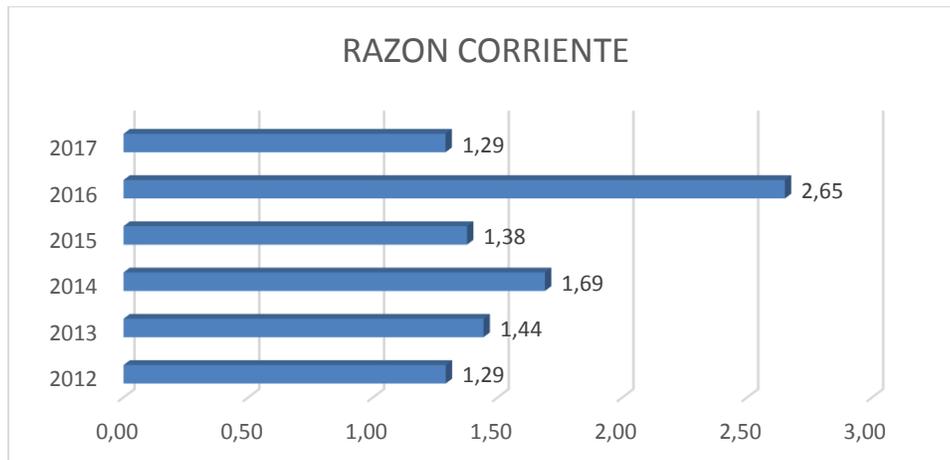
Gráfica N°11 Capital de trabajo.

Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros.

3.3.2 Razón corriente

Se concluye que la empresa tiene la capacidad de pago en el corto plazo de sus obligaciones para los cinco años sujetos a análisis ya que mantiene más de un dólar por cada dólar de deuda, (Ver gráfica N°12) siendo el año 2016 el de mayor solvencia con una razón de 2.65.

La solvencia de la compañía se ha mantenido favorable, con una tendencia al aumento esto debido a que La Bomba posee una deuda a proveedores relativamente baja y no posee deuda al sistema financiero.



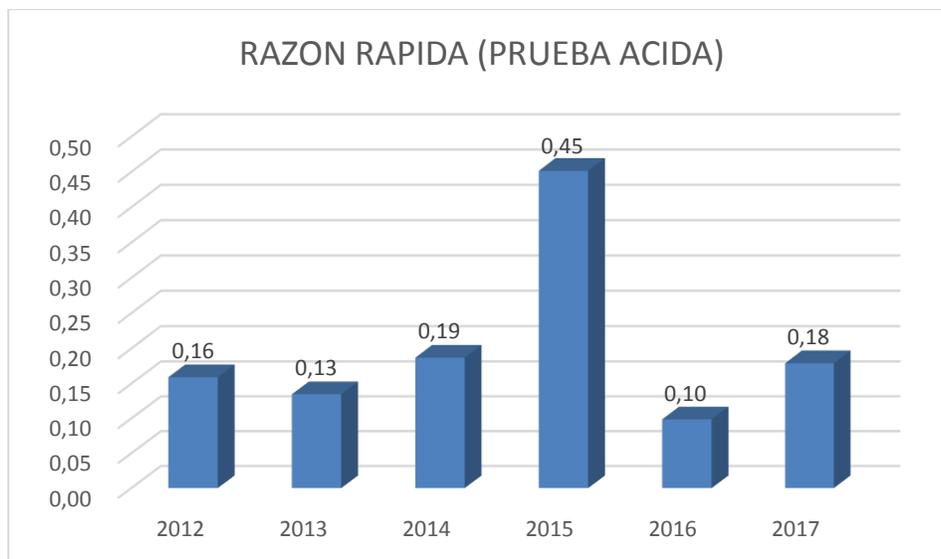
Gráfica N°12 Razón corriente.

Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros.

3.3.3 Razón rápida o prueba ácida

A pesar de que la empresa posee índices de solvencia altos, la razón de liquidez o prueba ácida muestra deficiencias en la capacidad de pago.

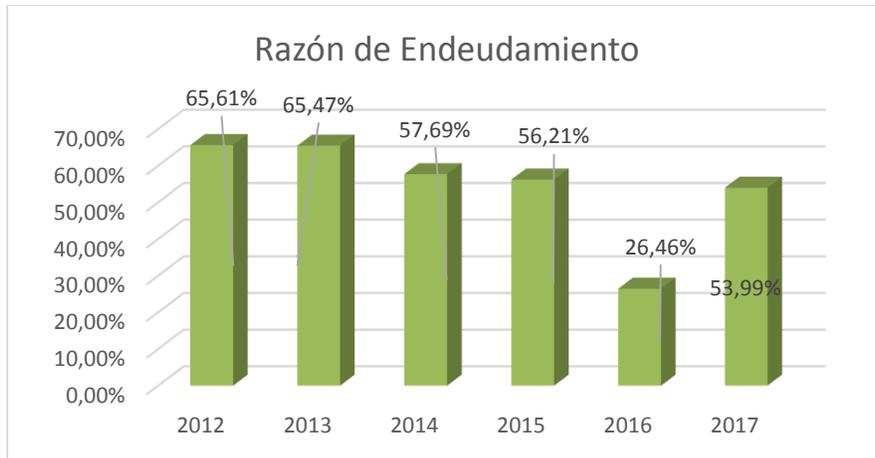
La compañía no logra cubrir sus obligaciones corto plazo sin considerar sus activos de difícil realización como el inventario, debido a los altos volúmenes de inventario que la compañía habitualmente posee y la inexistencia de cuentas por cobrar comerciales. Es importante mencionar que sin embargo tratándose de una compañía que vende de contado aumenta más fácilmente su captación de efectivo, pero debe mejorar sus políticas y procedimientos de administración de efectivo. (Ver gráfica N°13)



Gráfica N°13 Razón rápida o prueba ácida.
Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros.

3.3.4 Razón de endeudamiento

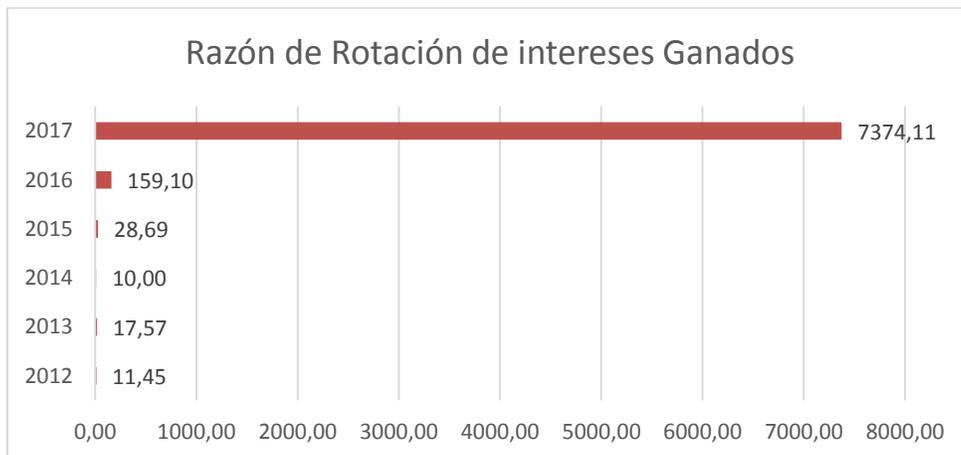
La razón de endeudamiento sobre activo total de la empresa presenta un margen para poder adquirir más deuda con una tendencia de disminución porcentual del activo total que significa una mayor cobertura durante el periodo de 2012 a 2016. Para el año 2017 la razón de endeudamiento asciende a 53.99% lo que indica que La Bomba se encuentra en una situación estable para financiarse mediante deuda externa. (Ver gráfica N°14)



Gráfica N°14 Razón de endeudamiento.
 Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros.

3.3.5 Razón de rotación de intereses ganados

La compañía presenta una rotación promedio de intereses ganados de 45 veces, lo que representa que la compañía posee una buena capacidad de cobertura de sus obligaciones bancarias. En específico para el año 2016 que posee una rotación de 159 veces. Para el año 2017 da un resultado de 7374 debido a que La Bomba no tiene deudas financieras y el resultado solo nos muestra que los gastos financieros en intereses son mínimos razón por la cual la empresa puede pagarlos fácilmente.

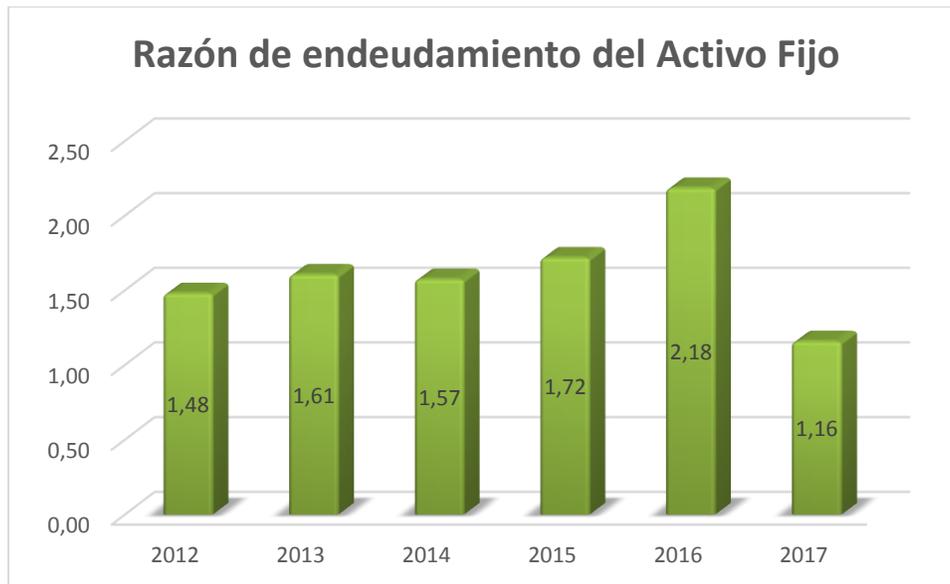


Gráfica N°15 Razón de rotación de intereses ganados.
 Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros.

3.3.6 Razón del endeudamiento del activo fijo

La compañía presenta un endeudamiento del activo fijo mayor 1 para el periodo de 2012 a 2017 debido a las siguientes situaciones (ver gráfica N°16):

1. La compañía no ha tenido variaciones en su activo fijo durante los cinco años lo cual es consistente con el tipo de campaña cuyo activo fijo no es representativo dentro de su balance de situación financiera.
2. La compañía posee cuentas por pagar a proveedores debido a que es la principal forma de financiamiento actual.



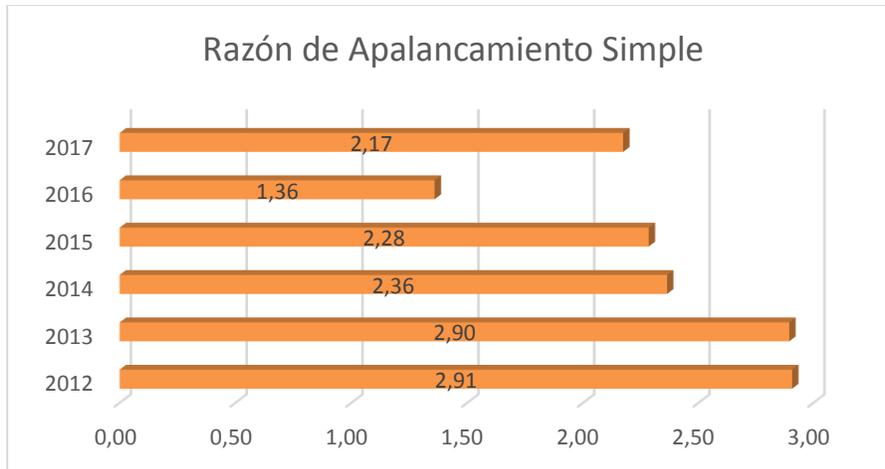
Gráfica N°16. Razón de endeudamiento del activo fijo.

Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros.

3.3.7 Razón de apalancamiento simple

La Bomba presenta bajos volumen de apalancamiento simple debido al efecto que el patrimonio está compuesto por la aportación inicial del propietario de \$5,714.29 y el resto corresponde a los resultados de los ejercicios de 2012 a 2017.

El capital contable muestra una tendencia de disminución de alrededor del 32.49% en el año 2016 con relación al 2012 y una disminución del 91.49% para el año 2017 respecto al 2012.

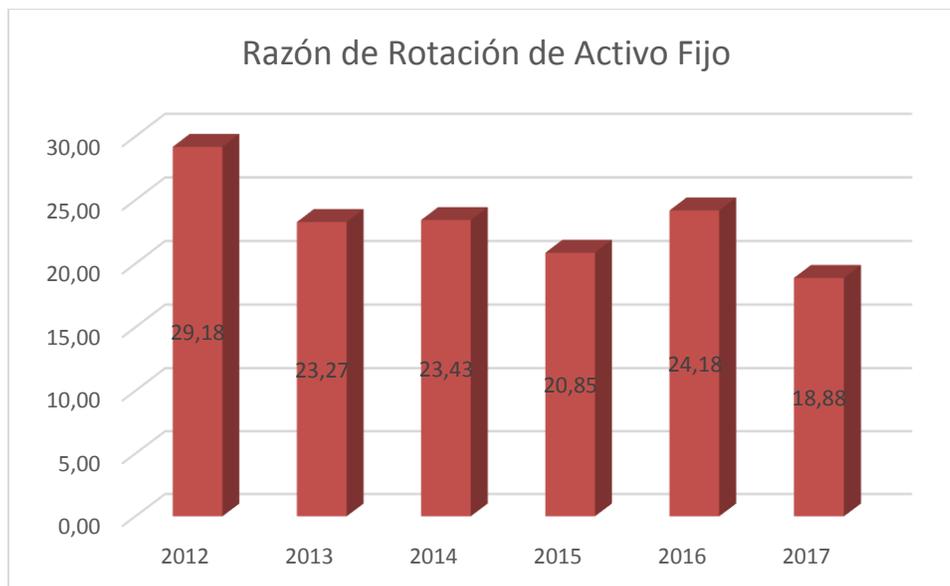


Gráfica N°17. Razón de apalancamiento simple.
Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros.

3.3.8 Razón de rotación de activo fijo

La Bomba presenta altos volúmenes de rotación de activo fijo con tendencia en aumento debido a las siguientes razones:

1. La compañía no ha presentado variación en su activo fijo debido a la naturaleza operacional de la compañía que no acumula volúmenes altos de activos fijos.
2. La compañía presenta disminución en sus ventas de 2013 a 2017 con relación al año 2012.

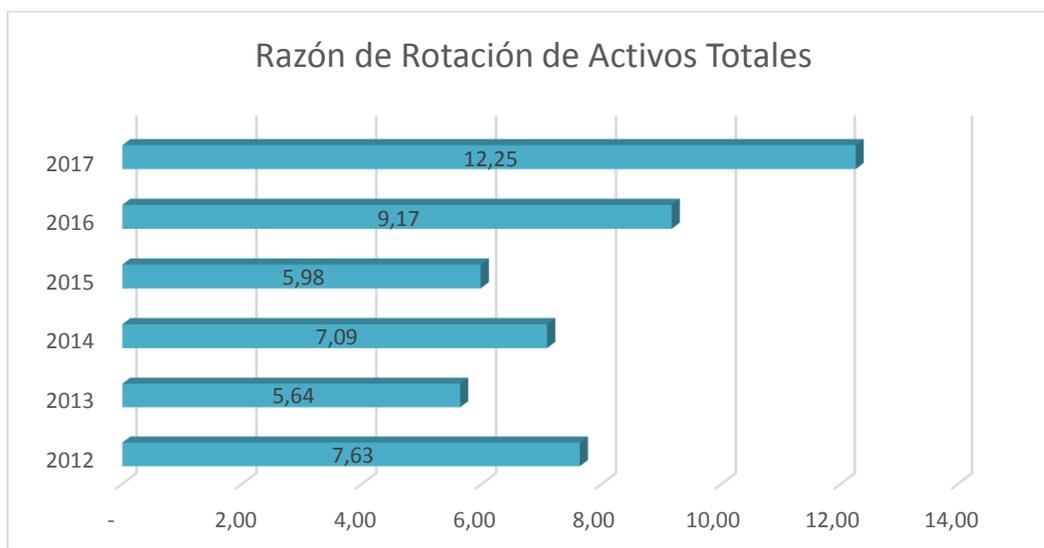


Gráfica N°18. Razón de rotación de activo fijo.
Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros.

3.3.9 Razón de rotación de activos totales

La compañía mantiene altos volumen de rotación de activos totales, para el año 2017 presenta una razón de 12.25 (Ver gráfica N°19) y con tendencia de aumento debido al efecto neto de las siguientes situaciones:

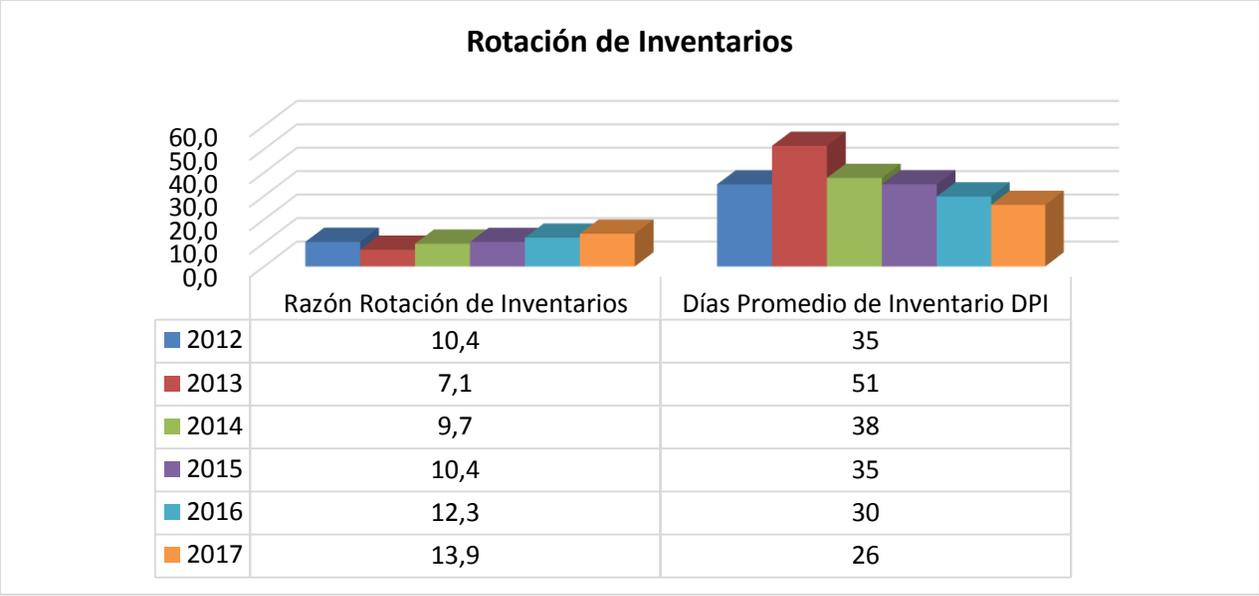
1. La compañía presenta disminución en sus ventas de 2013 a 2017 con relación al año 2012.
2. Una reducción mayor en sus volúmenes de inventario para 2013 a 2017 con relación al 2012, esto unido a una mejoría en la rotación del inventario.



Gráfica N°19. Razón de rotación de activo totales.
Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros.

3.3.10 Rotación de inventarios

La compañía presenta una rotación de inventarios relativamente constante en promedio de 36 días excepto por el año 2013 donde la rotación fue de 51 días. Lo anterior está dentro de los parámetros esperados para la compañía debido a la naturaleza del inventario y las políticas de administración de este. Es importante mencionar que debido a la reducción de las ventas registradas del periodo de 2012 a 2017 también se han realizado disminuciones significativas en las compras de inventario.



Gráfica N°20. Rotación de inventarios.
Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros.

3.3.11 Rotación de cuentas por pagar



Gráfica N°21. Cuentas por pagar.
Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros.

