

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, LEÓN**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**



**Tesis para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas**

**PLAN DE DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA EMPRESA FRUTINICA,  
APLICANDO LA HERRAMIENTA METODOLÓGICA GESTIONA 3.0,  
ENERO-MARZO 2008**

**Autora:**

**Br. Tania Ninoska Palma Vargas**

**Tutor:**

**Msc. Bismarck Méndez Rojas**

**León, Agosto del 2008**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a **Dios**, por permitirme un logro más en mi vida

A mis padres, especialmente por enseñarme el camino de la sabiduría e inculcarme valores éticos, por todos sus esfuerzos realizados en el transcurso de mi vida y por amarme tanto como lo han hecho hasta ahora.

A mis profesores por su incondicional apoyo y transmisión de sus conocimientos.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo esta dedicado especialmente a mi persona: **TANIA NINOSKA PALMA VARGAS**, porque con mi esfuerzo he logrado cumplir uno de mis objetivos en la vida, porque superé los obstáculos y aprendí que todo se puede lograr solo si uno mismo lo desea con el corazón, y por haber comprendido que día a día, se gana sabiduría.

<b>INDICE</b>	<b>Páginas</b>
<b>I. Introducción</b>	1
<b>II. Planteamiento del problema</b>	3
<b>III. Objetivos</b>	3
<b>IV. Marco teórico</b>	4
1. Herramienta metodológica gestiona 3.0	4
2. Importancia del diagnóstico empresarial	7
3. El proceso de la consultoría empresarial	7
4. Proceso de aplicación del sistema	10
5. Pasos para la elaboración del diagnóstico empresarial	13
<b>V. Diseño Metodológico</b>	15
<b>VI. Resultados</b>	18
A) Diagnóstico empresarial: Caracterización de la empresa e Indicadores de las áreas de DIRECCIÓN, PRODUCCIÓN, MERCADO, Y FINANZAS	18
B) Matriz competitiva de la empresa basado en las Fortalezas y debilidades en las áreas de DIRECCIÓN, PRODUCCIÓN, MERCADO y FINANZAS	42
C) Plan de Desarrollo Empresarial	46
<b>VII. Discusión y Análisis de los resultados</b>	53
<b>VIII. Conclusiones</b>	54
<b>IX. Recomendaciones</b>	55
<b>X. Referencias Bibliográficas</b>	57
<b>XI. Anexo</b>	58



## I. INTRODUCCIÓN

La mayoría de las empresas nicaragüenses se inician a partir de una idea individual o familiar, con el fin de resolver un problema familiar o social, o bien para aprovechar oportunidades, estas por lo general no diseñan un plan de negocio que les permita prever los resultados y las acciones necesarias para lograr con certeza el éxito del negocio, sino que se toman decisiones en el transcurso de la actividad en las distintas áreas empresariales: Dirección, Producción, Mercado y Finanzas, por lo general, sin disponer de un documento escrito que les permita tomar decisiones basadas en evidencias o registros, siendo esto un riesgo en el desarrollo de la empresa, ya que pueden ser o no acertadas.

La empresa FRUTINICA una unidad agroindustrial rural, procesadora de frutas tropicales, surge el 4 de Enero del 2005 como una iniciativa de organización de mujeres, ubicadas en departamento de Chinandega, como una idea de romper el ciclo de la pobreza y contribuir a contrarrestar la migración del campo a la ciudad, de familias y/o productores de la localidad.

Esta idea fue apoyada por el proyecto CHICA /HORIZONT 3000 y la Unión Europea, estando conformada, en ese entonces, por un grupo de 12 mujeres, la mayoría campesinas. Dicha empresa, inició operaciones con una juguera, que el organismo de apoyo les facilitó en concepto de donación, solicitando posteriormente, un préstamo de C\$ 2000.00 córdobas a una microempresa local, para la compra de materia prima<sup>1</sup>.

Con el fin de dominar el proceso productivo, fueron desarrollando algunas acciones relacionadas con la capacitación sobre aspectos tecnológicos, facilitada por profesionales, y por la escuela de Ingeniería de alimentos de la UNAN-LEÓN<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Entrevista con la gerente Lic. María Estela Salinas Argeñal de la empresa FRUTINICA, Febrero 2008.

<sup>2</sup> Informe sobre asistencia técnica y capacitación realizado a la empresa FRUTINICA, 2006



Posteriormente, con el fin de ampliar y diversificar la producción, la empresa adquirió un secador solar, para deshidratar frutas, principalmente piña y papaya

La empresa “FRUTINICA” ha participado en eventos de intercambios de experiencias en deshidratación de frutas con empresarios de El Salvador y han establecido alianzas con productores locales para convertirlos en los principales proveedores de la empresa. En la medida que ha venido creciendo la empresa, se ha requerido hacer esfuerzos en los aspectos administrativos, contables y comercialización de los productos.

A la fecha, se han obtenido logros, a pesar de que la empresa no cuenta con un Plan de Desarrollo Empresarial que contemple actividades de mejora, en base a las debilidades existentes. Disponer del mismo, le permitirá tomar decisiones basadas en evidencias que disminuyan los riesgos de inversión y que garanticen el éxito esperado.

Por tal razón , el presente trabajo constituye una propuesta de ese Plan de Desarrollo para la empresa “FRUTINICA”, elaborado tomando en consideración los resultados obtenidos en un diagnóstico situacional de la empresa, realizado en el período de Enero-Marzo del 2008 aplicando la herramienta metodológica GESTIONA<sup>3</sup> 3.0, la que ha sido retomada en Nicaragua, por Organismos Nacionales que promueven los Servicios de Desarrollo Empresarial.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Sistema de diagnóstico empresarial y plan de mejoramiento GTZ /Recursos SAC, Lima, Perú /2001

<sup>4</sup> Instituto Nicaragüense de Desarrollo Empresarial ( INDE), Promoción de Servicios de Desarrollo Empresarial, (PROSEDE) .2002



## **II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son las actividades de mejora que requiere implementar la empresa FRUTINICA para superar las debilidades y potencializar su competitividad?

## **III. OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL:**

Diseñar un Plan de Desarrollo Empresarial para la empresa FRUTINICA, basado en el diagnóstico situacional y la Matriz competitiva, aplicando la metodología GESTIONA 3.0, cuya ejecución permita el mejoramiento de su desempeño y competitividad empresarial.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

1. Identificar las Fortalezas y Debilidades de la Empresa en las áreas de DIRECCIÓN, PRODUCCIÓN, MERCADO Y FINANZAS, a través de un diagnóstico situacional de la misma.
2. Diseñar la Matriz Competitiva de la empresa, basado en los resultados del diagnóstico situacional.



## IV. MARCO TEÓRICO

### 1. HERRAMIENTA METODOLÓGICA GESTIONA 3.0

La herramienta metodológica Gestiona 3.0 es un sistema para el uso de consultores (as) que tiene como objetivo aportar un plan de mejoramiento para las empresas. Este sistema conduce al consultor a busca hechos y a partir de éstos obtener conclusiones. Esta herramienta aparte de presentar datos y reportes que son calificados por el mismo, logra dar una idea general descriptiva de la situación real en que se encuentra la empresa, la cual se consigue ejecutándola conjuntamente con el empresario.

La obtención de resultados se logra a través de una combinación de análisis y calificación de algunos indicadores y de la observación directa de características generales o específicas que se consignan en un reporte, en este sentido existe una consolidación con respecto a la dinamización de la relación consultor-empresa.

Con la metodología Gestiona 3.0, la elaboración del diagnóstico permite obtener un rápido perfil de la empresa, esta cuenta con un reporte de “Presentación de la empresa” que permite a los consultores ubicarla. Proviene de los datos generales y del cuestionario que se aplica. Ésta facilita el análisis de las cuatro áreas: DIRECCIÓN, PRODUCCIÓN, MERCADO Y FINANZAS.

Luego de haber llenado la ficha con el empresario, ésta es introducida en el software de Gestiona 3.0:

- **En el área de Dirección o área de gestión empresarial:** se ha incluido la calificación del proceso de definición y asunción de la misión de la empresa, la existencia de una política específica sobre la participación de los trabajadores en general en la empresa, sobre la mujer específicamente y sobre el medio ambiente. Además se ha unido en un solo indicador el “Desarrollo de RRHH” y el de “Capacitación de personal”, por ser compatibles. Se reincorpora los niveles de calificación del personal, como parte de los intangibles, donde también se consignan los procesos de certificación de la empresa (ISO, HACCP, entre otras).



Específicamente en cuanto a género y medio ambiente se amplían los conceptos a través de preguntas adicionales que ayudan a contar con más información al respecto.

Los indicadores presentados en dirección proporcionan criterios para analizar el potencial con que cuenta la empresa para tener éxito en el futuro sobre la base de sus capacidades, para cohesionar y mantener unida la organización, potenciando sus recursos humanos, manejando en forma adecuada la información con el objetivo de lograr un buen posicionamiento competitivo.

- **En el área de Producción:** Se busca que las preguntas y análisis de estos indicadores respondan a criterios de empresas productoras de bienes y de servicios, Los indicadores que se presentan en ésta área proporcionan criterios para analizar la evolución de la producción en los últimos años, los tiempos de fabricación por producto, la productividad del trabajo, los niveles de eficiencia de la empresa y la calidad del producto.
- **En el área de Mercado:** se detallan con más precisión los alcances que se logran en cuanto al conocimiento de la empresa como en los mismos procesos de mercadeo al describir y contar con mayor información acerca de los productos formales y aumentados.

Los indicadores que se presentan en esta área toman en cuenta las características de los productos o servicios, la forma como se determinan los precios, las actividades de promoción y distribución que han desarrollado para atraer a la demanda, el desarrollo de marcas y la estacionalidad de las ventas.

- **En el área de financiamiento o finanzas:** en la ficha de levantamiento de información se incorpora la relación del empresario con las entidades financieras, permitiendo al consultor tener una información de entorno financiero que ayuda a ubicar e identificar a la empresa.

Los indicadores que se presentan en ésta área constituyen razones financieras resultantes de la combinación de las diferentes cuentas o partidas del balance general y del estado de resultados que el empresario proporciona al consultor.