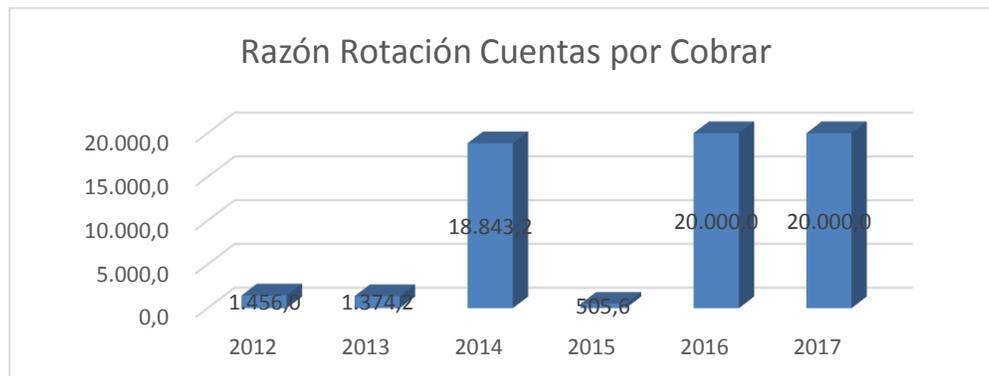
La compañía presenta un bajo índice de rotación de cuentas por pagar que se traduce en pagos en periodos promedio menores de 30 días para los diferentes años (excepto en 2013), lo anterior es debido a las condiciones de crédito negociados de la compañía ya que sus proveedores son la principal fuente de financiamiento actual pero esta acelerada forma de

pago contribuye a disminuir su nivel de efectivo en caja y bancos lo que se traduce en aparente problema de solvencia de razón rápida o prueba ácida.

Pero significa una estrategia para el dueño de La Bomba ya que los proveedores se encuentran muy satisfechos por las condiciones de pago y prefiere mantenerlos de esa manera ya que en existen ocasiones de escases de productos y existe una mejor negociación para con ellos.

3.3.12 Rotación de cuentas por cobrar

La compañía presenta un alto volumen de rotación de cuentas por cobrar debido a la inexistencia de cuentas por cobrar comerciales ya que las ventas realizadas son de contado y las cuentas por cobrar presentadas en el balance de situación financiero son básicamente cuentas por cobrar a empleados sin embargo para propósitos ilustrativos se presenta siempre este índice. Para el caso del año 2016 y 2017 se colocó un valor de 20,000 ya que las cuentas por cobrar son de valor \$0 significa que el resultado es indefinido ya que tiende al infinito.



Gráfica N°22. Cuentas por cobrar de La Bomba
Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros.

Los días para las cuentas por cobrar son equivalentes a cero. Es importante mencionar que los valores de las cuentas por cobrar especificadas en el balance general del periodo analizado corresponden a valores mal registrados por los contadores que se tenían en ese periodo, según la explicación del dueño esos valores corresponden a cuentas por cobrar de algunas prestaciones que se dieron a empleados.

Para el año 2018 se espera que la partida de cuentas por cobrar tenga mayor valor monetario debido a la expansión de las ventas a entidades gubernamentales y a ONG's mediante licitaciones públicas, ya que a estas se les ha dado crédito de acuerdo con las condiciones pactadas en términos de referencia.

Las razones financieras antes presentadas son de vital importancia, ya que son una herramienta de donde se pueden tomar decisiones acertadas para la mejora de las finanzas de la empresa.

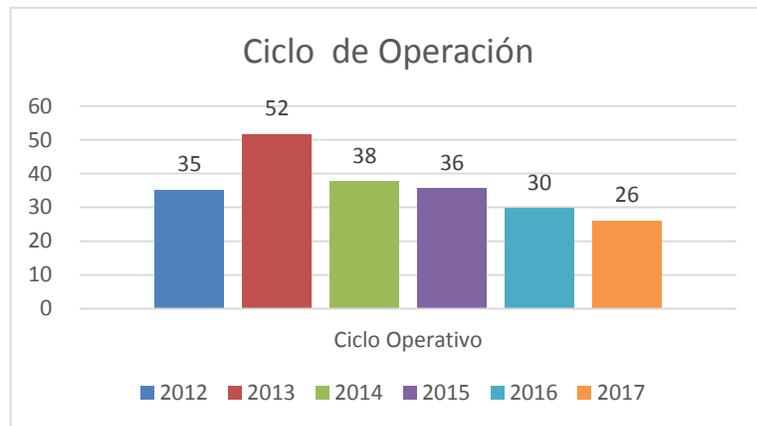
Estas generan solidez y confianza en las diferentes organizaciones financieras, que puede facilitar financiamientos, así como también son requeridas por instituciones donde se vende mediante licitaciones y libres gestiones para evaluaciones de las empresas ofertantes.

3.3.13 Ciclo Operativo

El Ciclo Operativo de La Bomba está conformado por el tiempo que transcurre desde el momento en que la empresa realiza las compras para la comercialización del producto hasta el momento en que cobra el efectivo por la venta del producto terminado, es de esperar que el ciclo operativo sea realmente corto ya que no pasa por un proceso de producción o de transformación de materia prima y también debido a que la venta se realiza en su mayor parte o casi por completo de forma efectiva.

Ciclo de Operación	
2012	35
2013	52
2014	38
2015	36
2016	30
2017	26

Cuadro N°23. Ciclo Operativo.
Fuente: Elaboración Propia



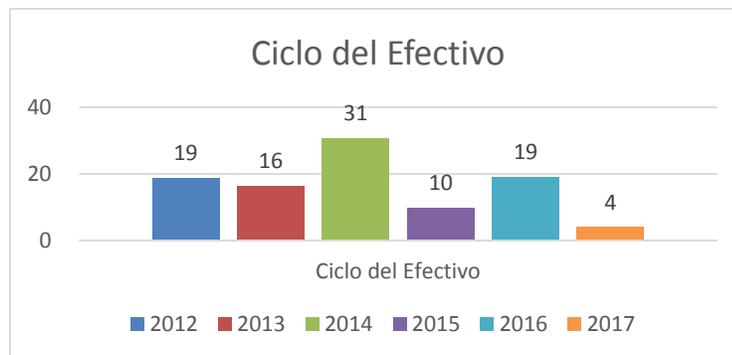
Gráfica N°23. Ciclo de Operación.
Fuente: Elaboración propia

3.3.14 Ciclo de efectivo

El tiempo que el efectivo de La Bomba permanece inmovilizado entre el pago de los productos para comercialización a sus proveedores y la recepción del pago por la venta del producto queda de la siguiente manera:

Ciclo del Efectivo	
2012	19
2013	16
2014	31
2015	10
2016	19
2017	4

Cuadro N°24. Ciclo efectivo.
Fuente: Elaboración Propia



Gráfica N°24. Ciclo de efectivo.
Fuente: Elaboración propia

Respecto al ciclo de efectivo, para el año 2017 es de 4 días, esto es muy favorable para la empresa ya que al retener el pago a proveedores en un promedio de 26 días genera que el efectivo retorne a la empresa en tan solo 4 días, otro motivo que favorece es que no existen muchas cuentas por cobrar ya que la mayoría de la venta se realiza en efectivo.

3.3.15 Análisis método Dupont

Este análisis integra o combina los principales indicadores financieros que ya fueron analizados, pero el objetivo de esta herramienta es determinar la eficiencia con que La Bomba utiliza sus activos, su capital de trabajo y el multiplicador de capital conocido también como el apalancamiento financiero.

Estas tres variables son las responsables del crecimiento económico de La Bomba, la cual obtiene sus recursos del uso eficiente de sus activos y no del margen de utilidad de ventas como lo hacen otras empresas.

Se utilizará el método Dupont para encontrar la ratio de rentabilidad financiera (ROE por sus siglas en inglés, Return on Equity) que es la multiplicación de los factores que se detallan a continuación:

$$ROE = \frac{UTILIDAD}{VENTAS} \times \frac{VENTAS}{ACTIVO\ TOTAL} \times \frac{ACTIVO\ TOTAL}{PATRIMONIO}$$

DUPONT	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Utilidad Neta	\$1,598.36	\$34,497.42	\$35,286.09	\$40,861.36	\$67,275.64	\$58,515.63
Activos Totales	\$240,409.50	\$259,664.02	\$207,829.80	\$219,297.18	\$165,902.92	\$142,167.50
Ventas	\$1835,274.38	\$1463,678.51	\$1473,348.58	\$1311,372.92	\$1520,767.66	\$1333,309.78
Patrimonio	\$82,670.05	\$89,667.47	\$87,936.46	\$96,031.41	\$122,010.69	\$65,414.98
Margen	0.09%	2.36%	2.39%	3.12%	4.42%	4.39%
Rotación	7.63	5.64	7.09	5.98	9.17	9.38
ROI	0.66%	13.29%	16.98%	18.63%	40.55%	41.16%
Apalancamiento	2.91	2.90	2.36	2.28	1.36	2.17
ROE	1.93%	38.47%	40.13%	42.55%	55.14%	89.45%

Cuadro N°25. Cálculo ratios de rentabilidad de La Bomba.

Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros.

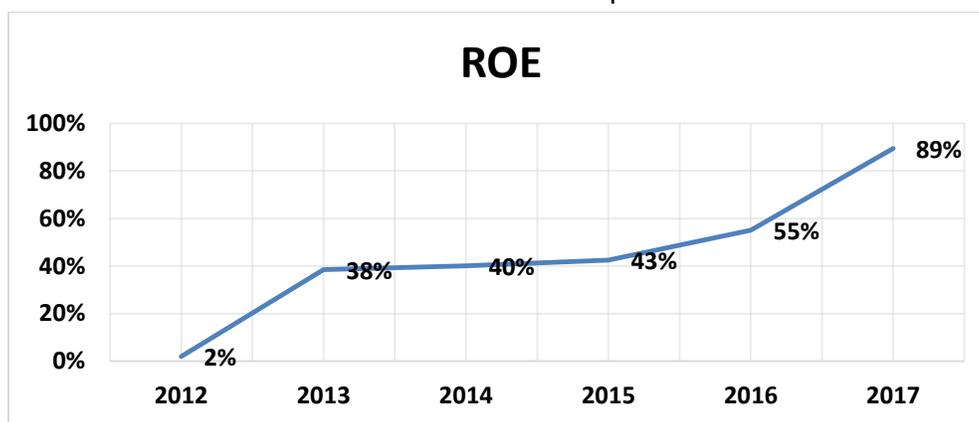
Para el año 2012 (Ver cuadro N°25) el ROE calculado da un resultado del 1.93% lo que es un resultado pésimo para La Bomba, el problema es que el margen de las ventas fue demasiado bajo, es decir, de 0.09% lo que indica que no tuvo ningún margen de ganancia de los productos en venta, pero el margen de rotación de los activos indica que los productos se mueven con mucha facilidad, pero no alcanza a generar un valor de rentabilidad que sea agradable.

Los resultados para el año 2013 presentan variaciones en el margen de utilidad, ya que este representa el 2.36% pero siempre siendo un margen muy inferior a lo deseado, respecto al

margen de rotación de activos por la naturaleza de La Bomba este sigue siendo un valor alto, pero menor que en 2012, el resultado del ROE es de 38.47% que implicaba buen crecimiento para la empresa.

Para el año 2017 el ROE calculado de 89.45% y se ha logrado gracias a un aumento en el margen de venta 4.39% y el de rotación de activos 9.38% y favorece el apalancamiento financiero ya que los costos financieros que tiene la empresa no afectan la rentabilidad tenida por la rotación de activos.

En la gráfica N°25 se muestra la tendencia del ROE en el periodo del 2012 al 2017:



Gráfica N°25. Tendencia del ROE en La Bomba.

Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros.

Según la información financiera trabajada, el índice DUPONT nos da una ratio de rentabilidad financiera de 89.45% para el 2017, de donde se puede concluir que el rendimiento más importante fue debido a la eficiencia en la rotación de activos, esto como consecuencia de la buena administración y disminución de los inventarios, además de la poca necesidad de endeudamiento.

Otro factor por considerar son los resultados obtenidos en las ventas que a pesar de que han disminuido, se ha podido generar un mayor margen de utilidad en las ventas, ya que se muestra que este margen paso de 0.09% en el 2012 a 4.39% para el 2017.

3.4 Análisis financiero de Apalancamiento

Este análisis se realiza con el fin de conocer cuál es la mejor estrategia para La Bomba para que pueda incrementar sus utilidades de tal manera que se supere las que obtiene con el resultado de utilizar el capital propio.

Existen dos tipos de apalancamiento que son el operativo y el financiero y hay un tercero que incluye la combinación de ambos.

3.4.1 Análisis del apalancamiento operativo

Este tipo de apalancamiento es la estrategia que permite convertir costos variables en costos fijos y así lograr que a mayores rangos de compra de productos menor sea el costo por unidad comercializada.

El apalancamiento operativo mide el cambio porcentual en la utilidad en operación como resultado de un cambio porcentual en el volumen, para el caso de La Bomba el grado de apalancamiento operativo está dado por la siguiente formula:

$$GAO = \frac{V - CVT}{V - CVT - CF}$$

Donde,

GAO = Grado Apalancamiento Operativo

V = Ventas a las cuales se calcula el GAO

CVT = Costos Variables Totales

CF = Costos Fijos

A continuación, se presenta el cálculo del apalancamiento operativo de La Bomba para cada año:

AÑO	2012	2013	2014	2015	2016	2017
GAO	4.05	2.36	2.13	2.15	1.61	1.83

Cuadro N°26. Apalancamiento operativo de La Bomba.

Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros.

Análisis:

Un incremento del 1% en las ventas produciría un cambio porcentual de 1.83% en la utilidad de operación del 2017, esto se debe a que el resultado del aumento en las ventas se divide por el apalancamiento operativo para obtener el porcentaje de aumento en la utilidad operacional, esto es válido a partir del nivel de volumen de venta para el año 2017.

3.4.2 Análisis del apalancamiento financiero.

Este tipo de apalancamiento es la estrategia que permite el uso de deuda con terceros. Para este caso La Bomba debería en vez de utilizar los recursos propios, acceder a capitales externos para aumentar la comercialización de productos con el fin de alcanzar una mayor rentabilidad.

El apalancamiento financiero refleja el grado en el cual se usan deudas en la estructura de capital de la empresa. Para el caso de La Bomba el apalancamiento financiero está dado por la siguiente formula:

$$GAF = \frac{UAI}{UAI - I}$$

Dónde:

GAF = Grado Apalancamiento Financiero

UAI = Utilidad antes de impuestos e intereses

I = intereses

A continuación, se presenta el cálculo del apalancamiento financiero para cada año:

AÑO	2012	2013	2014	2015	2016	2017
DFL	1.11	1.06	1.13	1.04	1.01	1.00

Cuadro N°27. Apalancamiento financiero de La Bomba.

Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros.

Análisis:

Un incremento del 1% en la utilidad operativa antes de impuestos e intereses produciría un aumento del 1.11%, 1.06%, 1.13%, 1.04%, 1.01% y 1.00% en las utilidades por acción del año 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 y 2017 respectivamente.

3.4.3 Análisis del apalancamiento combinado

El apalancamiento combinado es la combinación del apalancamiento operativo y financiero y este busca evaluar el impacto de todos los tipos de costos fijos de la empresa. Para el caso de La Bomba está dado por la siguiente formula:

$$GAC = \frac{V - CVT}{V - CVT - CF - I}$$

Donde,

GAC = Grado Apalancamiento combinado

V = Ventas a las cuales se calcula el GAO

CVT = Costos Variables Totales

CF = Costos Fijos

I = Intereses

A continuación, se presenta el cálculo del apalancamiento combinado para cada año:

AÑO	2012	2013	2014	2015	2016	2017
DCL	4.43	2.51	2.36	2.23	1.62	1.83

Cuadro N°28. Apalancamiento combinado de La Bomba.

Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros.

Análisis:

Un incremento del 1% en las ventas produciría un cambio porcentual de 4.43%, 2.51%, 2.36%, 2.23% y 1.62 y 1.83% en la utilidad por acción del 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 y 2017 respectivamente tomando en cuenta el grado de apalancamiento financiero por el pago de intereses.

Este resultado también es un indicador del máximo porcentaje de caída en ventas que La Bomba puede soportar, es decir, que para el año 2017 respecto al año 2018 las ventas solo pueden recaer (-100%/GAC) como valor máximo 54%

3.5 Análisis del EVA (Economic Value Added)

El EVA (Economic Value Added, por sus siglas en inglés) es una medida de desempeño financiero basada en el valor creado y es expresado en unidad monetaria. El significado en castellano es valor económico añadido y es un modelo que cuantifica la creación de valor que se ha producido durante un determinado tiempo, por lo general, cada año.

Los pasos utilizados para calcular el EVA de La Bomba son los siguientes:

1. Cálculo de utilidades netas de operación antes de intereses y después de impuestos:

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
UAII	\$21,861.13	\$47,114.05	\$52,181.96	\$56,746.98	\$91,748.60	\$78,744.78
IMPUESTOS	\$18,352.74	\$9,935.63	\$11,676.58	\$13,907.36	\$23,896.30	\$20,229.15
UAIDI	\$3,508.39	\$37,178.42	\$40,505.38	\$42,839.62	\$67,852.30	\$58,526.31

Cuadro N°29. Utilidad neta de operación antes de intereses y después de impuestos de La Bomba.

Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros.

2. Identificar el monto de capital:

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
CAPITAL INVERTIDO	\$92,667.83	\$114,073.12	\$114,149.27	\$126,995.76	\$122,010.69	\$65,414.98

Cuadro N°30. Monto de capital de La Bomba.

Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros.

3. Identificar el costo ponderado de capital

La tasa de interés utilizada para los préstamos de La Bomba es de 10.5% que es el que actualmente la empresa utiliza para los préstamos de largo plazo, este dato fue utilizado para el cálculo de todos los préstamos utilizados desde el 2012 hasta el 2016. Este valor fue obtenido mediante el dueño de La Bomba.

La tasa utilizada para el valor de patrimonio fue la que se obtuvo mediante la página del Banco Industrial, que para los préstamos empresariales manejan la tasa nominal del 13.00% para recursos propios. La información puede encontrarse en el siguiente enlace http://www.bi.com.sv/documentos/bi_tasas.pdf

AÑO 2012	MONTO	PESO	COSTO	COSTO PROMEDIO
Préstamo - Bancos CP	\$ -	0.00%	0%	0.00%
Préstamo - Bancos LP	\$ 9,997.78	10.79%	10.5%	1.13%
Patrimonio	\$ 82,670.05	89.21%	13%	11.60%
TOTAL	\$ 92,667.83	100%		12.73%

Cuadro N°31. Costo ponderado de capital año 2012 de La Bomba.

Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros.

AÑO 2013	MONTO	PESO	COSTO	COSTO PROMEDIO
Préstamo - Bancos CP	\$ -	0.00%	0%	0.00%
Préstamo - Bancos LP	\$ 24,405.65	21.39%	10.5%	2.25%
Patrimonio	\$ 89,667.47	78.61%	13%	10.22%
TOTAL	\$ 114,073.12	100%		12.47%

Cuadro N°32. Costo ponderado de capital año 2013 de La Bomba.

Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros.

AÑO 2014	MONTO	PESO	COSTO	COSTO PROMEDIO
Préstamo - Bancos CP	\$ -	0.00%	0%	0.00%
Préstamo - Bancos LP	\$ 26,212.81	22.96%	10.5%	2.41%
Patrimonio	\$ 87,936.46	77.04%	13%	10.01%
TOTAL	\$ 114,149.27	100%		12.43%

Cuadro N°33. Costo ponderado de capital año 2014 de La Bomba.

Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros.

AÑO 2015	MONTO	PESO	COSTO	COSTO PROMEDIO
Préstamo - Bancos CP	\$ 30,964.35	24.38%	10.5%	2.56%
Préstamo - Bancos LP	\$ -	0.00%	0%	0.00%
Patrimonio	\$ 96,031.41	75.62%	13%	9.83%
TOTAL	\$ 126,995.76	100%		12.39%

Cuadro N°34. Costo ponderado de capital año 2015 de La Bomba.

Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros.

AÑO 2016	MONTO	PESO	COSTO	COSTO PROMEDIO
Préstamo - Bancos CP	\$ -	0.00%	0.0%	0.00%
Préstamo - Bancos LP	\$ -	0.00%	0%	0.00%
Patrimonio	\$ 122,010.69	100.00%	13%	13.00%
TOTAL	\$ 122,010.69	100.00%		13.00%

Cuadro N°35. Costo ponderado de capital año 2016 de La Bomba.

Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros.

AÑO 2017	MONTO	PESO	COSTO	COSTO PROMEDIO
Préstamo - Bancos CP	\$ -	0.00%	0.0%	0.00%
Préstamo - Bancos LP	\$ -	0.00%	0%	0.00%
Patrimonio	\$ 65,414.98	100.00%	13%	13.00%
TOTAL	\$ 65,414.98	100.00%		13.00%

Cuadro N°36. Costo ponderado de capital año 2017 de La Bomba.

Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros.

4. Calculo final del EVA

AÑO	2012	2013	2014	2015	2016	2017
UAIDI	\$ 3,508.39	\$ 37,178.42	\$ 40,505.38	\$ 42,839.62	\$ 67,852.30	\$58,526.31
CAPITAL	\$ 92,667.83	\$ 114,073.12	\$ 114,149.27	\$ 126,995.76	\$122,010.69	\$65,414.98
WACC	12.73%	12.47%	12.43%	12.39%	13.00%	13.00%
EVA	-\$ 8,288.48	\$ 22,959.06	\$ 26,321.30	\$ 27,104.28	\$ 51,990.91	\$50,022.36

Cuadro N°37. Calculo del EVA para La Bomba.

Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros.

Análisis:

Como se puede observar en el análisis del EVA la empresa La Bomba ha ido mejorando el resultado de la creación de valor para la administración de la empresa, también es importante mencionar que los niveles de endeudamiento con entidades fiscales son relativamente pequeños con la cantidad de ventas que se manejan en el negocio, esto ayuda que la creación de valor aumente y esto abonado con la mejora en la administración que se ha dado en estos últimos años.

Con respecto al año 2012 se observa que la empresa destruye valor por un total de \$8,288.48 lo cual se debió en un principio a la mala administración y también al monto de los impuestos por pagar que específicamente en ese año es un valor bastante elevado con la tasa fiscal que debe pagarse. Pero para los dos últimos años La Bomba crea un valor de \$51,990.91 para el año 2016 y de \$50,022.36 para el 2017.

3.6 Diagnóstico financiero final

La Bomba por ser una empresa de alta rotación de productos mantiene un alto volumen de inventario que durante los años 2012 al 2017 han ido disminuyendo gracias a la administración del fundador, la razón principal por la que se redujo el inventario fue que tenían mucho vencimiento de producto lo que generaba perdidas en los ingresos y este no se redujo debido a

los análisis financieros ya que nunca se ha realizado este tipo de análisis para la toma de decisiones. Esta reducción de los inventarios es la principal razón de las ganancias de La Bomba, esto se observa con el análisis Dupont y específicamente en el resultado de la rotación de activos.

Al analizar el estado de resultados y la tendencia de sus cuentas se resalta la mala administración de los gastos de venta y los gastos administrativos, se debe realizar un análisis de ambas partidas ya que hay una confusión entre estas dos cuentas y todo se está cargando a la partida Gastos de Venta lo que genera resultados confusos respecto a los gastos directos por las ventas realizadas.

Es importante observar que el margen de contribución de los productos vendidos ha tenido un aumento con los años iniciando el 2012 con un 4.82% y llegando al 2017 con un 10.81%, se debe de seguir trabajando con la negociación con los proveedores para tener mejores resultados.

Una mejor negociación con los proveedores o un aumento en las ventas generará una mayor utilidad para la compañía, esto sin enfocarse en otros rubros como el tema de reducción de gastos.

La utilidad ha ido aumentando en el período analizado, es decir, que el fundador ha sabido manejar las diferentes variables de una manera empírica para obtener los mejores resultados, a diferencia del año 2017 donde la utilidad es menor que la del año 2016. Para este último año se puede observar en el Estado de Resultados que existe un aumento en los Gastos de Venta del 16.3% con respecto al año 2016 esto a pesar de que hay una reducción en las ventas netas, por lo tanto, es recomendable analizar esta partida y verificar porque se dio el aumento.

Es importante seguir enfocándose en los altos inventarios ya que estos representan alrededor del 60% de los activos de La Bomba y existe mucho inventario obsoleto que no es reportado en los estados financiero y termina siendo destruido por el tipo de producto.

Es importante trabajar en el tema de la liquidez de la empresa ya que según lo analizado no logra cubrir sus obligaciones a corto plazo por lo tanto es necesario definir las políticas necesarias para obtener buenos resultados en la prueba ácida.

La Bomba no tiene deudas con el sistema bancario y eso representa una ventaja específicamente por el tema de los gastos financieros y se encuentra operando la empresa con capital propio y según se analizó en el tema de apalancamiento el mejor resultado lo obtiene con el apalancamiento operativo, es decir, que trabajando de la manera como lo está haciendo obtiene la mayor rentabilidad.

Los excelentes resultados que las empresas de hoy en día logran se deben en primer lugar a una fuerte organización por parte de los dueños y en segundo lugar al establecimiento de metas que pueden ser alcanzadas en el corto tiempo. Las empresas familiares no pueden quedarse bajo un tipo de organización que solo trate de cumplir los requisitos legales que le imponen,

sino que deben incorporar conocimientos técnicos e implementar la mejora continua en sus empresas para que puedan obtener mejores resultados en su desempeño. Para el caso de La Bomba y como para muchas empresas familiares del país, es necesario aprovechar los conocimientos que los hijos (segunda generación) han ido adquiriendo mediante de los estudios y que son inversiones que los padres hacen para dejarles su legado, pero que no es fácil para la primera generación dejar que se involucren. El tema de sucesión familiar no implica dar salida a la primera generación si no que se trata de involucrar a la segunda generación de una manera programada sin afectar los resultados de la empresa.

4. Análisis de Calidad del Servicio de La Bomba.

Un buen servicio al cliente es la clave del éxito para un negocio, es por ello por lo que es necesario la realización de un diagnóstico para conocer, cual es la percepción de los clientes sobre La Bomba con respecto al servicio que brinda la empresa, esta herramienta ayudará al gerente a realizar estrategias para mantener o mejorar el servicio hacia los clientes, así como también la mejora del clima laboral de la empresa.

4.1 Generalidades.

Un Diagnostico que se debe de realizar en una empresa es el Servqual²⁵, este es un instrumento elaborado por Zeithaml, Parasuraman y Berry; cuyo propósito principal es mejorar la calidad del servicio que una empresa brinda a sus clientes. Esta herramienta evalúa el servicio en 5 dimensiones y nos da a conocer el índice de satisfacción del cliente interno (ISCI), el índice de satisfacción del cliente externo (ISCE) y las brechas que existen en las diferentes dimensiones (Elementos Tangibles, Capacidad de respuesta, Seguridad, Fiabilidad y Empatía); así como también las brechas que hay en las distintas perspectivas de los clientes internos de la empresa. Este instrumento se basa en las expectativas y perspectivas de los clientes internos (empleados de La Bomba) y clientes externos (personas que compran en La Bomba).

El objetivo de este diagnóstico es para conocer cómo se encuentra interna y externamente la empresa, con sus clientes internos, así como con los clientes externos; de igual forma genera información cualitativa y cuantitativa del estado actual de La Bomba con respecto a la competencia. Es importante para una empresa el conocer la información que esta herramienta puede brindar, ya que dará un respaldo en la toma de decisiones en las estrategias a implementar.

²⁵ El significado de SERVQUAL es Calidad del Servicio.

4.2 Metodología.

Este instrumento se realizó en las instalaciones de La Bomba a los clientes internos (15 empleados) y clientes externos (120 clientes), esto realizado en el periodo del 16 al 20 de abril de 2018.

Se realizaron las encuestas (internas y externas), herramienta que nos ayudará a conocer las perspectivas y expectativas de los clientes. El cuestionario que se utilizó en el Índice de Satisfacción de cliente Interno (ISCI), consta de cinco bloques, las interrogantes están enfocadas al conocimiento de los clientes, compromiso con la satisfacción de los clientes, ambiente del trabajo para favorecer la satisfacción del cliente, conocimiento de la empresa y las opiniones de los clientes internos. Siendo un total de 41 preguntas, de estas 36 son preguntas de tipo cerradas y 5 de opinión (abiertas). Ver Anexo 4 y Anexo 5.

La escala de Likert utilizada fue:

1	2	3	4	5
Pésimo	Necesita mejorar	Regular	Muy bueno	Excelente

Para el diagnóstico del Índice de Satisfacción de Cliente Externo (ISCE), se realizó una encuesta a 120 clientes que son catalogados como fieles en La Bomba, estos son de diferente sexo, edad, y capacidad de compra. Se decidió de esta forma ya que ellos son los que más han observado por medio de su fiabilidad los distintos puntos fuertes y débiles que posee La Bomba, así como las diferentes opiniones que ayudaran a crecer más en la participación de mercado.

En el cuestionario externo se realizaron 31 preguntas, las cuales 27 están enfocadas a las cinco dimensiones en los clientes externos (Elementos Tangibles, Capacidad de respuesta, Seguridad, Fiabilidad y Empatía); y cuatro preguntas abiertas donde el cliente respondía de manera muy personal, en que está fallando La Bomba, que tipo de servicio adicional le gustaría y en que se podría mejorar para una mayor satisfacción con la empresa.

La escala de Likert para los clientes externos fue:

Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

Las dimensiones por medir tienen las siguientes características.

Modelo Completo	Modelo resumido	Conceptualización
Elementos Tangibles	Elementos Tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales de comunicación.
Fiabilidad	Fiabilidad	Habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa
Capacidad de respuesta	Capacidad de respuesta	Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.
Profesionalidad, cortesía, credibilidad, seguridad.	Seguridad	Conocimientos y atención mostrados por los empleados, y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.
Accesibilidad, comunicación, comprensión del cliente	Empatía	Atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes.

Cuadro N°38. Esquema de funcionamiento del SERVQUAL.

Fuente: Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988)

La Bomba por tener clientes internos y externos, de distintas clases sociales, educación, percepción y captación de ideas, se redactó el cuestionario de una forma clara, sencilla, entendible y directo, ya que esto ayudará a que los distintos clientes (empleados y compradores), la entiendan fácilmente.

4.3 Índice de satisfacción de cliente interno (ISCI).

Este índice va dirigido hacia el personal operativo de La Bomba, donde se obtendrá diferente información que involucran a los empleados, conocimientos, entornos, jefaturas, entre otros. Al realizar la tabulación obtuvimos los siguientes resultados:

BLOQUE	PUNTAJE
1. ¿Conocemos a nuestros clientes?	62.95
2. En mí departamento, estamos comprometidos con la satisfacción al cliente.	65.63
3. El ambiente en mí departamento, favorece a la satisfacción del cliente.	69.95
4. Cuanto conozco de mi empresa	68.24
Promedio	66.69

Cuadro N°39. Índice de satisfacción de cliente interno (ISCI)

Fuente: Elaboración propia.

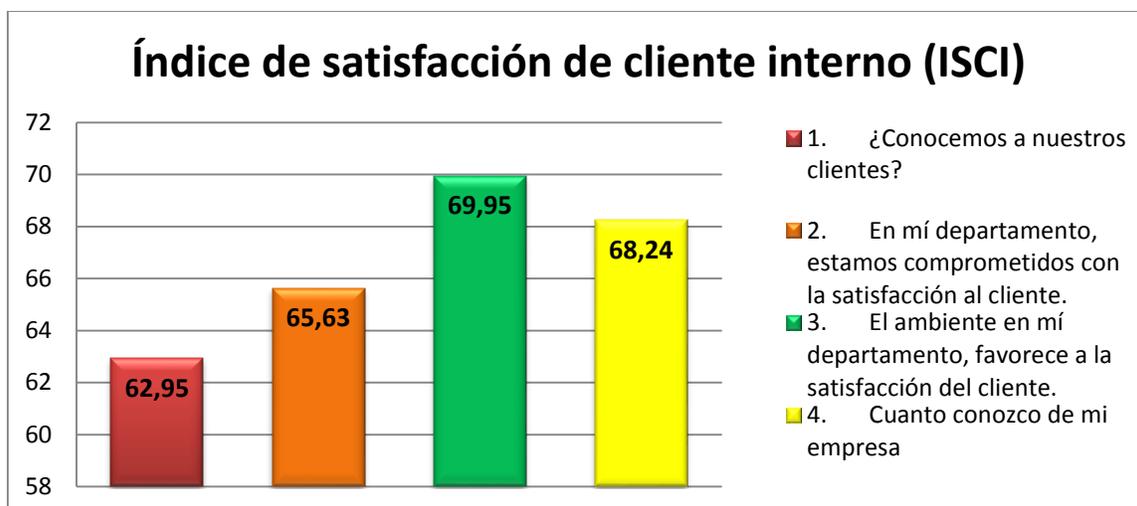


Gráfico N°26. Índice de satisfacción de cliente interno (ISCI)
Fuente: Elaboración propia.

El índice de factor interno (**66.69**) en el mes de abril del año 2018, nos informa que los empleados, sienten algunas molestias, incomodidades y un clima inestable en el trabajo, lo cual no permite que se entregue de una mejor manera un servicio de calidad a los clientes.

4.4 Brechas Internas.

Las brechas nos ayudan a identificar cuales preguntas son las que están haciendo que los clientes internos (empleados), los haga sentir menos cómodo, para ofrecer un servicio de calidad a los clientes.

Bloque	N. de pregunta	Pregunta	Promedio	Brecha
I	6	Mi jefe inmediato realiza reuniones de trabajo con el personal, para tratar asuntos de clientes.	36.83	63.17
	7	Mi jefe inmediato nos pide sugerencias para servir mejor a los clientes.	42.63	57.37
II	3	Los empleados que ofrecen un excelente servicio reciben felicitaciones.	44.25	55.75
	5	Tenemos alguna guía para tratar bien al cliente	29.15	70.85
III	9	Conozco bien cuáles son las áreas más importantes de la empresa	43.15	56.85

Cuadro N°40. Brechas de clientes internos Servqual de La Bomba.
Fuente: Elaboración propia.

4.5 Opiniones Internas.

Las opiniones de los empleados con respecto a cinco preguntas abiertas son de suma importancia, ya que estos pueden conocer muchas de las oportunidades de mejora a corto plazo, a la vez también conocen los puntos débiles que tienen como empresa. Las opiniones internas se evaluaron en tres preguntas:

¿En qué estamos fallando en el servicio a nuestros clientes?

1. Tratar un poco mejor a los clientes.
2. Ofrecer mejores precios.
3. Informarnos más en los precios de la competencia.
4. Tener más variedad de productos.
5. Prestar servicio a domicilio.
6. Nos distraemos mucho con el celular

¿Qué podríamos hacer para mejorar el servicio a nuestros clientes?

1. Reuniones con el personal.
2. Brindar precios mejores.
3. Hacer conciencia en el uso del celular, ya que es un medio de distracción.
4. Incentivar a los clientes a que prueben nuestros productos y servicios.
5. Ofrecer la entrega a domicilio a los clientes fuertes.
6. Mejorar el trato a los clientes.
7. Capacitaciones sobre uso y manejo de productos.
8. Mejor exhibición de productos en la tienda.

¿Qué servicios considera que se deben mejorar?

1. Mejora de precios (disminución) a los clientes.
2. Mejor exhibición de productos.
3. Control de inventario para no tener excesos y déficit de productos.
4. Tratar de mejorar en el trato al cliente.

¿Qué beneficios quisiera que La Bomba tuviera con sus empleados?

1. Comisiones por ventas grandes.
2. Respeto por los tiempos de vacaciones
3. Equidad de carga laboral para los empleados.
4. Remuneración o recompensación de tiempo extra.

¿Cuál es la diferencia ente La Bomba y la competencia según su percepción?

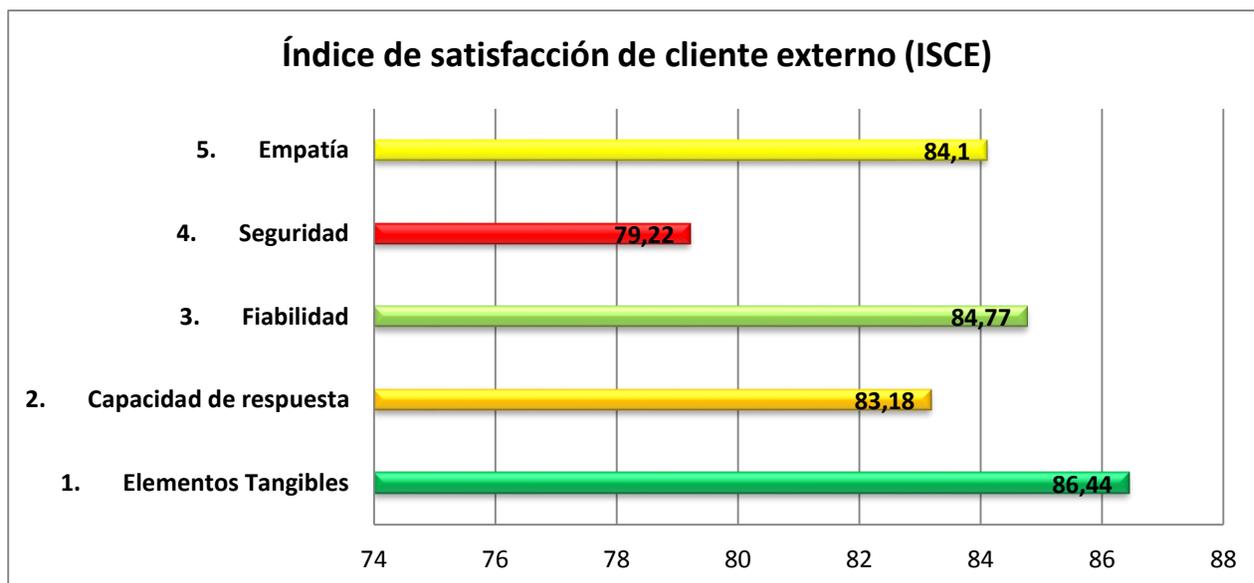
1. Los precios de la competencia son inferiores.
2. Existe mayor variedad de productos.
3. Los horarios de atención son más accesibles.
4. La gente se identifica más con la competencia.

4.6 Índice de satisfacción de cliente externo (ISCE)

Este índice va dirigido hacia los clientes (compradores) de La Bomba, donde se obtendrá información que involucran a las dimensiones antes mencionadas. Los resultados de la tabulación de las preguntas evaluados con la escala de Likert fueron las siguientes:

Dimensión del servicio	Puntaje
1. Elementos Tangibles	86.44
2. Capacidad de respuesta	83.18
3. Fiabilidad	84.77
4. Seguridad	79.22
5. Empatía	84.10
Promedio	83.542

Cuadro N°41. Índice de satisfacción de cliente externo (ISCE)
Fuente: Elaboración propia.



Gráfica N°27. Índice de satisfacción de cliente externo (ISCE)
Fuente: Elaboración propia.

El índice de factor externo (**83.54**) en el mes de abril del año 2018, este dato indica que los clientes están satisfechos con los servicios que La Bomba les brinda, esto significa que se está cumpliendo con las expectativas que tienen los clientes con respecto a otros agroservicios. Sin embargo, siempre hay algunas percepciones de inconformidad que son puntos de crecimientos para la empresa.

4.7 Brechas externas.

Con las brechas externas se identifican las características con que los clientes externos (compradores) se sienten menos satisfechos.

N. de pregunta	Pregunta	Dimensión	Promedio	Brecha
9	¿Se le ha resuelto algún problema de su producción?	Seguridad	76.17	23.83
11	¿Los vendedores están bien presentables?	Elementos Tangibles	75.25	24.75
17	¿Es creíble cuando los trabajadores dicen que un producto esta escaso en el mercado?	Fiabilidad	68.35	31.65
18	¿Los de La Bomba conocen los problemas de su producción?	Seguridad	70.3	29.7
21	¿Se consigue a tiempo el producto que no hay en existencia?	Fiabilidad	61.74	38.26

Cuadro N°42. Brechas de clientes externos Servqual de La Bomba
Fuente: Elaboración propia.

4.8 Opiniones externas.

Las opiniones de los clientes (compradores) con respecto a cuatro preguntas, son de suma importancia, ya que estos dan informaciones de los aspectos que les incomoda, desagrada o no les gusta del servicio que presta La Bomba. Las opiniones internas se evaluaron en tres preguntas:

¿Para usted en que estamos fallando para sentirse mejor en La Bomba?