Se recomienda realizar el análisis de estos indicadores comparando tres ejercicios contables diferentes. Para comparar ejercicios contables diferentes, tres años o semestres o trimestres, es preferible hacerlo en períodos análogos. En caso de que se cuente con períodos no equivalentes se puede realizar el ejercicio, teniendo en cuenta esta situación en el momento de la lectura de los indicadores. Es importante que se consigne las tasas de cambio para cada período considerado, sea un año, un semestre o un trimestre.

A través de los años de aplicación del sistema de diagnóstico empresarial la hipótesis que ha orientado el trabajo es que las oportunidades o problemas que encaran las pequeñas y medianas empresas en su mayoría son determinadas por factores internos, sobre los cuales el empresario tiene control y puede actuar con éxito relativo.

El objetivo general de la herramienta metodología Gestiona 3.0 es mejorar la situación de las empresas, a través del desarrollo de planes de mejoramiento, concertados entre el consultor y el empresario que faciliten una mejor posición competitiva en los mercados.

El mercado objetivo del programa son las pequeñas y medianas empresas que llevan contabilidad completa y que emiten balances y estados de resultados. Para aplicar diagnósticos y planes de mejoramiento a empresas que no llevan una contabilidad formal, es obligación del consultor montarla para poder proceder a la elaboración del diagnóstico empresarial.

Para la elaboración del plan de mejoramiento se debe recabar, clasificar y analizar toda la información interna y externa que permita conocer y aprehender la problemática y el entorno de la empresa en cuestión. Se han identificado las fortalezas y debilidades en la empresa para cada fase del proceso.



## 2. IMPORTANCIA DEL DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL<sup>5</sup>

Como parte del proceso de consultoría, el diagnóstico empresarial debe contribuir al mejoramiento del desempeño de las empresas en sus mercados, es por ello que su importancia se centra en:

- Detectar, identificar y ampliar el conocimiento o masa crítica de la problemática de una empresa en particular y del conjunto del sector y universo empresarial.
- Servir como punto de partida para el desarrollo de toda empresa.
- Ordenar la información existente al interior y exterior de la empresa, así como la información que será generada durante su aplicación.
- Servir de herramienta para obtener información y a través de ella detectar sus fortalezas y límites.
- Permitir que el empresario:
  - Evalúe su empresa,
  - Mida la eficiencia de su desempeño,
  - Plantee nuevos objetivos en busca de una mejor posición competitiva,
  - Desarrolle proyectos futuros, y
  - Genere ambientes favorables para el desarrollo humano, la acumulación y el desarrollo

## 3. EL PROCESO DE LA CONSULTORÍA EMPRESARIAL<sup>6</sup>

La realización del diagnóstico empresarial y el plan de mejoramiento deben ser ubicada dentro del proceso de la consultoría del cual forman parte, y que de una u otra manera, se relacionan en forma permanente:

---

<sup>5</sup> “Sistema de Diagnóstico Empresarial y Plan de Mejoramiento, Recursos SAC, Lima Perú, Introducción al sistema de diagnóstico empresarial y plan de mejoramiento, capítulo 1, página N° 10.

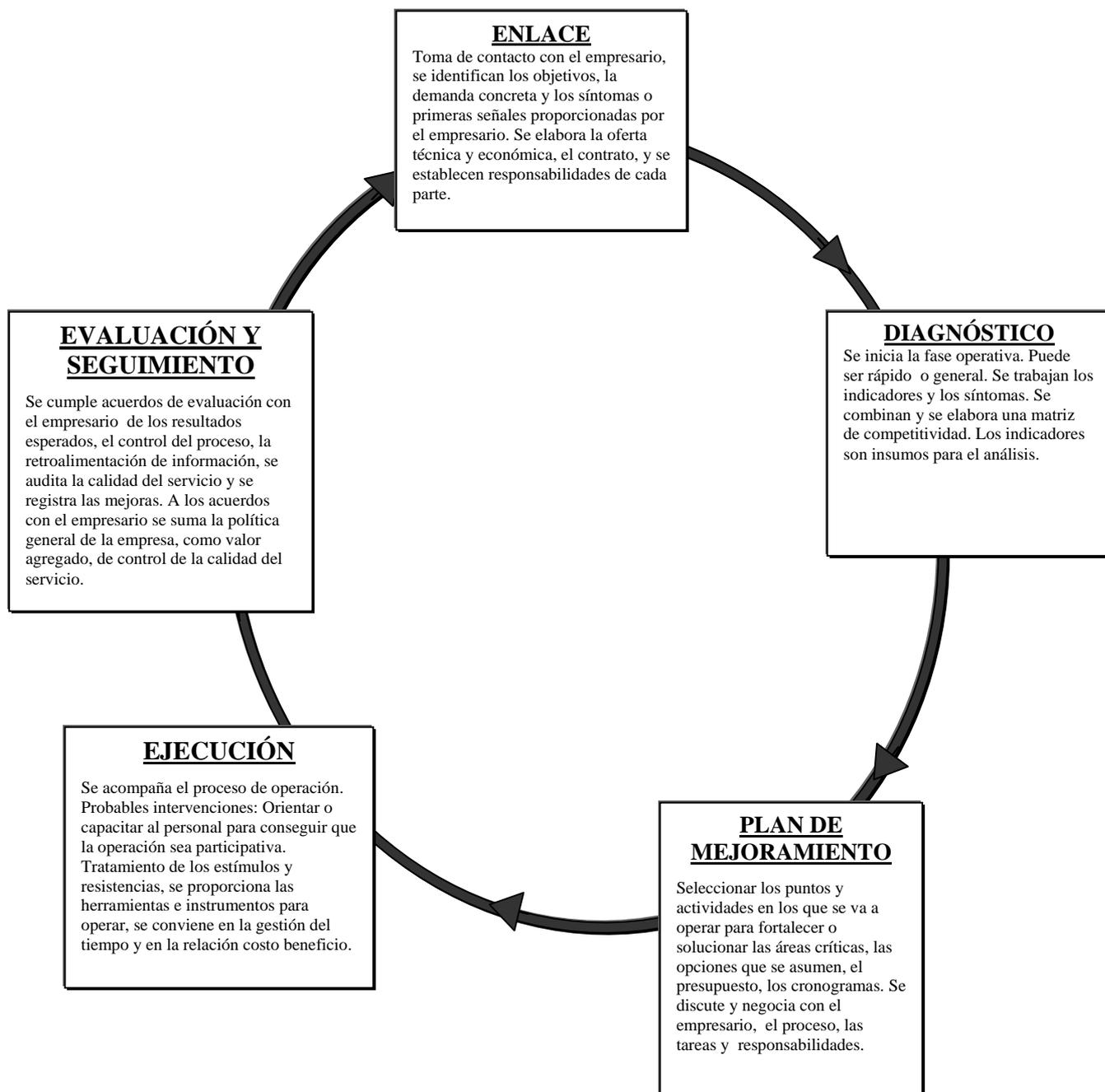
<sup>6</sup> “Sistema de Diagnóstico Empresarial y Plan de Mejoramiento, Recursos SAC, Lima Perú, Introducción al sistema de diagnóstico empresarial y plan de mejoramiento, capítulo 1, página N° 11.



- A) El enlace.** Alude al proceso de toma de contacto con el cliente, se identifica sus objetivos, se registra la demanda concreta que motiva el acercamiento y en la mayoría de casos corresponde a determinados síntomas o señales que son referencias captadas por el cliente. Esta fase, suele concluirse con la elaboración de la oferta técnica (el trabajo que se propone realizar) y la propuesta económica (el costo del servicio) y el acuerdo de contrato, los deberes y obligaciones en las que convienen el consultor y la empresa.
- B) El diagnóstico** que es el inicio de la fase operativa. Es un proceso mediante el cual se combina el registro de indicadores, el análisis de los mismos y se propone un conjunto de recomendaciones. Un diagnóstico es imparcial requiere despojarse de prejuicios y de ideas preconcebidas. Anteriormente, se ponía mucho énfasis en el registro y en el análisis. En la actualidad una ecuación óptima persigue dedicar una proporción de tiempo más o menos similar para cada una de las tareas de esta fase.
- C. El plan de acción o de mejoramiento.** Su concreción reside en seleccionar los puntos y actividades en los que se va a operar para fortalecer o solucionar las áreas críticas, las opciones que se asumen, el presupuesto, los cronogramas. Dicho plan es sometido a la discusión anónima en una clínica de consultores, donde se enriquece el Plan. Posteriormente se negocia con el cliente y el Plan de acción tentativo se ajusta y acondiciona y se convierte en efectivo y real con su total aprobación y compromiso. Se acuerda el proceso, las tareas y las responsabilidades.
- D. La ejecución.** Se refiere a la aplicación de las tareas aprobadas en el Plan de acción. Se acompaña el proceso de operación, se puede intervenir en orientar y/o capacitar al personal para conseguir que la operación sea participativa, se toma en cuenta los estímulos que se necesitan y el tratamiento a las resistencias, se proporciona las herramientas e instrumentos para operar, se conviene en la gestión del tiempo y en la relación costo beneficio.
- E) Evaluación y seguimiento.** Es una tarea permanente, pero se suele convenir períodos de evaluación con el cliente, basados en los términos de referencia que establecen los resultados