1. Los precios no son muy competitivos.
2. Ausencia de productos.
3. Abrir más temprano y no cerrar al medio día.
4. Excelente servicio.
5. Servicio de entrega a domicilio.

¿Qué otro servicio le gustaría que se le diera?

1. Cosas de ferretería ligadas a la agricultura y ganadería.
2. Veterinario y agrónomo disponible para visitas
3. Servicio a domicilio sin recargo.
4. Así estamos bien.
5. Créditos.

¿En que podríamos mejorar para su satisfacción?

1. Mejor ordenamiento en el parqueo.
2. Créditos.
3. Ser más competitivos en precios.
4. Siempre tener los productos que uno necesita.
5. Horarios más amplios.
6. Entrega a domicilio.
7. Visitas a granjas y cultivos

¿Cuál es la diferencia entre La Bomba y la competencia según su percepción?

1. La competencia posee precios más cómodos.
2. En la competencia hay mayor cantidad de productos.
3. En La Bomba me atienden mucho más rápido
4. En La Bomba son amables
5. En La Bomba siempre lo que me recomiendan me funciona
6. Los horarios de la competencia son mejores.
7. En la competencia los empleados están bien presentables.
8. En la competencia hay ofertas o regalan promocionales.

4.9 Índice de Satisfacción de general La Bomba

El índice de clientes de La Bomba (**75.115**), indica que la evaluación del servicio se encuentra en el rango de Bueno, según la escala de Likert.

Dimensión del servicio	Puntaje
1. Elementos Tangibles	86.44
2. Capacidad de respuesta	83.18
3. Fiabilidad	84.77
4. Seguridad	79.22
5. Empatía	84.10
Promedio	83.542

Cuadro N°43. Índice de satisfacción de La Bomba
Fuente: Elaboración propia.

El índice de clientes de La Bomba se obtiene del promedio del ISCI y el ISCE que para este caso es de: **75.115**. Como puede observarse en el cuadro N°43 el factor más bajo corresponde al índice de satisfacción de clientes internos, es decir, que los resultados obtenidos informan que los empleados perciben que la calidad de servicio que se brinda por parte de La Bomba no es la adecuada.

5. Análisis de comercialización de La Bomba

5.1 Segmentación de clientes de La Bomba

La Bomba tiene definido la clase de clientes que posee, entre ellos se pueden mencionar a productores por subsistencia, los cuales son de clase económica muy baja con ingresos promedios menores a \$250.00, estudios máximos de tercer ciclo, estos productores son aquellos que realizan sus compras para realizar siembra en temporadas con áreas no mayor a una manzana de terreno, en época seca esta población se dedica a la crianza de animales domésticos, como pollos, gallinas, cerdos.

La segunda población tiene ingresos de \$250.00 a \$500.00, son productores no muy diferentes a los anteriores, con la diferencia que tienen opción a créditos en bancos, financieras, cajas de crédito, entre otras. Producen para consumo y los excedentes pueden ser comercializados en los mercados municipales.

Otros clientes son aquellos que poseen un empleo fijo y comerciantes, sus ingresos son de \$500.00 a \$1200.00, son personas que se dedican a producir extensivamente, producen para comercializar en tiendas propias o mercados municipales, sus productos varían entre producción de maíz, caña de azúcar, café, naranja, pollos de engorde, crianza de cerdos, ganado lechero y de carne; entre otros. Estos son aquellos se también realizan compras para el cuidado de mascotas, son personas con estudios de bachillerato o estudios universitarios.

La población empresarial, son aquellos que tienen ingresos mayores a \$1200.00, producen intensiva y extensivamente, conocen de sus negocios, producen para comercializar, conocen lo que compran, son personas muy detallistas, se dedican a la producción de frutales, hortalizas, ganado lechero y cárnico, producción de carne de cerdo, producción de aves de engorde, aves ponedoras y más. Sus estudios son similares a la población anterior, poseen empresas de medianas a grandes, poseen grandes conocimientos de sus costos (ver cuadro 44).

Ingresos	Características	Porcentaje de clientes
1 Menor a \$250.00	Personas que se dedican a la agricultura de subsistencia, poseen estudios no mayores a tercer ciclo, son muy conservadores y apegados a las tradiciones, generalmente son familias grandes.	30%
2 \$250 a \$500.00	Personas que se dedican a la producción de granos básicos, sus extensiones de siembra no son mayores a una manzana, sus excedentes de producción son comercializados en la zona o mercado municipal.	40%
3 \$500 a \$1,200	Productores que se dedican al negocio de la agricultura y ganadería, produciendo para venta local y en otros municipios, son productores extensivos con amplios conocimientos de sus negocios, generalmente han cursado estudios universitarios o poseen gran experiencia al rubro que se dedican.	25%
4 Mayores a \$1,200.	Personas que se dedican a grandes producciones, generalmente consumen a empresas transnacionales, sus producciones son extensas y son muy conocedores de sus finanzas, se dedican a producir para empresas grandes y para exportación o industria.	5%

Cuadro N°44. Segmentación de clientes de La Bomba por tipo de ingresos.

Fuente: Elaboración propia.

En este cuadro se puede observar (cuadro N°44) que el 70% de los clientes de La Bomba son personas de escasos recursos económicos y que poseen pocas áreas de producción, pero dedicados a la producción agrícola y pecuaria, influenciado por conocimientos heredados por los padres y abuelos.

5.2 Análisis del entorno externo de mercado (PESTE)

Esta herramienta mide el impacto de los factores del macro entorno en el que se encuentra La Bomba, PESTE es un acrónimo de factores: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ecológicos. El objetivo principal de esta herramienta es conocer como el entorno externo está afectando o favoreciendo a la empresa en los distintos factores antes mencionados, después de detallar los factores se procede a valorar los principales factores para conocer de manera cualitativa como afecta cada uno de ellos.

A continuación, se detallan cada uno de los factores:

Variables Políticos Legales	Economía Nacional basada en el sector de industria manufacturera y servicios.
	Ley sobre control de plaguicidas para uso agropecuario.
	Normativa regulatoria del Ministerio de Agricultura y Ganadería.
	Ley de lavado de dinero
	Políticas de gasto público en paquetes agrícolas
	Políticas de tratado de libre comercio
	Burocracia en emisión de permisos
	Estabilidad política del país
	Ley Nacional de Medicamentos
	Inseguridad Nacional
	Tasas y permisos municipales engorrosos
	Buenas prestaciones a empleados
Variables Económicas	Estabilidad económica del país
	Ley de impuestos sobre la renta
	Impuesto de valor agregado en productos de uso agrícola
	Costo de canasta básica
	Salarios competitivos con otros rubros
	Inspecciones de instituciones económicas
	Creación de nuevos impuestos
	Disponibilidad de créditos por parte de entidades financieras
	Apoyo de instituciones gubernamentales
	Evolución de precios
Nivel de desarrollo del rubro	
Variables Sociales	Escases de la mano de obra
	Movilidad Social
	Creencias y tabús
	Tradiciones y culturas de siembra
	Actitud consumista
	Nivel educativo
	Conformismo de la población
Desigualdad	
Variables Tecnológicas	Poco acceso a las nuevas tecnologías
	Desarrollo de nuevas tecnologías
	Tecnologías aplicables a la realidad
	Aplicación de nuevas tecnologías
	Instituciones implementadoras de tecnología
Empresas actualizadas en la tecnología	
Variables Ecológicas	Escases de áreas de producción
	Cambio climático
	Escases de agua
	Escases de materia prima
	Beneficios y perjuicios para el entorno ambiental

Cuadro N°45. Factores del macro entorno de La Bomba. Fuente: Elaboración propia.

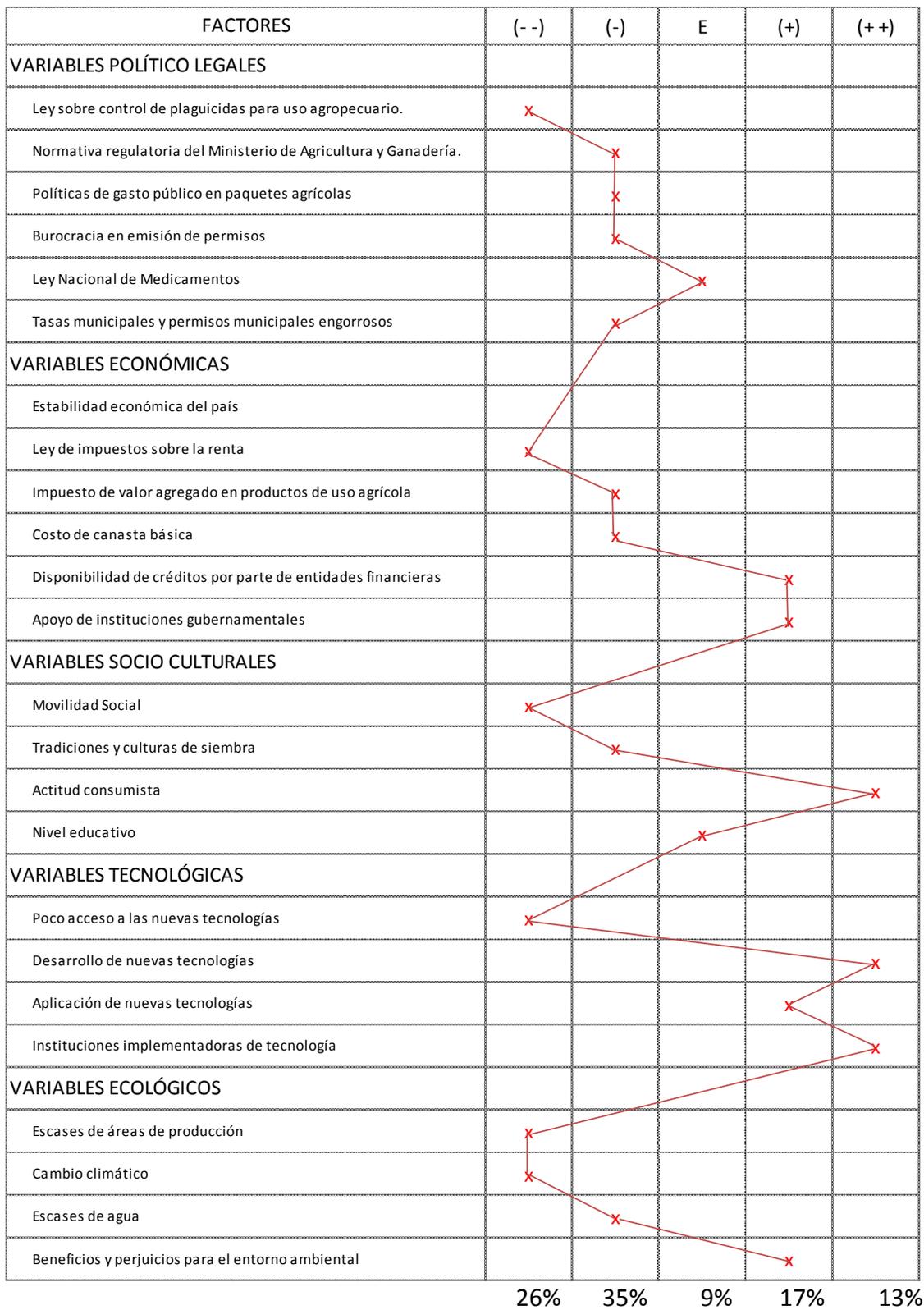
En el cuadro N°45 se han colocado todos los factores que de manera positiva o negativa afectan al entorno de la empresa y de manera general a cualquier tipo de agroservicio, pero para realizar el análisis solo se utilizarán los factores muy relevantes y que afecten directamente a La Bomba.

En el cuadro N°46 se puede observar que los factores políticos legales son los que contribuyen de forma negativa al entorno de la empresa dado que existen leyes de regulación y normativas del rubro que afectan directamente al negocio; y las variables tecnológicas son las que benefician al entorno sobre todo por el desarrollo de nuevos productos y nuevas tecnologías para las siembras y cuidados de ganado que ayudan al incremento de ventas y rentabilidad.

Gráficamente se puede observar que la mayor cantidad de evaluaciones están en el signo negativo (-) con un 35% y en la evaluación doble negativo (- -) tenemos un total del 26%, esto quiere decir, que los factores externos del entorno de manera general afectan negativamente a la empresa generando mayores retos para superar continuamente estos factores.

De manera positiva para el entorno se tiene una evaluación total del 30% dejando como factores neutrales un 9%.

Al realizar este análisis sirve para enfocarse en los puntos débiles del entorno, como por ejemplo “las tradiciones de cultura y siembra” ya que El Salvador se ha convertido en un país que ha dejado de cultivar por motivos diversos quizás el que más daño hace son las remesas que el hermano lejano realiza a sus familiares; por lo tanto, es necesario incentivar a la población a que trabaje sus tierras y una buena iniciativa de La Bomba sería efectuar campañas donde pueda impartir conocimientos y servicio técnico además de publicitar sus propios productos.



Cuadro N°46. Análisis PESTE de La Bomba.

Fuente: Elaboración propia.

5.3 Cuota de mercado

Para calcular la cuota de mercado de La Bomba utilizaremos el árbol de desarrollo de cuota de mercado²⁶. Se puede estimar el índice de desarrollo de la cuota de mercado, partiendo de una relación causa y efecto. Cada paso en el árbol de desarrollo indica cómo afecta la respuesta del cliente a la cuota de participación de la empresa. Dado que pueden existir otras variables afectando a la cuota de mercado (reacción de la competencia), el índice es un simple indicador de lo que debería ser la cuota de mercado, dados unos niveles de comportamiento del cliente.

El índice de la cuota de mercado es el resultado de la interacción de varias acciones de marketing. Si algunas decisiones de marketing son equivocadas sus consecuencias afectan al conjunto. La cuota de mercado para una empresa es la combinación de las distintas acciones de marketing:

Cuota de mercado = comunicación × posicionamiento de producto × precio × disponibilidad × servicio.

Se realizó una encuesta (ver anexo 7) en el sector para conocer información respecto a:

- Comunicación: Las estrategias de comunicación se dirigen a crear notoriedad y conocimiento de los beneficios de un producto.
- Posicionamiento del producto: las estrategias de posicionamiento del producto se dirigen a crear atractivo y preferencia hacia el producto.
- Precio: las estrategias de precio tienen por objetivo reforzar la intención de compra, en base a un precio que comunique un valor atractivo al cliente.
- Lugar: las estrategias de lugar tratan de asegurar la disponibilidad del producto y de los servicios añadidos que faciliten su compra.
- Servicio: las estrategias de servicio se diseñan para reforzar la satisfacción del cliente y desarrollar su lealtad hacia el producto de la empresa.

Los resultados se muestran en el cuadro N°47 de acuerdo con las respuestas obtenidas:

Acciones de Marketing	Resultado tabulado
Comunicación (Conoce La Bomba)	73%
Posicionamiento (Le gusta La Bomba)	68%
Precio (Los precios de La Bomba son aceptable)	72%
Disponibilidad (Son accesibles los horarios de La Bomba)	78%
Servicio (Como calificaría el servicio de La Bomba)	85%

Cuadro N°47. Resultados de encuesta de factores de Marketing. Fuente: Elaboración propia.

²⁶ Marketing estratégico, Roger J. Best, cuarta edición 2007

Al tener los resultados se realiza el árbol de desarrollo de la cuota de mercado, cada resultado se obtiene multiplicando los distintos conceptos que aparecen en el camino, tal y como se presenta en la figura N°10

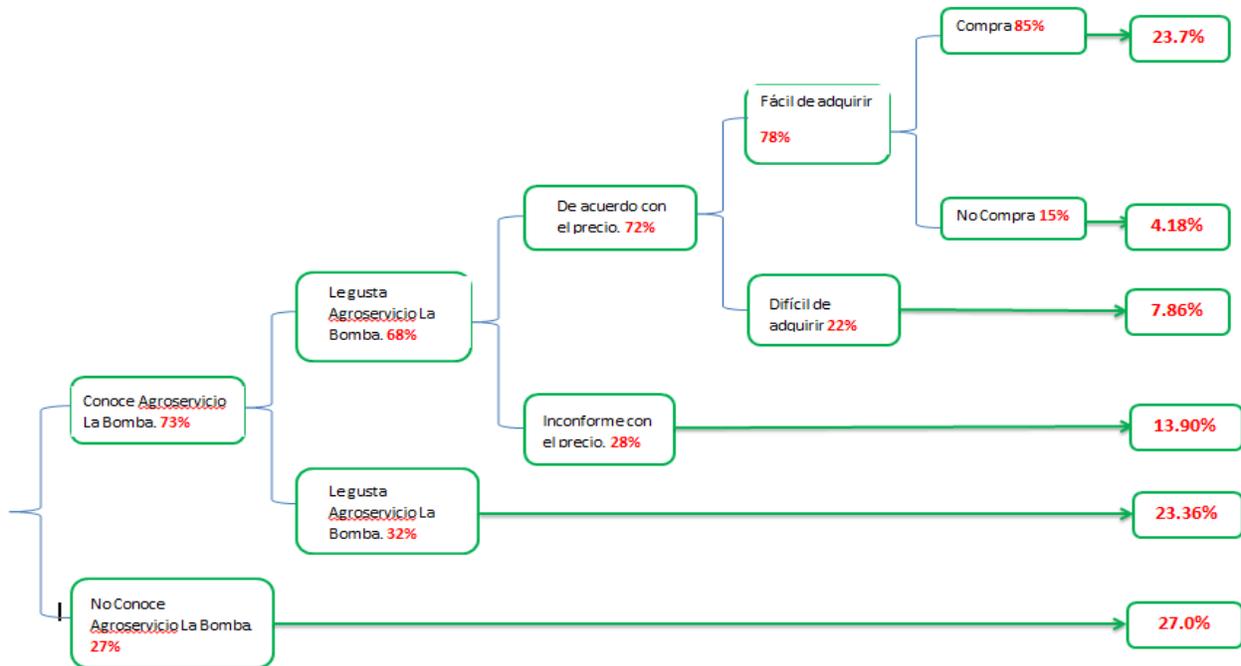


Figura N°10. Árbol de desarrollo de cuota de mercado de La Bomba
Fuente: Elaboración propia.

La cuota de mercado para la empresa es del 23.7% que es un resultado estimado, pero refleja una buena aproximación al concepto ya que al hacerlo por fórmulas matemáticas complejas el valor puede ser ligeramente superior o inferior. El conocer este índice proporciona tres importantes beneficios:

- Ayuda a identificar posibles fuentes de oportunidades de mejora de la cuota de mercado.
- Proporciona un mecanismo para estimar el cambio en la cuota de mercado, como consecuencia de la aplicación de unas acciones determinadas.
- Permite estimar el potencial razonable de cuota de mercado para La Bomba, para unos niveles razonables de resultados en cada uno de los elementos del proceso de decisión de compra.

5.4 Análisis de la competencia

Realizar un análisis competitivo en La Bomba es de suma importancia, ya que nos ayuda a conocer la realidad de la empresa, así como el nivel de competencia que sostiene. Para eso nos basaremos en el análisis competitivo de Porter, el cual es una herramienta que involucra cinco factores, llamado por Porter cinco fuerzas.

Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y, por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación con oportunidades de inversión y rentabilidad.

Estas cinco fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización y afectan en la habilidad de ésta para satisfacer a sus clientes y obtener rentabilidad.

Las cinco fuerzas de Porter incluyen tres fuerzas de competencia vertical: Amenaza de producto sustituto o nuevos productos, amenaza de nuevas empresas potenciales y la rivalidad entre vendedor y competidor, también comprende 2 fuerzas de competencia horizontal: El poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los compradores o clientes.

Análisis de las Cinco fuerzas

1. Producto sustituto o nuevos productos:

Son todas aquellas empresas que no solamente puedan ofrecer productos sino el servicio de brindar asesoría agrícola. Por lo tanto, La Bomba por ser una empresa que se dedica a las comercialización y servicios agropecuarios, pueden existir productos sustitutos como las capacitaciones que brindan las distintas Organizaciones no gubernamentales (Caritas, Fundesa, CRS), iglesias, organizaciones de gobierno (CENTA, MAG) y empresas productoras.