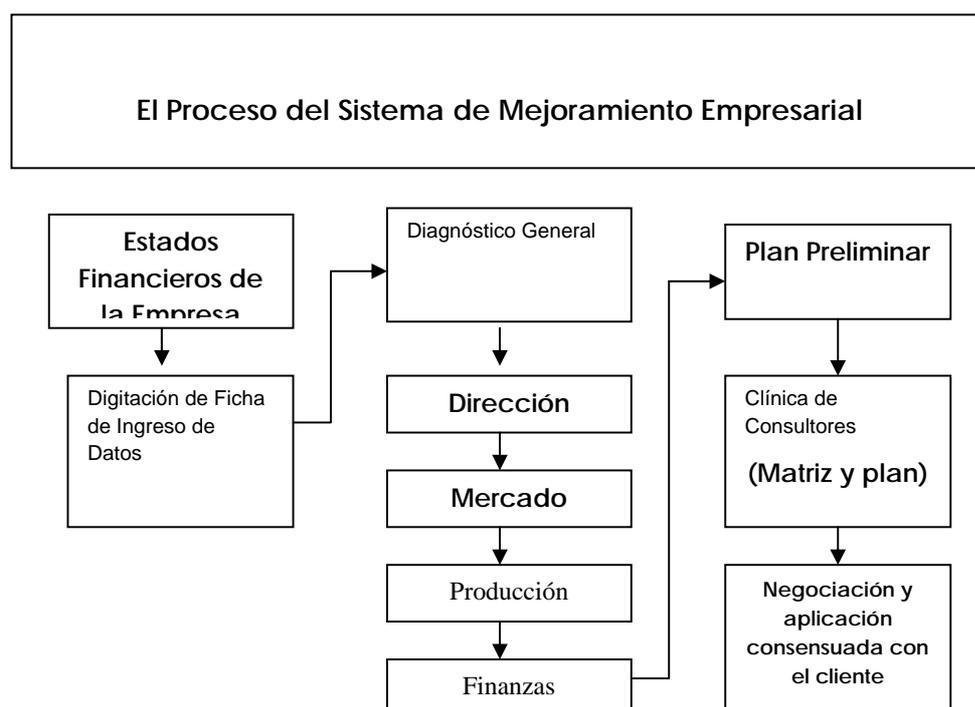
esperados, el control del proceso, la retroalimentación de información, el monitoreo, la auditoría de calidad del servicio y registra las mejoras. A los acuerdos con el cliente se suma la política general de la empresa, como valor agregado, de control de la calidad del servicio.





#### 4. PROCESO DE APLICACIÓN DEL SISTEMA<sup>7</sup>

El proceso que se muestra en el Gráfico se desarrolla a través de un análisis global y general de las cuatro áreas de la gestión; el propósito es llegar a formular y negociar un plan de mejoramiento que a través de su ejecución (cambios) contribuya a mejorar la posición competitiva de la empresa.



Las fases de digitación de información, procesamiento y obtención de valores para los indicadores son apoyadas por la aplicación para Windows denominada Gestiona 3.0. El sistema permite trazar la línea de base de la empresa, el reconocimiento del funcionamiento integral y particular de los procesos principales de la empresa. Las cuatro fases del sistema se asemejan a las funciones que desarrollan los sistemas vitales del cuerpo humano. Dicho de una manera analógica: el sistema

<sup>7</sup> “Sistema de Diagnóstico Empresarial y Plan de Mejoramiento, Recursos SAC, Lima Perú, el proceso del sistema de diagnóstico empresarial y plan de mejoramiento, capítulo 2, página N° 15.

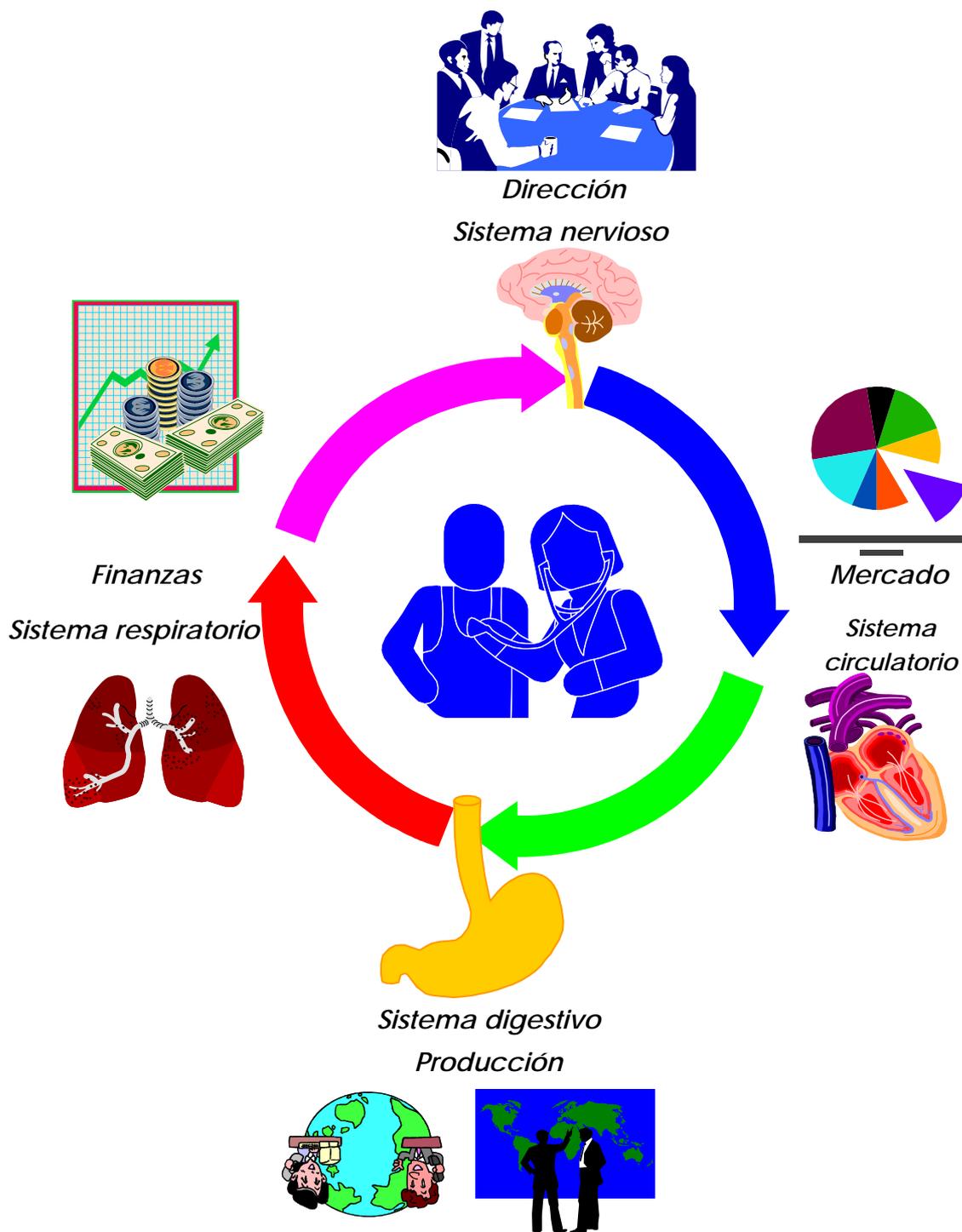


permite revisar el sistema nervioso de la empresa (el área de dirección), el sistema circulatorio (el área de mercado lleva y trae información y transacciones de servicios entre oferta y demanda), el sistema digestivo (área de producción de bienes o servicios, consume y procesa todos los insumos y la información para extraer las energías y producir valores agregados) y el sistema respiratorio (área de finanzas, el combustible para que funcione todo el sistema).

- El **Sistema nervioso** se relaciona con la **Dirección**, pues dirige y está relacionado con las otras áreas. Todo se puede subcontratar, menos la dirección. Se requiere una misión y visión claras, que sean asumidas por las mujeres y hombres de la empresa, que estén motivados y comprometidos con el patrimonio y con amplias redes de cooperación.
- El **Sistema circulatorio** con el **Mercado**: si el producto tiene los valores esenciales, formales y aumentados que se demandan y una adecuada estrategia de precios, promoción y distribución, toda la empresa funciona. Cuando el mercado deja de demandar la circulación de la empresa se detiene.
- El **Sistema digestivo** con la **Producción** pues la producción de bienes y servicios en función de la demanda concentra la evolución física de la producción, la productividad, la mejora continua, la calidad y la utilización de la capacidad instalada.
- Por último el **Sistema respiratorio** con las **Finanzas** ya que la liquidez permite el capital de trabajo, la solvencia el respaldo para carreras de largo aliento. La rotación y la rentabilidad oxigenan, renuevan al conjunto.



Se adjunta un gráfico explicativo del Sistema, para el Diagnóstico, aparte de los Reportes respectivos según el área que se trate, es importante contar con un Reporte de Información General donde se presentan las características principales de la empresa y otros datos que pueden ayudar al consultor en la ubicación de la empresa en su entorno empresarial.





## 5. PASOS PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL<sup>8</sup>

El segundo nivel de diagnóstico corresponde al análisis del desempeño de la empresa en las cuatro áreas de la gestión: finanzas, dirección, mercado y producción. Es indispensable que se cumplan las **condiciones sobre la información, los consultores y los empresarios** para poder iniciar el proceso.

La primera fase consiste en la obtención de información para realizar el diagnóstico; la obtención se hace a través de una ficha – cuestionario que se proporciona a través de Gestiona 3.0, que posee una opción para que ésta sea impresa, asimismo el consultor obtendrá los datos necesarios del empresario teniendo en cuenta la forma como se ha dado prioridad a las fuentes de información en el análisis de las “Condiciones para la Información” y las “Fuentes de Información sobre la empresa”.

El medio a través del cual el consultor obtiene los datos requeridos para el diagnóstico empresarial, es la aplicación en las propias instalaciones de la empresa, de la ficha de ingreso de información, la que recoge las opiniones sistematizadas del empresario. Además, de forma complementaria, se recogen datos a manera de entrevista abierta que amplían el conocimiento e información del consultor y permite que puedan ser evaluadas. Posteriormente, se procede a la digitación de la información en Gestiona 3.0, con el propósito de procesarla y obtener los indicadores para el análisis.

La información es procesada por Gestiona 3.0 tomando como base los cálculos en las fórmulas o presentaciones gráficas que responden a:

- Las razones financieras,
- Los promedios ponderados de las variables centrales,
- La evolución de determinados flujos en la empresa, y
- Opiniones del empresario y el consultor sobre determinados aspectos

---

<sup>8</sup> “Sistema de Diagnóstico Empresarial y Plan de Mejoramiento, Recursos SAC, Lima Perú, el proceso del sistema de diagnóstico empresarial y plan de mejoramiento, capítulo 2, página N° 21.



Los indicadores son presentados por Gestiona 3.0 a través de reportes, los que pueden obtenerse globalmente o por cada área específica, estos facilitarán al consultor el proceso de identificación de:

- Las fortalezas que caracterizan a la empresa y que son la base para reconocer y aprovechar las oportunidades.
- Las debilidades en cada una de las áreas de la gestión y cuyo tratamiento puede prevenir o permitir actuar frente a las amenazas reales o virtuales.