2. Proveedores:

Tal como se menciona en el capítulo uno, existe una gran variedad de proveedores, ya que La Bomba es distribuidor de productos agrícolas, pecuarios, hogar y veterinarios. Existen proveedores con los que se puede realizar mejores negociaciones, estas pueden ser en precio, bonificación de productos, descuentos, apoyo técnico, mejores plazos de créditos, promocionales y más. Pero también existen empresas dedicadas a proveer alimentos concentrados y fertilizantes con los cuales es muy difícil realizar negociaciones de crédito, bonificación o descuentos.

3. Nuevas Empresas Potenciales:

Siempre existe una amenaza de empresas pequeñas o grandes en la zona, ya que hay competidores externos (fuera de la zona), que pueden venir a desestabilizar el mercado. Un claro ejemplo en el año 2017 inició operaciones la empresa Villavar, este agroservicio es uno de los más fuerte del país, que además de ofrecer comercializar productos agrícolas y pecuarios, también tienen la posibilidad de importar estos productos, lo cual reduce costos en las ventas. En el 2016 también se inauguró una tienda agrícola llamada Agroferrretería La Espera, es una pequeña empresa que está incursionando en este negocio, el cual se debe de tener en cuenta como una competencia importante. Cabe mencionar que existe una gran amenaza con las políticas sociales, ya que la entrega de paquetes agrícolas, realizan una disminución considerable en las ventas de los diferentes rubros agropecuarios.

4. Compradores:

Anteriormente categorizamos a los clientes de La Bomba, los cuales son aquellos que poseen muy poco capital de trabajo, hasta aquellos que poseen empresas multinacionales. El comprador del sector agropecuario es complicado ya que posee un alto poder de negociación y regateo, esto debido a la experiencia que tiene en la compra de productos agrícola y pecuaria. Por lo anterior se debe de tener un enfoque especial en el trato y negociación con los clientes, ya que estos sentirán un trato especial. Además de eso no solo se le darán charlas o capacitaciones, sino que se realizará un seguimiento en el uso de los productos adquiridos en La Bomba.

5. Rivalidad entre competidores:

La competencia en la comercialización de productos agropecuarios es muy alta, sobre todo por los márgenes de ganancia de los productos y lo que hace una diferenciación es la calidad de servicio brindada a los clientes, estos servicios incluyen, entregas a domicilio, visitas técnicas, capacitaciones sobre uso de los productos agropecuarios, visitas veterinarias.

También existen pequeñas tiendas que se dedican a la venta de producto agropecuario, pero según el fundador se ha tratado de negociar con estas pequeñas tiendas para que La Bomba sea el proveedor de ellas y no perder a los clientes directamente.

Para tener un panorama detallado de la competencia se ha realizado un análisis comparativo entre el principal competidor de La Bomba y se ha realizado basado en los resultados cara al mercado y los resultados operativos.

Este es un análisis que se realiza con estimaciones de conocimiento de la competencia, por lo tanto, fue necesario realizar el análisis con las consultas al fundador de La Bomba con el personal de la empresa.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo donde se ha realizado una evaluación de rivalidad entre La Bomba y su principal competidor:

Dimensiones de competitividad	Resultados de La Bomba	Resultados de principal competidor	Diferencia en resultados	Condición
Resultados cara al mercado				
Cuota de mercado %	23	35	-12	Desfavorable
Precio relativo	115	100	-15	Desfavorable
Calidad relativa del producto	100	100	0	Similar
Calidad relativa de los servicios	125	80	45	Favorable
Número de distribuidores	60	90	-30	Desfavorable
Fuerza de ventas (número)	9	8	1	Favorable
Gastos en comunicación (% ventas)	5	5	0	Similar
Gastos comerciales, generales y administrativos (% sobre ventas)	2	2	0	Favorable
Resultados operativos				
Costo de los bienes vendidos (% ventas)	89	85	4	Desfavorable
Gastos generales (% sobre ventas)	5	10	-5	Favorable
Rentabilidad sobre activos (%)	89.45	90	-0.55	Desfavorable
Rentabilidad sobre ventas (%)	4.39	5	-0.61	Desfavorable
Rotación de activos	3.42	5.1	-1.68	Desfavorable
Efectos por cobrar (días)	0	0	0	Similar
Ventas por empleado (% ventas)	6	8	2	Desfavorable

Cuadro N°48. Análisis de la competencia resultados cara al mercado y operativos.

Fuente: Elaboración propia.

El análisis realizado en el cuadro N°48 demuestra que existen dimensiones de competitividad en las cuales La Bomba necesita mejorar la mayoría en los resultados operativos. Se puede observar que las diferencias son pequeñas y que podrían tener una ventaja competitiva si se implementan las estrategias adecuadas. Respecto a los resultados de cara al mercado La Bomba se encuentra a la altura de la competencia, aunque existe el factor de cuota de mercado que indica que hay una diferencia de doce puntos porcentuales debajo de principal competidor, este factor es uno de los más importantes ya que al aumentar la cuota de mercado este tendría efectos favorables en otras dimensiones, lo cual equilibraría más la competencia.

5.5 Análisis del entorno interno y externo de La Bomba

El análisis del entorno interno nos indica las fortalezas y las debilidades que posee la empresa, por lo tanto, como primer punto es necesario hacer una evaluación holística de toda la empresa, es decir, un análisis de la cadena de valor de la empresa o bien para este caso los recursos que posee y si estos son puntos fuertes que aportan beneficios, o si, por el contrario, constituyen puntos débiles, y, por lo tanto, deberán de buscarse las soluciones pertinentes.

Para el análisis se realizó una lista de factores determinantes del éxito, a cada una de ellas se le ha aplicado un peso relativo de acuerdo con la importancia para el logro de objetivos, luego se ha calificado cada factor para obtener un peso ponderado y lograr convertir el análisis en un valor cualitativo entre fortalezas y debilidades.

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
Conocimiento del mercado y del producto	0.10	3	0.30
Otorgamiento de crédito a los clientes	0.06	2	0.12
Asesoría técnica	0.09	3	0.27
Ubicación estratégica	0.11	4	0.44
Personal capacitado	0.10	2	0.20
Servicio al cliente	0.12	4	0.48
Debilidades			
Precios poco competitivos	0.12	4	0.48
Falta de capacitación al personal de ventas	0.08	1	0.08
Alto stock de inventario	0.10	3	0.30
Falta de controles administrativos	0.06	2	0.12
Poca publicidad y promociones	0.06	3	0.18
	1.00		2.97

Cuadro N°49. Análisis del entorno interno, fortalezas y debilidades de La Bomba.

Fuente: Elaboración propia.

Al realizar el análisis obtenemos que el resultado para las fortalezas es de 1.81 de peso ponderado y para las debilidades tenemos un total de 1.16 de peso, esto quiere decir, que la empresa tiene más fortalezas que debilidades en los factores que se han catalogado como determinantes del éxito.

El principal objetivo de este análisis es para conocer cuáles son los puntos débiles de la empresa y establecer objetivos a corto plazo para convertirlos en fortalezas.

Una vez que se ha realizado el análisis de los factores externos se procede a realizar un análisis de los factores externos, esto se conoce como las oportunidades y amenazas del entorno de mercado, para esto utilizaremos los factores del análisis PESTE visto en el apartado 4.2 del capítulo III y se aplicará un peso a cada factor y se calificará utilizando un escala del 1 al 5, donde el valor del 1 significa que afecta en menor proporción y el valor 5 es el valor que más afecta, en el cuadro N°50 se presenta el cálculo realizado:

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
Normativa regulatoria del MAG	0.10	3	0.30
Nivel de desarrollo del rubro.	0.14	2	0.28
Madurez de las tecnologías convencionales.	0.025	2	0.05
Desarrollo de nuevos productos	0.15	4	0.60
Beneficios para el entorno ambiental.	0.10	4	0.40
Amenazas			
Ley de impuesto sobre la renta	0.05	1	0.05
Evolución de precios.	0.11	3	0.33
Movilidad Social.	0.10	3	0.30
Actitud consumista	0.10	3	0.30
Cambio en el estilo de vida.	0.025	1	0.025
Incidencia en el medio ambiente	0.10	2	0.20
Calificación del entorno	1.00		2.835

Cuadro N°50. Análisis del entorno externo, oportunidades y amenazas de La Bomba.

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro N°50 se presenta el cálculo para las oportunidades del entorno con un total de 1.63 y para las amenazas un total de 1.205, para un total general de 2.835 en el análisis de los factores externos.

Al tener los análisis interno y externo se procese a realizar un análisis cruzado en una matriz llamada “Matriz de factores internos – externos” la cual está constituida por 9 cuadrantes y cada uno de ellos genera una estrategia a seguir de acuerdo con los resultados obtenidos, en el eje de la “X” se coloca la evaluación de los factores internos y en el eje de la “Y” se coloca la evaluación de los factores externos. La escala que se utiliza para ambos factores se detalla en el cuadro N°51:

Escala de medición de factores internos – externos			
Evaluación de factores externos	FUERTE De 3 a 4	PROMEDIO De 2 a 2.99	DEBIL De 1 a 1.99
Evaluación de factores internos	ALTO De 3 a 4	MEDIO De 2 a 2.99	BAJO De 1 a 1.99

Cuadro N°51. Escala de medición de factores internos - externos.

Fuente: David, Fred R. (2003:213). Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México.

La evaluación de las estrategias a implementar se detalla a continuación:

Cuadrante	Estrategia
1, 2 y 4	Crece y construye
3, 5 y 7	Retener y mantener
6, 8 y 9	Cosechar o desinvertir

Cuadro N°52. Puntajes de valor total de la matriz interna externa.

Fuente: David, Fred R. (2003:213). Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México.

En la figura N°11 se observa claramente que la mejor estrategia para la empresa La Bomba es “Retener y mantener” esto significa que lo ideal es aplicar estrategias intensivas respecto a la penetración del mercado y el desarrollo del producto. Este resultado obtenido es un indicador de que la empresa se encuentra estable y es momento oportuno para comenzar a realizar el involucramiento del hijo a las principales actividades y toma de decisiones que actualmente solo toma el fundador.

Para que la sucesión familiar sea un proceso que no impacte en los resultados o no afecte la eficiencia de los empleados ni la rentabilidad de la empresa, es necesario que la organización se encuentre estable y que exista un plan de integración de la nueva generación y un protocolo bien definido donde se especifique todo lo que se quiere conseguir con la sucesión.

La matriz de factores internos externos para La Bomba queda de la siguiente manera:



Figura N°11. Matriz Interna externa. Fuente: Elaboración propia.

Actualmente el hijo del fundador ya se encuentra trabajando como gerente y realiza las actividades que fueron descritas en el capítulo I, pero no toma ningún tipo de decisión en las operaciones claves de la empresa ya que el fundador toma las decisiones.

En el capítulo IV, se especifican las estrategias relacionadas a los resultados obtenidos anteriormente, pero queda claro que de acuerdo con los resultados obtenidos las mejores estrategias comerciales que pueden tomarse para llevar por buen camino a la empresa son específicamente a la retención de clientes y realizar análisis para mantener satisfechos a los clientes actuales.

CAPITULO IV

1. Propuesta

En este capítulo se desarrollará una propuesta de la consultoría realizada, basada en los conceptos de sucesión familiar, empresa familiar y diagnósticos de la situación actual en los campos financieros, calidad del servicio y de comercialización, se establece una estructura basada en una planeación estratégica en una empresa familiar para poder desarrollar cada uno de los temas críticos y establecer un precedente para dar inicio al proceso de sucesión en una empresa familiar y la estructura básica para el desarrollo de un protocolo familiar. La propuesta inicia con la creación de los órganos de gobierno, luego una estructura de planeación estratégica que abarca 5 fases que deberán ser desarrolladas con la ayuda de un consultor que guie el proceso inicial hasta que los líderes de la empresa tengan claro el funcionamiento de la familia empresa, finalizando con el desarrollo de implementación de un protocolo familiar.

1.1 Establecimiento de órganos de Gobierno y poder.

Podría parecer un desgaste de tiempo el crear órganos de gobierno como los vistos en el capítulo II apartado 1.7.6 pero la creación de éstos genera orden en la empresa familiar y sirve de guía para abordar temas de vital importancia para la compañía y que generalmente son temas que no se abordan; dado que requieren tiempo y este lo absorben las actividades diarias. Para la empresa La Bomba se recomienda la creación de los siguientes órganos de gobierno:

Asamblea de accionistas: Este debe ser creado para atender las directrices más importantes de principal accionista que es el mismo fundador y el que posee la organización, pero es fundamental que los hijos que aún no poseen acciones de ellas se realicen las reuniones en presencia de ellos para que puedan comprender la importancia de los órganos de gobierno y el manejo adecuado de este tipo de reuniones. Se propone que estas reuniones se realicen una vez al año en una reunión que dure todo el día y que inicialmente sean acompañados de un consultor empresarial para que sea el encargado de guiar la reunión y los puntos específicos a resolver sean:

- Giros de interés que les gustaría ingresar.
- Política de dividendos
- Diseño del Consejo de Administración.
- Decisión sobre mantener el control de la empresa en manos de la familia.
- Mecanismos de transmisión de acciones.
- Decisiones de carácter estratégico.
- Evaluación de los consejos y directores de la empresa.

Consejo de administración: En organizaciones muy pequeñas resulta que estos consejos no ofrecen grandes ventajas y si no están bien diseñados podrían obstaculizar la marcha de los negocios, sin embargo, la propuesta en La Bomba es que se establezca un consejo de administración en donde estén incluidos: el director general (Don Salvador Estrada - padre), un gerente (Arturo Estrada -Hijo) y dos consejeros externos, estos deberán de ser elegidos por el padre y el hijo y deben ser personas íntegras y confiables que puedan manejar información con gran discreción, deberán ser personas con conocimientos profundos en manejo de empresas aunque no sean expertos en el giro del negocio . Es recomendable que las personas que participen en este consejo de administración reciban una retribución por su participación en cada una de las juntas, el fundador deberá de decidir que retribución se puede ofrecer dependiendo de las capacidades económicas, esto servirá para crear compromiso en cada uno de los participantes del consejo.

Las juntas deberán de ser de carácter ejecutivo como máximo 2 horas y con una frecuencia de bimensual. El consejo debe regirse por un reglamento que describa las obligaciones del mismo y deberá detallarse el periodo de vigencia de la presidencia y de los concejales en general, la frecuencia de las juntas, los mecanismos para convocar a las juntas y a juntas extra temporáneas y mecanismos de votación. Es necesario iniciar este proceso con la ayuda de un consultor empresarial para que pueda guiar a la organización en el desarrollo de los documentos y el manejo general de la junta.

El consejo familiar: El consejo familiar es el órgano de la familia empresaria y el consejo de administración lo es de la empresa familiar. Este consejo debe estar conformado por los integrantes de la familia que posean algún tipo de interés y que el fundador desee incorporar a su negocio. Después de realizar una entrevista al fundador y conversar con algunos familiares, se recomienda que este consejo este conformado por: Salvador Estrada (padre), Arturo Estrada (hijo), Celeste Estrada de Peña (hija) y Julieta de Estrada (Nuera). Se propone que se realicen reuniones semestrales y los puntos que deberán abordar son:

- Definición de los intereses de la familia respecto al negocio.
- Control familiar de la empresa.
- Desarrollo de una visión de la empresa por parte de la familia.
- Requisito para la contratación de familiares.
- Principios de actuación de familiares y trabajadores de la empresa.
- Políticas de transmisión de acciones.
- Programas de apoyo a las generaciones menores.
- Sucesión del grupo directivo.
- Compromiso de la familia hacia la empresa.

- Valores éticos y conducta de los miembros de la familia.
- Elaboración y desarrollo del protocolo familiar, así como sus modificaciones.
- Políticas de beneficios a familiares. (Descuentos, cortesías, etc.)
- Pago de servicios.
- Política de vacaciones

Es necesario que también en este consejo se hagan retribuciones simbólicas para los integrantes de la familia o al finalizar la reunión se realiza una convivencia familiar como una cena para hacer más fuertes los lazos familiares.

1.2 Modelo de Planeación estratégica familiar:

1.2.1 Identidad – Fase 1

En esta fase se pretende profundizar en el conocimiento de la naturaleza de la empresa y la familia, es en general el conocer ¿Quiénes somos? por lo tanto, se define su historia, valores y estructura.

- Historia

En el presente documento se ha descrito la historia de La Bomba, se sugiere que se tome en cuenta el Capítulo 1.

- Misión

“Somos una empresa seria, responsable y comprometida con los productores y productoras, brindándoles un servicio de ventas y asesoría técnica de calidad, para el buen uso y manejo de los productos agropecuarios.”

- Valores

Existen muchos valores que se identifican en la empresa, éstos no están definidos dentro de un plan estratégico, pero pueden identificarse hablando con el dueño y con todo el personal de la empresa, entre ellos se pueden mencionar los siguientes:

- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Honestidad.
- ✓ Lealtad.
- ✓ Integridad.
- ✓ Confianza.

- Estructura

La estructura actual de La Bomba fue definida en el apartado 1.1 del capítulo I, pero esa distribución actual debería de cambiarse y la propuesta de la nueva estructura se detalla a continuación:

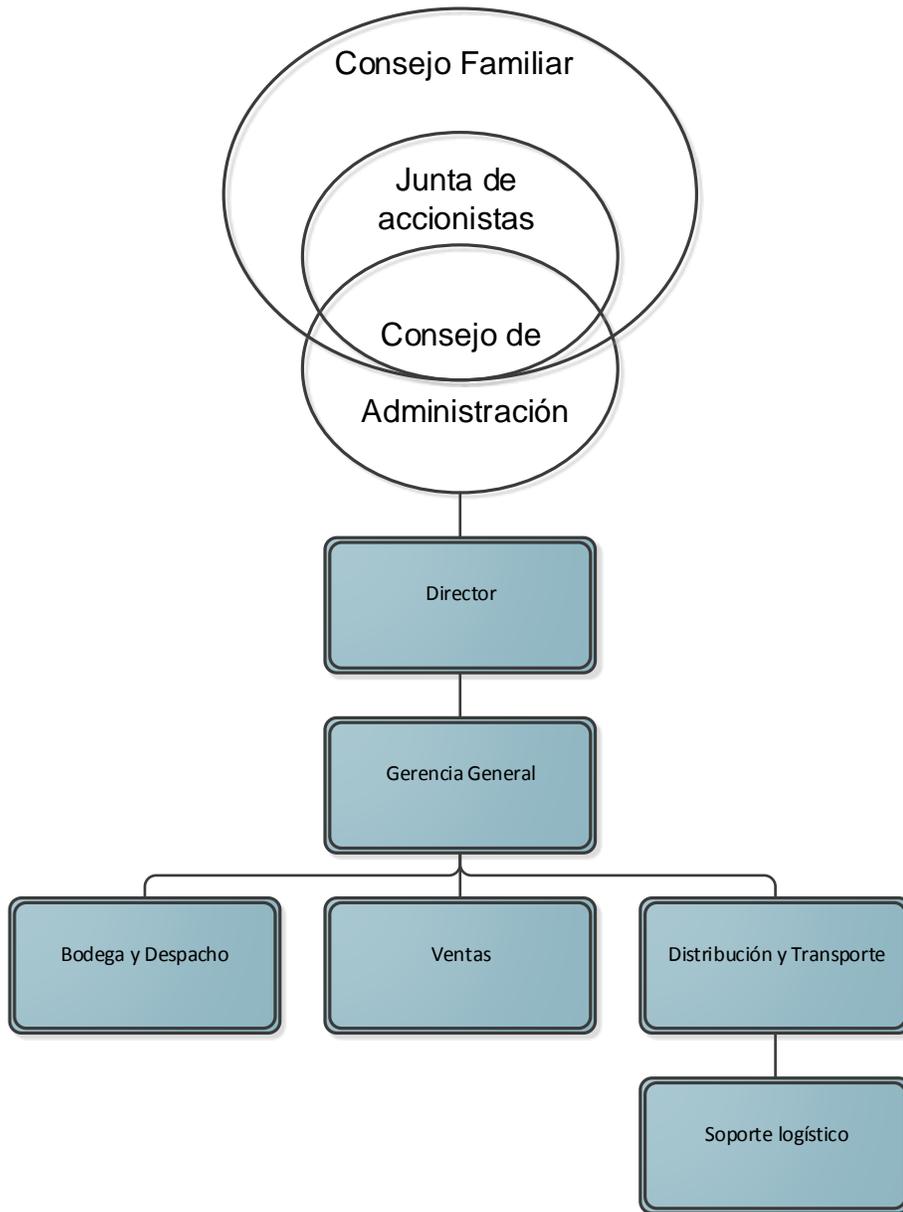


Figura N°12.Estructura organizativa propuesta para La Bomba. Fuente: Elaboración propia.