Una vez que el consultor ha identificado las fortalezas y debilidades que caracterizan a la empresa, esquematizadas en una primera versión de la matriz competitiva, pasará a diseñar un plan preliminar de mejoramiento en el que se detallará las acciones y cambios que se implementarán para contribuir al crecimiento y desarrollo de la empresa.

La fase final del proceso está dada por una reunión de trabajo con el empresario en la que el consultor presenta los resultados del diagnóstico y el plan de mejoramiento, a partir de los cuales se definirán los ajustes necesarios y la forma cómo se implementarán las acciones y cambios que se acuerde introducir.



## V. DISEÑO METODOLÓGICO

El presente estudio es de tipo descriptivo, transversal.

La unidad de análisis para la realización del diagnóstico fue la empresa “FRUTINICA”. El instrumento de recolección utilizado fue la encuesta propuesta por la metodología GESTIONA 3.0. Las principales variables del estudio fueron: DIRECCIÓN, PRODUCCIÓN, MERCADO, Y FINANZAS, medidas a través de las subvariables e indicadores siguientes:

VARIABLE	SUB VARIABLES	NOMENCLATURA	INDICADORES
1.DIRECCIÓN	Misión	D1	Existencia de una misión
	Visión	D2	Visión del empresario
	Recursos Humanos	D3	Desarrollo de RRHH y Capacitación del Personal
	Manejo de información	D4	Registros contables
		D5	Gestión de la información
	Conglomerados y competitividad	D6	Desarrollo de redes de cooperación
		D7	Desarrollo de procesos de mejora continua
	Familia y Empresa	D8	Incidencia de la familia en la Gestión y la propiedad de la empresa
	Patrimonialización	D9	Evolución del patrimonio
	Género	D10	Valoración de Género
	Intangibles	D11	Existencia de Intangibles
Medio ambiente	D12	Política de medio ambiente	



VARIABLE	SUB VARIABLES	NOMENCLATURA	INDICADORES
<b>2. PRODUCCIÓN</b>	Productividad	P1	Fases del Proceso productivo
		P2	Evolución de la producción
		P3	Productividad de la mano de obra
		P4	Productividad de la mano de obra respecto al valor agregado
		P5	Productividad de la mano de obra respecto a las utilidades
	Eficiencia	P6	Eficiencia de los procesos productivos
		P7	Eficiencia del ambiente de trabajo interno
		P8	Eficiencia para el ambiente en general
	Calidad	P9	Calidad del producto

VARIABLE	SUB VARIABLES	NOMENCLATURA	INDICADORES
<b>3. MERCADO</b>	Producto	M1	Contribución a las ventas
		M2	Descripción y calificación del producto (Valores: Esencial, Formal y Agregado)
	Precio	M3	Determinación de precios
	Promoción	M4	Estrategia de promoción
	Distribución	M5	Estrategia de distribución
		M6	Contribución de los lugares o clientes a las ventas
		M7	Estacionalidad de las ventas



VARIABLE	SUB VARIABLES	NOMENCLATURA	INDICADORES
<b>4. FINANZAS</b>	Radio o Razón de Liquidez	F1.1	Liquidez corriente
		F1.2	Prueba ácida
	Razones de Gestión	F2.1	Rotación de existencias
		F2.2	Rotación del activo total
		F2.3	Rotación de las cuentas por cobrar
	Razones de Solvencia	F3.1	Endeudamiento del patrimonio
		F3.2	Cobertura de activo fijo
		F3.3	Cobertura de intereses
	Razones de Rentabilidad	F4.1	Rentabilidad neta sobre las ventas
		F4.2	Rentabilidad de la inversión
		F4.3	Rentabilidad del patrimonio

La información fue recopilada a lo interno y a lo externo de la empresa, obtenida en forma directa a través de información existente y de forma indirecta realizando cálculos para la obtención de algunos indicadores, la que fue introducida en la base de datos correspondiente al software GESTIONA 3.0.

Los valores de los indicadores obtenidos en cada área de gestión: DIRECCIÓN, PRODUCCIÓN, MERCADO Y FINANZAS, fueron medidos en porcentajes y analizados, tomando en cuenta los criterios de valoración que propone la metodología GESTIONA 3.0.(Ver ANEXO N°1)

Posteriormente, se diseñó la Matriz Competitiva, la que fue tomada como referencia para el diseño del Plan de desarrollo que se propone en este estudio. La implementación del mismo, supone una contribución al fortalecimiento del negocio o empresa. En el mismo, se dispone de información específica que podrá ser útil para gestionar dichas mejoras, ante organismos o entidades financieras o de apoyo empresarial, en beneficio del desarrollo de la empresa.

Es importante señalar, que como parte de la ética del presente estudio, se denominó con un sobrenombre, a la empresa y personal que labora en la misma.