En esta nueva estructura se deja como responsable de toda la organización al fundador siendo el Director y se debe posicionar a su hijo como la segunda persona al mando, de decir, al Gerente General; esto también se decide de esta manera porque el hijo ya ha pasado su proceso de aprendizaje en la organización familiar desde los puestos más operativos que es la carga y descarga de productos hasta la gerencia y ya conoce todos los procesos de la empresa familiar.

- Genograma

El genograma es la representación gráfica de cómo está conformada la familia Estrada, en la figura N°13 se puede observar detalladamente como está compuesta:

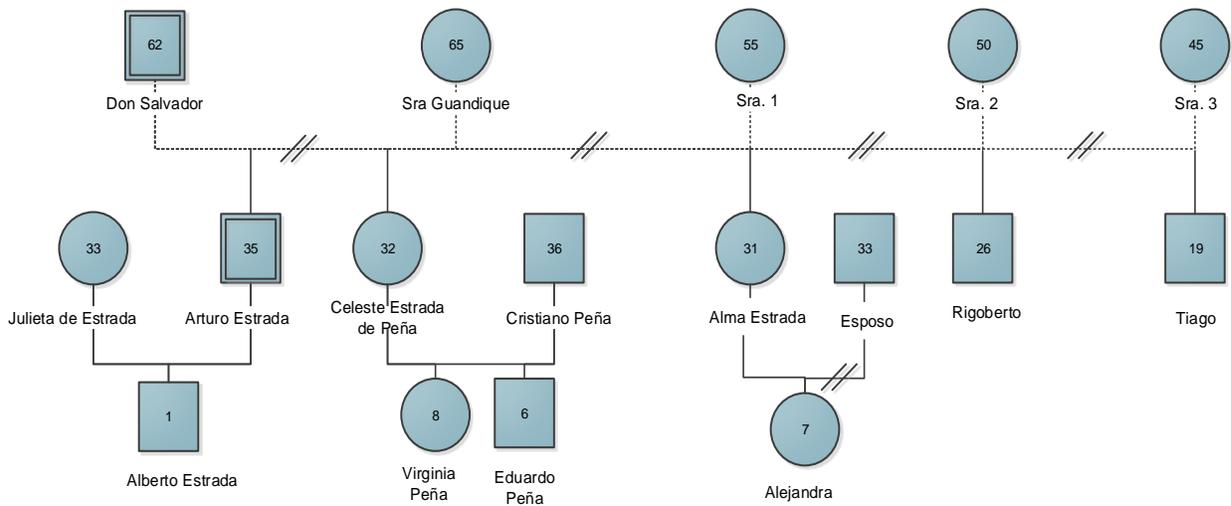


Figura N°13. Genograma de la familia Estrada La Bomba. Fuente: Elaboración propia.

La familia Estrada está formada por los siguientes miembros: Don Salvador Estrada, sus dos primeros hijos que tuvo con la Sra. Guandique: Alberto Estrada (35 años) y Celeste Estrada (31), posteriormente tuvo a su tercer hija Alma Estrada (30) otra señora, a su cuarto hijo Rigoberto Estrada (26) y a su último hijo Tiago Estrada de 19 años. Por el momento su primogénito Alberto se encuentra trabajando en la empresa a tiempo completo y ocasionalmente también ayuda en la venta de productos su cuarto hijo Rigoberto.

1.2.2 Diagnóstico – Fase 2

El diagnóstico sirve para conocer el estado actual de la empresa y la familia para ello es necesario apoyarse en herramientas que ayuden a conocer la situación y los problemas que la organización puede tener, en este apartado se desarrolló el modelo de los 3 círculos, un análisis interno externo, un análisis de Porter y un plan de vida personal del fundador. Pero es necesario mencionar que en el capítulo III apartado 3, 4 y 5 se ha desarrollado un diagnóstico financiero, de calidad del servicio y de comercialización respectivamente, el cual expresa toda la situación actual de La Bomba y las situaciones críticas que debe mejorar.

- Modelo de los 3 círculos

Este modelo es útil para representar de una manera gráfica quienes están involucrados en las dimensiones de familia, empresa y propiedad. Los diversos actores de La Bomba se representan en la figura N°14:

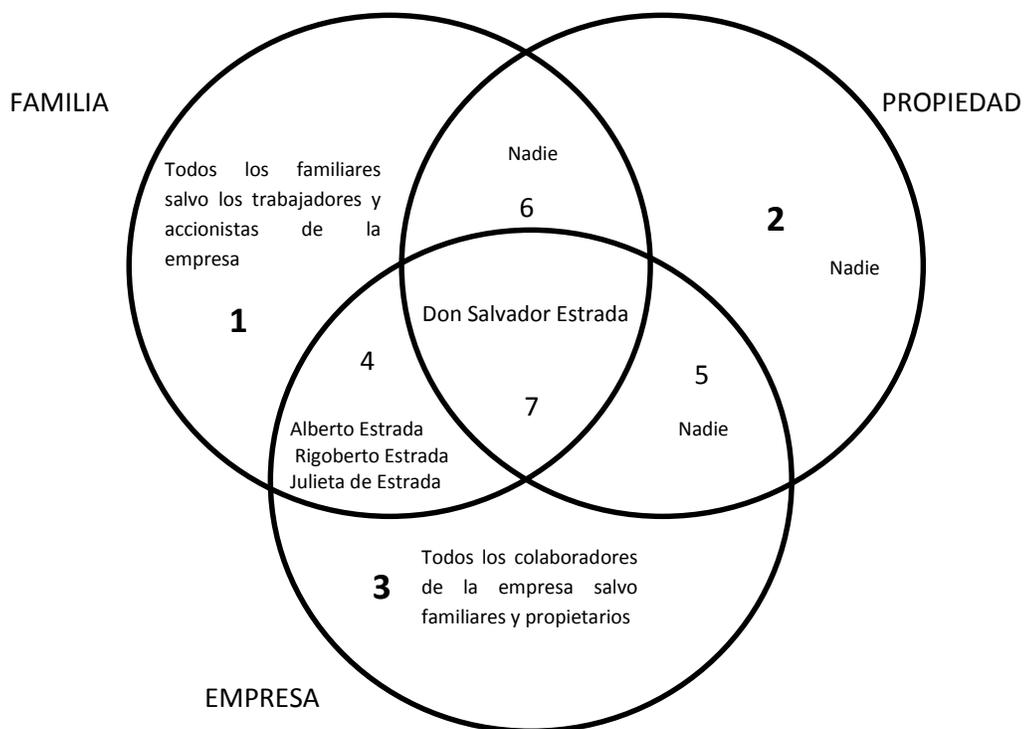


Figura N°14. Negocio familiar, Modelo de los tres círculos. Fuente: Tagiuri y Davis.

1. Familia: Todos los familiares salvo los trabajadores y accionistas de la empresa.
2. Propiedad: No existe ninguna persona que sea propietario con esta característica.
3. Empresa: Todos los colaboradores de la empresa, salvo familiares y propietarios.

4. Familia y empresa: Alberto, Rigoberto y Julieta son familiares y trabajan en la empresa, pero no son propietarios.
5. Propiedad y empresa. No existe nadie con esta característica.
6. Familia y propiedad. No existe nadie con esta característica.
7. Empresa, familia y propiedad. Don Salvador trabaja en la empresa, es propietario y familiar.

Esta visualización facilita la comprensión de las diversas inquietudes que podrían surgir de quienes la conforman, incluso se puede predecir posibles posturas de acuerdo con la naturaleza de cada integrante ya sea de propietario, familia o trabajador.

- Análisis externo interno

El análisis del entorno interno nos indica las fortalezas y las debilidades que posee la empresa, mientras que el análisis del entorno externo muestra las oportunidades y amenazas, por lo tanto, al realizar el análisis obtenemos que el resultado para las fortalezas es de 1.81 de peso ponderado y para las debilidades tenemos un total de 1.16 de peso, esto quiere decir, que la empresa tiene más fortalezas que debilidades en los factores que se han catalogado como determinantes del éxito. El cálculo para las oportunidades del entorno se evalúa con un total de 1.63 y para las amenazas un total de 1.205, para un total general de 2.835 en el análisis de los factores externos. Lo anterior quiere decir que hay más oportunidades que en un futuro hay oportunidades que amenazas. (Ver Cuadro N°49).

- Análisis de la industria (Porter).



Figura N°15. Análisis de las fuerzas de Porter. Fuente: Michael Porter (1996).

Producto sustituto: Son todas aquellas empresas que no solamente puedan ofrecer productos sino el servicio de brindar asesoría agrícola. Por lo tanto, La Bomba por ser una empresa que se dedica a las comercialización y servicios agropecuarios, pueden

existir productos sustitutos como otras empresas que se dedican a la comercialización de productos agrícolas, así también las distintas organizaciones no gubernamentales (Caritas, Fundesa, CRS, FOMILENIO), iglesias, organizaciones de gobierno (CENTA, MAG,) y empresas productoras que ofrecen capacitaciones y entrega de capital semilla para la implementación de proyectos agrícolas, sin dejar de lado las políticas de ayuda agrícola que brinda el gobierno, como: el paquete agrícola.

Proveedores: Tal como se menciona en el capítulo uno, existe una gran variedad de proveedores, ya que La Bomba es distribuidor de productos agrícolas, pecuarios, hogar y veterinarios. Existen proveedores con los que se puede realizar mejores negociaciones, estas pueden ser en precio, bonificación de productos, descuentos, apoyo técnico, mejores plazos de créditos, promocionales y más. Pero también existen empresas dedicadas a proveer alimentos concentrados y fertilizantes con los cuales es muy difícil realizar negociaciones de crédito, bonificación o descuentos.

Nuevas empresas potenciales: Siempre existe una amenaza de empresas pequeñas o grandes en la zona, ya que hay competidores externos (fuera de la zona), que pueden venir a desestabilizar el mercado. Un claro ejemplo en el año 2017 inició operaciones la empresa Villavar, este agroservicio es uno de los más fuerte del país, que además de ofrecer comercializar productos agrícolas y pecuarios, también tienen la posibilidad de importar estos productos, lo cual reduce costos en las ventas. En el 2016 también se inauguró una tienda agrícola llamada Agroferrretería La Espera, es una pequeña empresa que está incursionando en este negocio, el cual se debe tener en cuenta como una competencia importante. Cabe mencionar que existe una gran amenaza con las políticas sociales, ya que la entrega de paquetes agrícolas, realizan una disminución considerable en las ventas de los diferentes rubros agropecuarios.

Compradores: Anteriormente categorizamos a los clientes de La Bomba, los cuales son aquellos que poseen muy poco capital de trabajo, hasta aquellos que poseen empresas multinacionales. El comprador del sector agropecuario es complicado ya que posee un alto poder de negociación y regateo, esto debido a la experiencia que tiene en la compra de productos agrícola y pecuaria. Por lo anterior se debe tener un enfoque especial en el trato y negociación con los clientes, ya que estos sentirán un trato especial. Además de eso no solo se le darán charlas o capacitaciones, sino que se realizará un seguimiento en el uso de los productos adquiridos en La Bomba.

Rivalidad entre competidores: La competencia en la comercialización de productos agropecuarios es muy alta, sobre todo por los márgenes de ganancia de los productos y lo que hace una diferenciación es la calidad de servicio brindada a los clientes, estos

servicios incluyen, entregas a domicilio, visitas técnicas, capacitaciones sobre uso de los productos agropecuarios, visitas veterinarias. También existen pequeñas tiendas que se dedican a la venta de producto agropecuario, pero según el fundador se ha tratado de negociar con estas pequeñas tiendas para que La Bomba sea el proveedor de ellas y no perder a los clientes directamente.

- Plan de vida personal.

Según entrevista realizada al fundador (ver Anexo 8), Don Salvador Estrada menciona que La Bomba es su vida, y que por medio de su esfuerzo ha logrado mejorar la calidad de vida de sus hijos y familia, además, posee planes a mediano plazo, entre los cuales se mencionan la apertura de otra sucursal en algún municipio cercano, construir algunos locales y emprender en una tienda de conveniencia, donde se comercialicen abarrotes, granos básicos y artículos de primera necesidad, activar la granja y mejorar la finca de frutales. Don Salvador se observa en diez años relegado en la dirección de La Bomba, pero siempre involucrado en segundo plano, él tiene la visión que al no estar él, la empresa siempre seguirá creciendo.

El fundador está consciente que se debe trabajar en un protocolo que guíe el camino para la sucesión y que está dispuesto a realizar esfuerzos y cambios para que este sea efectuado de la mejor manera. Algo que se menciona en la entrevista, que a él le gustaría que mejorara, es la imagen de La Bomba, no solo en físico, sino también en percepción de parte de los clientes; y que algo que es intocable es la marca (La Bomba), la cual se debería de inscribir como empresa y no como persona natural ante los diferentes entes, y así evitar problemas en un futuro.

El emprendedor se siente apoyado por su familia, y es por ello por lo que confía en su hijo mayor en que esté pueda llevar a la empresa a un mejor futuro, ya que posee la experiencia y los estudios necesario para poder realizarlo.

- Dividendos, remuneraciones y pensiones.

Los involucrados que pertenezcan a las diferentes jefaturas o puestos de la junta de gobierno y dirección, deben de consensar para detallar el tema de los salarios, dividendos, remuneraciones y pensiones que se otorgaran a los empleados, directivos y asesores.

1.2.3 Rumbo – Fase 3

El rumbo trata de definir hacia donde se dirige la compañía, a partir de esta etapa se integrarán las dimensiones de empresa y familia en el concepto de empresa familiar y se debe de tratar de alinear de una forma eficaz los intereses entre ellas.

Visión

La visión es un enunciado que pretende guiar a una empresa hacia aquello que quiere convertirse en largo plazo, La Bomba no cuenta con una visión definida a la fecha, motivo por el cual se ha diseñado como propuesta sujeta a evaluación el siguiente enunciado:

“Ser el proveedor más reconocido del mercado de pequeños y medianos productores agrícolas y pecuarios, del área paracentral del país “.

- Análisis y selección de escenarios

En el análisis y selección de escenarios se deberá de realizar una lluvia de ideas que es una técnica que rompe las estructuras de pensamiento tradicionales y permite identificar nuevas posibilidades. En este análisis los involucrados en la empresa familiar deberán abordar los siguientes puntos y sus posibles soluciones:

- ✓ Estudios de los involucrados. Evaluar la opción de seguir aprendiendo para posteriormente aplicar lo aprendido a su propia empresa.
- ✓ Nuevas formas de negocios, evaluar otros rubros.
- ✓ Posibles sucesores.
- ✓ Análisis de las siguientes generaciones.
- ✓ Resolución de conflictos familiares.
- ✓ Esquemas de propiedad en la sucesión. Los diferentes tipos de sucesión que el fundador puede realizar, ya sea propiedad compartida en partes iguales, mayoría para uno de los sucesores, familiares que dependerán económicamente del negocio, aunque no trabajen en él.

Las anteriores son algunas opciones, pero la lluvia de ideas deberá abarcar las 3 dimensiones de empresa, familia y propiedad, para posteriormente seleccionar las mejores opciones entre todas las ideas que se planteen.

- Definición de objetivos estratégicos

Para una empresa familiar lo más importante será la creación de objetivos estratégicos que estén alineados con los objetivos personales familiares y los objetivos empresariales, si bien siempre existirán diferencias deberán de elegirse los objetivos que maximicen los beneficios para la empresa ya que, al verse fortalecido el negocio, la familia es la principal beneficiaria. La definición de estos objetivos aumenta la probabilidad de alcanzar las metas propuestas para la familia empresarial.

1.2.4 Estrategias – Fase 4

Al llegar a esta fase y teniendo los objetivos estratégicos y comprometiendo a la familia con ellos se pueden definir las estrategias adecuadas para llevar a la organización al éxito deseado.

- Análisis y selección de estrategias

Las estrategias deberán formularse por escrito y detallarse con precisión y de cada una de estas estrategias pueden surgir varias acciones estratégicas que deben ubicarse en tiempo y medirse.

- Acciones estratégicas

Las acciones estratégicas son todas aquellas medidas que deben tomarse para lograr cumplir las estrategias, estas deben crearse de manera que puedan ser medibles. El mejor método es la regla para el diseño de objetivos: que sean específicos, medibles, alcanzables, realistas y sujetos a un tiempo.

- Definición de responsables

Para que las acciones puedan ejecutarse es necesario definir a los responsables que ejecutarán cada una de las acciones, esto servirá también de guía para una evaluación del desempeño de cada uno de los trabajadores de la empresa y también para hacer evaluaciones a los familiares que estén incluidos en la organización o estén como responsables de cumplir las acciones para lograr los objetivos planteados.

- Diseño de indicadores

Para poder medir cada una de las acciones es necesario crear indicadores que representen los resultados de lo que se desea medir, por lo general, son los indicadores los que muestran el desempeño de las empresas, departamentos, equipos, personas, procesos, etc. Una herramienta que se puede implementar es el tablero de control que ayudaría a tener un panorama completo de los indicadores más importantes de la organización.

1.2.5 Implementación y monitoreo – Fase 5

La última fase de la planeación estratégica familiar consiste en realizar la implementación de todas las acciones estratégicas hacia la operación de la empresa, es decir, buscar la manera que el plan elaborado se ejecute bajo la dirección adecuada para poder tener los mejores resultados. La opción que se recomienda es la implementación de un plan operativo en donde detalle los objetivos, las estrategias, acciones tácticas y los indicadores. La revisión de este plan deberá de hacerse de manera mensual con un seguimiento de cada uno de los resultados obtenidos. Esto servirá para evaluar si las acciones implementadas son las adecuadas o si están funcionando adecuadamente.

1.3 Diseño del Protocolo familiar

Se propone realizar el protocolo familiar de La Bomba bajo la guía de un consultor que sea el mediador de la familia y que apoye en el proceso de la elaboración del protocolo. Un aspecto muy importante a tomar en cuenta sobre el consultor, será el conocimiento y formación profesional para que pueda orientar y dar soluciones acordes a la problemática de la familia Estrada; es importante también que el consultor sea una persona con valores, con respeto a las personas, que tenga control de emociones y sentimientos, esto debido a que el protocolo es más un pacto entre familia donde el vértice es el afecto y la responsabilidad y el manejo de emociones familiares es la clave para un buen desarrollo.

La propuesta del esquema a desarrollar es el siguiente:

MODELO DE PROTOCOLO FAMILIAR PARA LA EMPRESA: LA BOMBA

Generalidades.

- a) Miembros que conforma el grupo familiar
- b) Breve historia de la empresa La Bomba
- c) Finalidad y principios generales.
- d) La familia y la empresa
- e) Normas de actuación

Tema I. Ámbito, naturaleza y principios

1. Reglas generales

2. Valores

- a) Cultura y tradiciones de la familia
- b) Solución de diferencias en la familia
- c) Profesionalidad y solidaridad
- d) Liderazgo y transparencia

Tema II. Gobierno y Dirección

1. El consejo de familia

- a) Misión
- b) Miembros
- c) Requisitos para ser miembro.
- d) Funciones específicas.
- e) El Presidente
- f) El Secretario
- g) Funcionamiento.
- h) Quórum y representación.
- i) Debates
- j) Votaciones y adopción de acuerdos
- k) Representación y ejecución de acuerdos

2. Junta general de socios.

3. Junta directiva.

4. Excepciones, modificaciones y revisión.

- a) Excepciones
- b) Modificación.
- c) Revisión.

5. Consejero-asesor externo.

6. Otros

Tema II. Trabajo y formación

1. Condiciones de acceso y trabajo

- a) Acceso
- b) Prudencia.
- c) Cónyuges
- d) Condiciones de acceso.
- e) Deberes éticos.

2. Formación y Orientación Profesional

- a) Requisitos de incorporación
- b) Proceso de selección
- c) Salida de familiares
- d) Jubilación de los miembros de la familia
- e) Dividendos, Remuneraciones y Pensiones.

Tema IV. Conducta empresarial y compromiso social

1. Concesión de garantías y préstamos

- a) Avales y garantías
- b) Préstamos

2. Directivos y empleados

- a) Respeto.
- b) Formación.
- c) Ambiente laboral

Tema V. Modificaciones y adhesiones

1. Modificaciones y Adiciones

2. Adhesiones al Protocolo

Al realizar este protocolo también se debe de realizar la junta familia empresarial o consejo familiar, donde se establezca una estructura del negocio, así como las funciones, deberes, obligaciones y beneficios de cada uno de los puestos que conforman la empresa. La junta debe de reunirse mensualmente para analizar datos, propuestas, problemas y las estrategias a utilizar para resolver problemas y alcanzar las metas propuestas.

Debe de establecerse en ese documento, que las personas que pertenezcan a esta sociedad, deben ser personas que aporten ideas, esfuerzo, y trabajo al crecimiento de La Bomba, estas ideas deben ser fundamentadas en experiencia y estudios adquiridos, así como también la estabilidad emocional donde respeten las políticas y reglas establecidas en dicho protocolo.

1.4 Propuestas de acciones en el corto plazo

Existen acciones que deben implementarse en el corto plazo y son de vital importancia realizarlas lo antes posible con el afán de incrementar la rentabilidad de la empresa y que son resultado de los diagnósticos realizados en el capítulo III de este estudio:

- Contratar permanentemente a un contador para que lleve el registro de las partidas contables y genere el balance general y el estado de resultados mensualmente para el dueño de la empresa.
- Capacitar constantemente al personal (2 veces al año) y crear una guía de inducción para hacer conciencia en la importancia que tiene el cliente para cada uno de los trabajadores de La Bomba, así como también el trato que se debe de tener con cada tipo de clientes.
- Realizar reuniones con los empleados para conocer de sucesos, percepciones, acciones y sugerencias de los empleados, para mejorar el servicio de La Bomba.
- Vigilar o investigar los precios de las distintas competencias.

- Realizar mejores negociaciones con los proveedores para reducir costos de compra y así poder reducir los precios de los productos.
- Construir directorio de clientes y proveedores para tener un mejor conocimiento de los productos que compran en el caso de los clientes y los productos que son suministrados por los proveedores.
- Mejorar el control de inventarios para no tener desabastecimiento de productos.
- Exigir a los proveedores artículos promocionales para incentivar a los clientes a que realice compras en La Bomba, rifas, descuentos, entre otros.
- Elaborar manual de descriptores de puestos que informen las responsabilidades que posee cada uno de los empleados de La Bomba.
- Respetar los tiempos de trabajo y vacaciones, así como las horas extras e incapacidades por enfermedades.
- Inscribir a todos los empleados a las prestaciones que de ley son obligaciones por el patrono como seguro social, renta y sistema de ahorro de pensiones (AFP).
- Exigir a las empresas apoyo para visitas de veterinario, Ingeniero agrónomo o técnicos especialistas para realizar visitas a clientes claves.
- Realizar evaluaciones para saber el tipo de cliente puede tener acceso a crédito y fijar los montos máximos y mínimos.
- Analizar qué tipo de producto y qué cantidad de venta se puede realizar para entregas a domicilio sin costo alguno.
- Entregar vestimenta y equipo necesario para que el empleado se sienta identificado con la empresa.
- Reorganizar al personal para ampliar los horarios de apertura y cierre de las instalaciones de La Bomba, sin cerrar al mediodía, o en su defecto contratar personal para poder mejorar esos horarios. Se recomienda que los horarios sean de 6:30 am – 5:30 pm, sin cerrar el medio día.

CAPITULO V

1. Conclusiones

Conclusiones de análisis empresa familia.

La Bomba es una empresa unifamiliar, donde interactúan el fundador y la primera generación (intergeneracional), con un modelo emperador, dado a que el fundador es el que toma todo tipo de decisiones, se dice que es de muy poca complejidad, ya que solo existen dos generaciones y dos tiendas.

Es de mayor necesidad la elaboración de órganos de gobiernos como: asamblea de accionistas, consejo familiar y consejo de administración, ya que a la fecha estos no existen, y para realizar una sucesión planificada deben realizarse con el fin de que este sea ejecutado correctamente.

Es de suma importancia asesorarse no solo en el plano educacional y empresarial en la realización del protocolo, sino también en el ámbito jurídico legal, para conocer cuáles son los términos legales con los cuales se debe de establecer una empresa o sociedad, con la finalidad que en un futuro no se observen vacíos y todo el trabajo realizado en la sucesión sea exitoso.

Conclusiones análisis financiero.

La Bomba nunca ha contado con un análisis financiero y no se han tomado decisiones basadas en estos resultados, actualmente solo se elaboran el balance general y estado de resultado que son requisitos del Centro Nacional de Registros (CNR) y el Ministerio de Hacienda (MH). Estos documentos se generan de manera anual y no se elaboran informes trimestrales o semestrales para tomar las acciones concernientes a las finanzas de la empresa.

Con el análisis financiero realizado en el capítulo III de la presente investigación se identifica lo siguiente: Los gastos de venta y los gastos administrativos no se encuentran clasificados correctamente y todos los gastos son asignados a la venta, afectando a las ventas sin justificación alguna. El margen de ganancia con respecto a la venta es bajo, pero esto se debe a factores del mercado, el margen de contribución del año 2017 es el 10.81% siendo el costo de venta del producto del 89.19% pero debido a que las ventas y la rotación de los activos son altas logra generar una utilidad para el año 2017 de \$58,515.63. Lastimosamente la empresa no cuenta con un plan estratégico donde estén establecidas las metas y objetivos a lograr año con año para el seguimiento de los resultados.

La Bomba debe de tomar decisiones claves basadas en sus altos inventarios ya que la mayor concentración de dinero la posee en sus activos corrientes (Inventario de mercadería) con un total del 60.04% lo que implica que posee mucho activo difícil de convertir en efectivo de inmediato y por esto mismo la prueba ácida da un valor del 0.18 que es un valor muy por

debajo de los aceptable para una empresa de este tipo (rango aceptable de 1.5 a 2.0). Otro problema con el inventario es la obsolescencia de este, por lo tanto, es necesario crear una política del manejo de inventario y la negociación con los proveedores en el tema de vencimientos ya que se presentan perdidas y lo que se hace con el inventario es prácticamente destruirlo o donarlo.

La importancia de conocer un análisis financiero es para tomar las decisiones y corregir el rumbo de la empresa antes de finalizar el periodo del ejercicio fiscal y sobre todo tener los objetivos claros de lo que se quiere lograr, ya que si no se realiza este proceso el análisis solo indicará números sin sentido para el fundador o las partes involucradas.

Conclusiones del SERVQUAL.

El Servqual es una herramienta que genera información de la percepción general del clima laboral de La Bomba, así como también el tipo de servicio que se otorga a los clientes. La información obtenida en este análisis es la siguiente: el índice de satisfacción de clientes internos (ISCI) fue evaluado con 66.69% el cual es muy bajo para una empresa que se dedica a la comercialización de productos.

El Índice de Satisfacción de clientes Externos (ISCE), muestra las percepciones de los clientes que adquieren productos en La Bomba, el ISCE es de 83.54%, lo cual muestra que las personas que compran tienen un buen concepto y se van satisfechos por sus compras, ya que están seguros de que esos productos resolverán sus problemas.

El índice de satisfacción general de La Bomba es de 75.11%, es una evaluación aceptable, por lo que al realizar algunas prácticas de mejora a la calidad de servicio se puede incrementar el índice a una categoría de “excelente” y como consecuencia atraer más clientes incrementando la participación de mercado de La Bomba.

Conclusiones del análisis de comercialización

El análisis comercial es utilizado para conocer cómo se encuentra una empresa en el mercado ante su competencia, como se encuentra posicionado ante los clientes, conocerla cuota de mercado que posee y cuales son realmente sus clientes, así como conocer que estrategias se pueden utilizar basado en las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas ante el mercado. Este análisis muestra un panorama de cómo se encuentra la empresa en el ámbito comercial.

El cálculo de la participación de mercado de La Bomba es de aproximadamente de 23.7%, por lo tanto, existe un 76.3% de mercado que lo está absorbiendo la competencia dentro de los cuales están agroservicios y tiendas agropecuarias, este dato debe de ser un factor importante para el análisis y toma de decisiones.

Al llevar a cabo el análisis del entorno interno y externo los resultados indican que la empresa debe retener y mantener, es decir, que la empresa se encuentra en un estado estable donde debe darle prioridad a los clientes que actualmente posee y debe comenzar a utilizar estrategias de retención de clientes.

La Bomba se encuentra en una zona de confort que mantiene al fundador a seguir con el negocio tal y como se siguen haciendo las cosas desde sus inicios, a pesar de que La Bomba tiene clientes muy fieles estos se pueden ver tentados por adquirir sus productos en la competencia si no se implementan estrategias de retención de clientes.

Conclusiones Generales

- El análisis familia empresa indica que cada empresa tiene su identidad y cada empresa es diferente, el caso de La Bomba es diferente a cualquier otro tipo de empresa ya que aunque posean las mismas características, los tiempos, espacios y objetivos de los empresarios no es el mismo, por lo cual se debe de tomar en cuenta las diferentes opiniones de los involucrados para realizar una sucesión en consenso de todos, y así poder estar satisfechos y con una buena actitud para poder desarrollar una sucesión.
- A pesar que se diagnosticó que el modelo de la empresa era de tipo emperador, el fundador de La Bomba fue consiente en la entrevista que su empresa deben de realizarse cambios, para lo cual él está dispuesto a colaborar con la creación de un plan operativo y plan estratégico así como también los consensos para la elaboración de diferentes órganos de gobiernos, estatutos, reglas y beneficios que ayuden a la creación de un documento legal llamado protocolo, con la finalidad de realizar una sucesión planificada y la empresa perdure en el tiempo.
- Los análisis financieros reflejan la buena operación y funcionamiento de las empresas, toda la información obtenida debe servir para conocer todos los recursos, obligaciones, capital, gastos, ingresos y costos, también sirven para dar apoyo a la planeación y dirección del negocio, la toma de las decisiones, para ejercer control sobre los rubros económicos internos y para contribuir a la evaluación del impacto que estos tienen sobre los diferentes factores externos.

El análisis financiero debe ayudar a tomar decisiones de inversión y de crédito, medir la solvencia y liquidez de la compañía, así como su capacidad para generar recursos y evaluar el origen y características de los recursos financieros y sus rendimientos.

- Para las empresas familiares y específicamente para la primera generación este tipo de análisis son imprescindibles ya que ellos asumen que saben cómo manejar la empresa y así lo han hecho por varios años sin tener problemas de rentabilidad, pero es necesario actualizarse debido a la modernización y la alta competencia existente, es aquí cuando los estudios que los hijos de los fundadores pueden aportar grandes beneficios para la misma empresa. Para el caso específico de La Bomba, el hijo del fundador, es decir, la segunda generación, posee los conocimientos para la elaboración de estos análisis financieros y es necesario que se realicen con mayor frecuencia para que el hijo pueda informar a su padre cuales estrategias pueden implementar para que éste tome las decisiones correctas y pueda con ello generar una mayor rentabilidad de la que posee actualmente.
- Una nueva administración por medio de la sucesión familiar sería capaz de tomar decisiones que aporten cambios significativos en el clima laboral de la empresa, ya que se tendría una organización diferente, con conocimientos de inteligencia emocional, gerenciales, servicio de calidad, recursos humanos y otras que mejoren el rumbo del negocio, todo esto sin quitar del cargo al actual gerente.
- Una programación de sucesión controlada de La Bomba, debe aportar nuevas formas de hacer negocios, así como también la creación de una planeación estratégica donde se aporten nuevas políticas, metas y objetivos medibles con respecto al tiempo, basadas no solamente en ventas, sino en análisis de mercado, estados financieros, presupuestos, inventarios entre otros.

Para concluir el presente estudio es necesario responder a las interrogantes que fueron formuladas en el capítulo I, con el fin de conocer como una consultoría a la empresa La Bomba puede reflejar si es necesario iniciar una sucesión familiar o no.

¿La sucesión familiar en la empresa LA BOMBA resolvería el problema de pérdida de mercado?

Según la investigación realizada, el fundador de La Bomba es una persona que se encarga de dar todas las directrices en el negocio, es una persona proactiva que conoce todos los deberes, responsabilidades y acciones que se realizan en la empresa, estas son desde facultades gerenciales, compras, empleabilidad, logística, y administración general. Con el pasar de los años el fundador, ha logrado que su pequeña tienda se convirtiera en un agroservicio fuerte en la zona.

Una sucesión familiar bien diseñada, es una alternativa para que el director delegue paulatinamente y con supervisión algunas funciones gerenciales, y así reducir problemas en el clima laboral de La Bomba, considerar otras formas de hacer negocios, realizar nuevas negociaciones con proveedores, reducir costos administrativos y de ventas.

La investigación muestra en el capítulo III el porcentaje de cuota de mercado que posee La Bomba y se percibe según los estados financieros y ventas que esta cuota ha disminuido en los últimos años, esto debido a decisiones erróneas, desconocimiento de estrategias mercadológicas y la intensa competencia que se ha generado en la zona los últimos años, por lo cual se tiene una certeza que una sucesión familiar diseñada aportará un debate positivo para la implementación de ideas, objetivos, metas, técnicas, herramientas y estrategias que garanticen a que suceda un incremento de la cuota de mercado de La Bomba.

¿Cuáles son las áreas de gestión que inciden en el éxito competitivo?

La Bomba tiene ventajas competitivas que fueron demostradas en el diagnóstico del estudio, pero también existen áreas en las que no se ha estado trabajando y son las principales áreas de gestión que pueden hacer de La Bomba una de las mejores empresas de la zona, estas áreas son:

Administrativa: La empresa tiene una falta de organización, ya que no cuenta con una planeación estratégica donde se implementen una misión, visión, valores, objetivos o metas a cumplir. Es necesario iniciar con una organización que incluya un consejo familiar que funcione como un gobierno corporativo y se encarguen de tomar las decisiones en conjunto (primera y segunda generación) y desde ahí se encarguen de operativizar todos los objetivos y metas que se planteen, posteriormente realizar evaluaciones periódicas para saber si las actividades que se implementan funcionan o no. Es necesario involucrar a todo el personal para que estos se sientan parte de la organización y puedan comprometerse para que ayuden a cumplir los objetivos.

Financiera: El no contar con análisis financieros adecuados puede llevar a cualquier empresa al fracaso ya que no se enfoca en el resultado obtenido sino más bien solo por las ventas diarias que efectúa.

Dentro del área financiera podemos incluir el tema contable, ya que no cuenta con un contador de planta que se encargue de clasificar todos los gastos realizados en la empresa y que actualmente genera distorsiones en los resultados obtenidos en el balance general y el estado de resultados, el fundador debe involucrarse profundamente en este tema para tener el control total de su empresa.

El tomar las decisiones correctas basadas en los resultados financieros obtenidos puede convertir de La Bomba una empresa muy competitiva, ya que puede enfocarse en elevar el margen de contribución de los productos y también en elevar la rotación de inventarios con el fin de generar mayor rentabilidad.

¿Estas áreas se verán afectadas por una sucesión familiar?

Con respecto al área administrativa si se verá afectada por una sucesión familiar y es el caso en que todo el personal detectará los cambios, por lo tanto, es necesario que si existe una sucesión familiar esta se lleve a cabo con el proceso adecuado que es:

1. La conformación de órganos de gobierno.
2. Implementación de una planeación estratégica familiar.
3. Un plan de sucesión definido en un protocolo familiar.
4. Implementación de acciones en el corto plazo para mejorar la eficiencia de la compañía.

De no implementarse adecuadamente una sucesión familiar, cualquier tipo de cambio en la administración de un negocio puede llevar al fracaso. Este impacto también puede ser negativo para los empleados si no se les da a conocer los planes de la familia, ya que no saben a quién reportar cuando alguien da las órdenes y todo se vuelve confuso para ellos, generando inconformidad, inestabilidad laboral y el abandono del puesto de trabajo.

Respecto al área financiera, una sucesión debe de afectar de manera positiva, ya que se tomarán decisiones que nunca se han tomado y estas decisiones siempre deben de ser avaladas por el consejo familiar que debe formarse y trabajar juntos en la implementación de estrategias obtenidas a partir de los resultados de la gestión financiera.

¿Cuál es la mejor manera de enfrentar las relaciones familia-empresa para que estas no generen fracasos ni conflictos?

La mejor manera de enfrentar las relaciones familia- empresa es a través de un proceso de entendimiento, donde los involucrados (fundador y segunda generación), generen al inicio del año un protocolo para solucionar problemas empresariales, donde se ignoren problemas familiares. En esta sesión se deben establecer políticas que contengan leyes que ayuden a establecer un dialogo, discusión de ideas, objetivos, metas y soluciones a los diferentes desafíos que se presenten en la empresa. Estas políticas deben ser respetadas por todos los involucrados, además deben ser legalizadas mediante un acta notarial, en donde si alguna parte no respete e incumpla serán sancionados o amonestados económicamente, reducción de acciones y reducción de incentivos. Pero sobre todo tener en cuenta que todos aquellos que

formen parte del consejo familia empresarial, deben de ser personas serias, con un alto grado de madurez personal, inteligencia emocional y comprometidos con el crecimiento de La Bomba.

¿Cómo una sucesión familiar debería favorecer la productividad de los empleados?

Una sucesión familiar planificada, genera estabilidad laboral en el tiempo a los empleados de La Bomba, ya que hay una certeza que la empresa no tendrá repercusiones graves al no haber uno de los gerentes y miembro del consejo familia empresarial, sean estas ausencias por enfermedades, viajes de negocios, vacaciones, renunciaciones e incluso hasta la muerte.

Esta estabilidad viene dada debido a la planificación estratégica que ha realizado la empresa a inicios de años, esta planeación estratégica debe ser anual, una planeación estratégica compromete a todos los involucrados a que haya una interacción, para que todos los procesos sean exitosos, alcanzando metas y brindando a los clientes de La Bomba un servicio y productos de excelente calidad.

2. Recomendaciones

- Se recomienda a Don Salvador, tome en cuenta este documento, ya que ayudará a que su empresa se mantenga estable en el tiempo, para esto necesita hacer una junta de familia en la cual se explique a todos los involucrados que es lo que se desea realizar y cuál es la finalidad de trabajar en la sucesión.
- Elaborar un plan operativo donde se establezcan metas y objetivos empresariales y no personales, éste debe ser realizado en consenso con todos los involucrados.
- Tomar en cuenta la estructura que se ha construido de la empresa y de esta forma tener orden en cada una de las áreas. Esta estructura ayudará a la creación de un manual de descriptores de puestos y dejar escritos los diferentes responsables de cada área.
- Elaborar conscientemente los diferentes órganos de gobierno como: asamblea de accionistas, consejo familiar y consejo de administración, donde se establezcan responsables, leyes, reglas, sanciones y beneficios de los involucrados.
- Se recomienda auxiliarse de un experto en leyes, para conocer las diferentes modalidades que se deben emplear, para que en un futuro el protocolo a elaborar sea legal y que no contenga vacíos que generen problemas a futuro.
- A los posibles sucesores que empleen todos sus conocimientos adquiridos en sus estudios y experiencias para aplicarlas en la empresa, así también el seguir adquiriendo nuevos conocimientos ya sea por estudios universitarios, diplomados, capacitaciones, charlas; entre otros.
- Se recomienda al dueño de La Bomba y a sus hijos interesados en participar en el negocio que busquen a consultores especializados en sucesión familiar, capacitaciones o

talleres relacionados a la familia-empresa, o cursos en línea donde puedan conocer y afrontar el tema de sucesión familiar de una mejor manera. Que sepan que la sucesión familiar es un tema natural entre empresas familiares y que la mejor manera de hacer perdurar un negocio es hacer un traspaso a la segunda generación y que este sea ordenado sin afectar al núcleo familiar, pero manteniendo el éxito de la empresa.

- A la empresa La Bomba a que ejecute las acciones necesarias para corregir el rumbo de la empresa y con el objetivo de hacer crecer el negocio y no solo por las ventas sino en la apertura de nuevas sucursales que generen mayores beneficios a la familia.
- Que anualmente se realicen diferentes diagnósticos con el fin de realizar comparaciones para saber si existe mejora en los resultados deseados e implementar las estrategias adecuadas a los resultados obtenidos.
- Que se realice un plan estratégico familiar, para establecer los objetivos y metas a cumplir para que estas sean evaluadas y tener retroalimentación de los resultados obtenidos y que estas metas sean establecidas en conjunto con la primera y segunda generación, es decir, establecer un consejo familiar que sea el que decide todo tipo de acciones a implementar o a seguir.
- Es necesario que se realice una evaluación del desempeño de cada uno de los familiares que trabajen en la organización con la finalidad de asegurar el cumplimiento y nivel de compromiso con la empresa y el aseguramiento de cumplimiento de metas y objetivos de cada puesto.
- A la Maestría en Consultoría Empresarial, se le recomienda incorporar al programa de maestría una materia completa acerca del tema de empresas familiares, para que los alumnos puedan poner en práctica las herramientas presentadas en esta tesis o en futuras investigaciones del tema.

BIBLIOGRAFÍA

- El Empresario familiar y su plan de sucesión: preguntas y respuestas, M. Guinjoan, J.M. Llauredó, Díaz de Santos, Madrid (2000).
- “Modelo de consultoría y capacitación para líderes de Empresas familiares, para enfrentar la problemática de la empresa familiar”, Tesis Ing. José Guillermo Alger Ferracutti, febrero 2014.
- El añil en El Salvador, <http://elanil-enelsalvador.blogspot.com/2009/11/historia-del-anil.html>
- Aspectos Generales de la agricultura en El Salvador <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/630-Z49p/630-Z49p-CAPITULO%20I.pdf>
- Encuesta Nacional Agropecuaria de Propósitos múltiples 2014-2015 (ENAPM 2014-2015), Dirección de Estadísticas Agropecuarias (DEA), Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- Informe Banco Central de Reserva (BCR)
- Monografía del Municipio de Tecoluca. 2006
- Publicación de un Estudio de la Universidad de St. Gallen, Suiza, 2015.
- Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación, Belausteguigoitia, Imanol. Mc Graw Hill, México, 2004.
- http://www.bi.com.sv/documentos/bi_tasas.pdf
- Marketing estratégico, Roger J. Best, cuarta edición 2007
- Empresas familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación. Imanol Belausteguigoitia Rius 2012.

ANEXOS

Anexo 1. Guía de preguntas Población Interna: Contador / Auditor

LA BOMBA tiene el honor de contar con su opinión para la mejora del servicio que se ofrece a los clientes. El propósito de esta entrevista es conocer las distintas percepciones que tienen de La Bomba y saber que conocimientos y controles existen en la empresa. Sus respuestas serán tratadas confidencialmente y ayudarán a realizar una tesis de posgrado en Consultoría Empresarial.

1. ¿Cada cuánto se realizan los balances generales de La Bomba?
Mensual Trimestral Semestral Anual Otro _____

2. ¿Cada cuánto se realizan los informes de Estado de Resultados de La Bomba?
Mensual Trimestral Semestral Anual Otro _____

3. ¿Elaboran el Libro Diario y Libro Mayor de La Bomba? ¿Llevar sus respectivos asientos contables?

4. ¿Elaboran el Libro de Inventarios y Cuentas Anuales para La Bomba?

5. ¿Elaboran el Libro Bancario de La Bomba?

6. ¿Los estados financieros son interpretados y entregados por escrito?

7. ¿Se realizan los flujos de efectivo de la empresa?

8. ¿Se realizan informes financieros a la gerencia de La Bomba?

Anexo 2. Guía de preguntas Población Interna: Gerencial

LA BOMBA tiene el honor de contar con su opinión para la mejora del servicio que se ofrece a los clientes y la mejora del ambiente de trabajo para el personal que en ella labora. El propósito de esta entrevista es conocer las distintas percepciones que hacen de La Bomba una empresa exitosa y saber que conocimientos y controles existen en la empresa. Sus respuestas serán tratadas confidencialmente y ayudarán a realizar un informe, donde se observen las áreas que debemos mejorar. Esta entrevista es de carácter anónimo y su fin es técnico-académico.

1. ¿El capital de trabajo cubre sus necesidades operativas o siente que es deficitario?

2. ¿Puede usted pagar sus deudas a corto plazo con capital que se genera en La Bomba? _____

3. ¿Se cuenta con los recursos necesarios para operar el negocio? _____

4. ¿Qué facilidades de pago les da a sus clientes? ¿Si es crédito, cuantos días proporciona?

5. ¿Cuántos días ha establecido efectuar los pagos a sus proveedores?

6. De manera general ¿Cuántos días pasa el inventario en su bodega? Es decir, ¿cuánto es el tiempo promedio en que pasan los productos para la venta en su bodega? _____

7. ¿Cuál es la rentabilidad sobre las ventas? Es decir, ¿Cuánto en porcentaje le gana a sus productos? _____

8. ¿Realiza anualmente un presupuesto para su negocio?

9. ¿Se sabe cuánto es lo que se gasta y cuál es el costo total de tener este negocio? _____

10. ¿Cuenta con alguna estrategia que permita aumentar las ventas en los próximos dos años? _____

11. ¿Sus precios son competitivos comparados con los de la competencia?

12. ¿Sabe cuánto es lo que tiene que vender a diario para que no pierda ni gane, es decir, el punto de equilibrio?

13. ¿Conoce cuál es el tiempo que transcurre desde el momento en que se realizan las compras para la venta del producto hasta que el momento que se le cobra el efectivo por la venta del producto?

14. ¿Qué tipo de controles se implementan para la recepción de mercadería por parte de los proveedores?

15. ¿Los procesos actuales son los adecuados o piensa que necesitan redefinirse?

16. ¿Puede medir el grado de satisfacción de sus empleados?

17. En el caso de un reclamo o una queja de un cliente. ¿Quién lo resuelve? ¿Cómo se resuelven? _____

18. ¿Cuál es el negocio de su empresa? ¿Cuál es la finalidad de la empresa? _____

19. ¿Se encuentra satisfecho con las utilidades que está generando su negocio en estos momentos? _____

20. ¿Sabe si su empresa se encuentra en una situación financiera sana que permita un crecimiento mayor?

21. ¿Confía realmente en la información financiera que cada mes debe pasarle su contador?

22. ¿Utiliza la información financiera para tomar decisiones y para el control gerencial? _____
23. ¿Dónde le gustaría que se encuentra su empresa en 5 años? _____
24. ¿Cuál es la diferencia ente La Bomba y la competencia según su percepción? _____
25. ¿Quiénes considera que son sus principales competidores? _____
26. ¿Cuáles son los puntos fuertes, que es lo que está bien en la empresa? _____
27. ¿Cuáles son las debilidades, aquello en que se está fallando? _____
28. ¿Qué oportunidades se presentan para la empresa en el entorno actual y futuro? _____
29. ¿Qué amenazas se vislumbran en el medio ambiente político, social, tecnológico y ambiental para la empresa? _____
30. ¿Cuáles son los hábitos de compra de los clientes?
- ¿Qué compran? _____
- ¿Quién compra? _____
- ¿Cuánto compran? _____
- ¿Cómo compran? _____
- ¿Dónde compran? _____
- ¿A quién le compran? _____
- ¿A qué precio compran? _____
- ¿Por qué compran? _____
31. Tiene la empresa una política escrita sobre:
- Atención y servicio al cliente _____
- Evaluación de satisfacción al cliente _____
- Manejo de reclamos _____

32. ¿Quién toma las decisiones en su empresa? ¿A quién le delega funciones si usted no esta disponible? _____

33. ¿Cómo y quién es el encargado de resolver las quejas e inconformidades?

34. ¿Conoce cuál es la participación de mercado de La Bomba?

Sí _____ No _____ Cuanto: _____

35. ¿Conoce los distintos entes reguladores para la comercialización de productos agrícolas y pecuarios? ¿Se encuentra vigente toda la documentación?

Anexo 3. Guía de preguntas Población Interna: Administrativo

LA BOMBA tiene el honor de contar con su opinión para la mejora del servicio que se ofrece a los clientes y la mejora del ambiente de trabajo para el personal que en ella labora. El propósito de esta entrevista es conocer las distintas percepciones que hacen de La Bomba una empresa exitosa y saber que conocimientos y controles existen en la empresa. Sus respuestas serán tratadas confidencialmente y ayudarán a realizar un informe, donde se observen las áreas que debemos mejorar. Esta entrevista es de carácter anónimo y su fin es técnico-académico.

1. ¿Cuánto es el tiempo máximo que se otorga de crédito?

2. ¿Qué instrumentos (pagare, factura, firma, palabra, envió u otros) respaldan el pago de los créditos?

3. ¿Qué requisitos debe de cumplir un cliente para ser aprobado a un crédito?

4. ¿Cuáles estrategias de venta aplica para la mejora de resultados?

5. ¿Cada cuánto tiempo realizan presupuesto de ventas?

6. ¿Cuál es el porcentaje máximo y mínimo de ganancia en los productos?

7. ¿Cada cuánto tiempo realizan inventario y se revisan fechas de caducidad en los productos?

8. ¿Al contratar un nuevo empleado se enseñan los pasos para una excelente atención?

9. ¿Qué pasos se realizan para poder entregar producto a domicilio?

10. ¿Cada cuánto tiempo se les consulta a los empleados si tienen alguna inconformidad en el ambiente laboral?

11. ¿Con que frecuencia se consulta a los clientes si están satisfechos con el servicio que les da La Bomba?

12. ¿Conocen los empleados los pasos a seguir para resolución de quejas e inconformidades?

13. ¿Cuál es la misión de La Bomba?

14. ¿En cinco años como ve a La Bomba?

15. ¿Quiénes cree usted que son los principales competidores de La Bomba?

16. ¿Por qué cree usted que la competencia es fuerte?

17. ¿Cuáles son los hábitos de compra de los clientes?

¿Qué compran? _____

¿Quién compra? _____

¿Cuánto compran? _____

¿Cómo compran? _____

¿Dónde compran? _____

¿A quién le compran? _____

¿A qué precio compran? _____

¿Por qué compran? _____

Anexo 4. Guía de preguntas Población Interna: Personal Operativo.

LA BOMBA tiene el honor de contar con tú opinión, para la mejora del servicio que se ofrece a los clientes y para la mejora de tu puesto de trabajo. El propósito de esta encuesta es recoger la percepción que tienen los empleados respecto al servicio brindado a nuestros clientes y saber cómo te sientes en tu puesto de trabajo. Sus respuestas serán tratadas confidencialmente y ayudarán a realizar una tesis de postgrado en Consultoría Empresarial.

Instrucciones:

Coloque en la columna de la derecha la calificación que considere apropiada a las afirmaciones de los bloques siguientes:

1	2	3	4	5
Pésimo/Nada	Malo/Un poco	Regular/Medio	Bueno/Algo	Excelente/Mucho

Bloque I. ¿Conocemos a nuestros clientes?

1. Sabemos que es lo que necesitan los clientes de La Bomba	
2. Resolvemos las quejas de los clientes	
3. Tomamos en cuenta la opinión de nuestros clientes.	
4. Mi Jefe inmediato mantiene contacto periódico con nuestros clientes.	
5. Le preguntamos a los clientes, si le gusta nuestro servicio.	
6. Mi Jefe inmediato realiza reuniones de trabajo con el personal, para tratar asuntos de los clientes	
7. Mi Jefe inmediato nos pide sugerencias para servir mejor a los clientes.	

Bloque II. ¿En mi Departamento estamos comprometidos con la satisfacción del cliente?

1. La Bomba asigna recursos necesarios (dinero, gasolina, transporte, insumos) para servir a los clientes.	
2. Sé cómo se utilizan los productos que vendemos	
3. Los empleados que ofrecen un excelente servicio reciben felicitaciones.	
4. Estamos comprometidos con el buen trato del cliente.	
5. Somos corteses y atentos al tratar con el cliente.	
6. Utilizamos equipos modernos (Computadora, correo, WhatsApp, Facebook, Instagram) para servir mejor a los clientes.	
7. Mejoramos nuestras actitudes para servir mejor al cliente.	

Bloque III.- ¿El ambiente en el Departamento favorece la satisfacción del cliente?

1. Todos los compañeros colaboramos para realizar un trabajo.	
2. Soy un miembro importante de nuestro equipo de trabajo.	
3. Me siento cómodo en mi trabajo.	
4. Estamos calificados y me han capacitado lo suficiente para realizar un buen trabajo y así satisfacer las necesidades de los clientes.	
5. Los jefes nos dan los insumos y equipos que necesito para realizar bien mi trabajo.	
6. Está a mi alcance resolver la mayor parte de los problemas de mis clientes.	
7. Mi jefe inmediato le da seguimiento a mi gestión con mis clientes y a mis compañeros.	
8. Me adapto fácilmente a los cambios que se dan en la empresa.	
9. Conozco bien cuáles son las áreas más importantes de la empresa.	
10. Conozco bien todos los servicios y/o productos que ofrece La Bomba.	

Bloque IV.- ¿Cuánto conozco de mi empresa?

1. Conozco todos los productos que La Bomba comercializa	
2. Tengo conocimiento de los procesos de venta.	
3. Se me ha entregado mi descriptor de puesto.	
4. Conozco el proceso de despacho de mercadería para los clientes.	
5. Se me ha entregado el manual de procedimientos de mi puesto.	
6. Sé lo que tengo que hacer en el caso que se presenten quejas de los clientes.	
7. Cuando un cliente está inconforme, sé que tengo que hacer.	
8. Se me ha entregado un reglamento de trabajo.	
9. Conozco la estructura organizativa como está conformada La Bomba.	
10. Eventualmente me realizan pruebas del desempeño mi trabajo.	
11. Sabe si existe algún plan de carrera dentro de su empresa.	
12. Recibo capacitaciones para realizar mejor mi trabajo.	

Finalmente, responda por favor, de la manera más específica posible a las siguientes preguntas:

1. ¿En qué estamos fallando en el servicio a nuestros clientes?

2. ¿Que podríamos hacer, para mejorar el servicio a nuestros clientes?

3. ¿Qué servicios considera que se deben mejorar?

4. ¿Qué beneficio quisiera que La Bomba tuviera con sus empleados?

5. ¿Cuál es la diferencia ente La Bomba y la competencia según su percepción?

Anexo 5. Guía de preguntas Población externa: Clientes

Apreciable cliente, LA BOMBA tiene el honor de contar con su opinión, para la mejora del servicio que se le ofrece, con el fin de proporcionarle un mejor trato en el servicio. Para poder lograrlo, necesitamos de su valiosa opinión respecto temas que mejorarán la atención de su próxima visita. Sus respuestas serán tratadas confidencialmente y ayudarán a realizar una tesis de posgrado en Consultoría Empresarial.

Instrucciones:

Coloque en la columna de la derecha la calificación que considere apropiada a las afirmaciones de los bloques siguientes:

Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
1	2	3	4	5

PREGUNTA	NOTA	PREGUNTA	NOTA
1. Las instalaciones están en buenas condiciones.		2. Al llegar a comprar lo han atendido rápido.	
3. El servicio que se le brinda es de calidad.		4. Es confiable las sugerencias que el personal le da al explicar las dosis de los productos	
5. Los horarios de La Bomba son accesibles.		6. Los productos están bien ubicados y ordenados	
7. Al pedir un producto, se lo despachan rápido.		8. Los vendedores tienen respuestas a sus problemas.	
9. Se le ha resuelto algún problema de sus producciones agrícolas.		10. Los trabajadores de La Bomba son amables.	
11. Los vendedores están bien presentables.		12. Su cotización fue realizada en el tiempo adecuado.	
13. Cree usted en las recomendaciones de La Bomba .		14. Los vendedores conocen el producto que venden.	
15. Al tener una queja la resuelven amablemente.		16. El Agroservicio está bien identificado.	
17. Es creíble cuando los trabajadores dicen que un producto esta escaso en el mercado		18. Los de La Bomba , conocen de los problemas de su producción.	
19. Al venir a La Bomba se le da un servicio personalizado.		20. La Bomba tiene buen espacio de parqueo.	
21. Se consigue a tiempo el producto que no hay en existencia.		22. Las cantidades pesadas de productos son verdaderamente las que pidió.	

23. Al comprar en La Bomba , usted está seguro de que el producto es bueno.		24. Las recomendaciones de uso de productos han funcionado.	
25. Los productos que adquiere están en buen estado.		26. Sus consultas son atendidas rápidamente.	
27. El producto comprado es realmente el que pidió.			

Finalmente, responda por favor, de la manera más específica posible a las siguientes preguntas:

1. ¿Para usted en que estamos fallando para sentirse mejor en La Bomba?

2. ¿Qué otro servicio le gustaría que se le diera?

3. ¿En que podríamos mejorar para su satisfacción con nosotros?

4. ¿Cuál es la diferencia ente La Bomba y la competencia según su percepción?

Anexo 6. Guía de preguntas Población externa: Proveedores

Estimado proveedor de La Bomba,

Tenemos el agradable honor de contar con su valiosa opinión para mejorar los procesos internos de nuestro agroservicio; para poder lograrlo, necesitamos de su valoración sobre los procesos internos de La Bomba; sus respuestas serán tratadas confidencialmente y ayudarán a realizar una tesis de posgrado en Consultoría Empresarial.

1. Usted como proveedor de La Bomba, ¿tiene la flexibilidad de dar facilidad de crédito?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

2. ¿Cuántos días de crédito está dispuesto a ofrecer a La Bomba?

15 _____ 30 _____ 45 _____ 60 _____ 90 _____ Otro _____

3. ¿Posee facilidades para la entrega de su producto?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

4. ¿Cuáles son las opciones de entregas de productos que puede ofrecer?

5. ¿Posee políticas de cambio de producto por motivo de averías?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

6. ¿Tiene su empresa establecida una política y objetivos de calidad?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

7. ¿Se realizan controles para asegurar la calidad de sus productos?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

8. ¿Qué tipo de controles se llevan a cabo?

9. ¿Se controla periódicamente el estado de los productos almacenados?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

10. ¿Se analizan los reclamos de los clientes?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

11. ¿Ofrece publicidad para la venta de su producto?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

12. ¿Qué tipo de publicidad ofrece?

13. Indique el nivel de satisfacción general en su relación como suministrador de La Bomba:

Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
1	2	3	4	5

14. Evalúe sus relaciones con La Bomba en comparación con las mantenidas con el resto de sus clientes:

Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
1	2	3	4	5

15. Evalúe la eficiencia en los pagos realizados a su empresa por parte de La Bomba

Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
1	2	3	4	5

Anexo 7. Guía de preguntas para calcular la cuota de mercado.

Esta guía de preguntas tiene como objetivo recolectar información de parte de la población de Tecoluca, para calcular la cuota de mercado.

LA BOMBA Esta entrevista es de carácter anónimo y su fin es técnico-académico.

1. ¿Conoce el agroservicio La Bomba?
Si ____ No ____
2. ¿Le gusta el servicio de La Bomba?
Si ____ No ____
3. ¿Está de acuerdo con los precios en que venden sus productos?
Si ____ No ____
4. ¿Al visitar La Bomba encuentra los productos que necesita?
Si ____ No ____
5. ¿Usted realiza compras en La Bomba?
Si ____ No ____

Anexo 8. Guía de preguntas a realizar al Fundador.

Esta guía de preguntas tiene como objetivo recolectar información de parte del fundador, con el fin de conocer su visión de La Bomba.

LA BOMBA Esta entrevista es de carácter anónimo y su fin es técnico-académico.

- 1 ¿Que siente usted por La Bomba?
- 2 Tiene planes de negocios diferentes a corto y largo plazo
- 3 Como ve usted en 10 años a La Bomba
- 4 Como se ve usted en 10 años en La Bomba
- 5 Ha pensado en una expansión de La Bomba
- 6 Que pasaría con La Bomba el da que usted falte
- 7 Siente apoyo por parte de sus hijos o familiares
- 8 Confiaría La Bomba a algunos de ellos
- 9 ¿Quiénes?
- 10 ¿Por qué?
- 11 ¿Sabe usted que es un protocolo familiar?
- 12 Estaría dispuesto a que se realizaran algunos cambios
- 13 Que cosas le gustaría cambiar de La Bomba
- 14 Que cosas considera intocables en La Bomba