## VI. RESULTADOS

### PRESENTACIÓN:

En el presente documento se obtuvieron como resultado, cuarenta indicadores que muestran la situación en la que se encuentra la empresa FRUTINICA. Estos indicadores se distribuyen en cada una de las áreas de la gestión empresarial. La nomenclatura de las variables, correspondiente a los indicadores de cada área empresarial, se refieren con la primera letra del área de la cual se trata, así se utiliza “D”, para el caso de los indicadores de Dirección, y de la misma manera para las áreas restantes. Para la interpretación de los mismos, se utilizan los criterios técnicos y los rangos de valores establecidos por la metodología del GESTIONA 3.0, que en su mayoría están expresados en porcentaje.

### RESULTADO N°1: DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

#### 1. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA: DATOS GENERALES

<b>1.1</b>	<b>Nombre de la Empresa</b>	: “FRUTINICA”
<b>1.2</b>	<b>Nombre de la Empresario</b>	: Msc. Cecilia Llanes Sotelo
<b>1.3</b>	<b>Dirección de la Empresa</b>	: Comunidad “SANTA ROSA”
<b>1.4</b>	<b>Ciudad</b>	: Chinandega, Nicaragua.
<b>1.5</b>	<b>Teléfono</b>	: 630-5628
<b>1.6</b>	<b>Tipo de Actividad</b>	: Procesamiento de frutas tropicales
<b>1.7</b>	<b>Años de Operación</b>	: 3 ( tres ) años.
<b>1.8</b>	<b>Representantes Entrevistados</b>	: Evelia Rugama Jarquín Hazel Calderón Suarez
<b>1.9</b>	<b>Tipo de Empresa</b>	: Compañía Limitada
<b>1.10</b>	<b>Número de Trabajadores</b>	
	<b>Permanentes</b>	: 6 (Seis)
		Familiares : 3 (tres)
		No Familiares : 3(tres)



## ÁREA DE DIRECCIÓN

### **SITUACIÓN LEGAL DE LA EMPRESA:**

La empresa esta registrada en la Alcaldía Municipal de Chinandega, tiene vigente el permiso de funcionamiento del Ministerio de Salud (MINSAL), y de la Policía de la localidad, cuenta con licencia sanitaria actualizada y está registrada en la Dirección General de Ingresos (DGI), y está al día con sus impuestos.

### **D.1 MISIÓN DE LA EMPRESA:**

**El resultado obtenido: 80%.** Según la metodología GESTIONA 3.0 este valor significa que la empresa ha desarrollado un proceso participativo en su definición. La empresa ha tomado en cuenta al personal para participar en la elaboración de la misión, quienes han asumido compromisos para cumplirla. Cabe mencionar, que ésta no está publicada en la empresa, a vista de los trabajadores y /o visitantes, pero el personal de la empresa esta consiente de la importancia que esta tiene para lograr sus metas o propósitos planteados.

### **D.2 VISIÓN DEL EMPRESARIO:**

**El resultado obtenido : 79.49%.** Valores entre 70% y 85%, según la metodología aplicada, significan que el nivel de desarrollo es alto, por lo tanto el empresario tiene aspiraciones para hacer crecer la empresa y existe claridad de lo que espera de ella a largo plazo, se refiere que se pretende combatir la pobreza en la zona, cuestión que han venido realizando con la adquisición de materias primas y generación de mano de obra local. En la empresa, se hacen esfuerzos para seguir una estrategia de desarrollo en el entorno, pues conocen que los productos tienen un buen mercado, ya que la demanda y proveedores de la empresa han aumentado en el último año. Los competidores han permanecido igual. En el último año, han introducido nuevas tecnologías tal como el secado solar y métodos de obtención de jugos, las que han sido adaptadas a partir de terceros, esto les ha permitido ampliar las líneas de producción, mejorando así su posición frente a la competencia. El problema fundamental encontrado, es que no todos los trabajadores se identifican con la visión de la empresa.



### D.3 DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

Este índice permite reconocer la calificación del personal, tanto de la gerencia como de los trabajadores en general.

La empresa cuenta con el siguiente personal:

NOMBRE	SEXO	ÁREA DE TRABAJO	AÑOS DE TRABAJAR
Marina Soledad Espinal Espinosa	F	jefa de producción	5
Linda Guadalupe Zelaya Hernández	F	Administradora	2
Yubelka Salinas Argeñal	F	Comercialización	2
Tania Gabriela Cadenas Soriano	F	Operaria	5
Yessenia Cadenas León	F	Operaria	2
Yoconda Mendoza Zelaya	F	Operaria	5
Petronila Guido Lira	F	Operaria	3
Erika Estela Arroliga Palma	F	Operaria	2
Reina Isabel Solórzano Blandón	F	Operaria	2
Margarita Artola Pacheco	F	Operaria	2
Raquel Jerez Chica	F	Operaria	2
Ninoska Esquivel Artola	F	Operaria	2
Miselt Zelaya Zepeda	F	Operaria	5
Glenda Osorio Soriano	F	Operaria	3
Itza de los Ángeles Pérez Reyes	F	Operaria	5
María Estelí Hernández Guido	F	Operaria	5
Fernanda del mar Blanco	F	Operaria	1
Rina Damari González Osorio	F	Operaria	3
Ana Gloria Díaz Soriano	F	Operaria	5
Marcelo Francisco Hernández	M	dirección	5

La tabla siguiente, muestra que el índice de escolaridad del personal de la empresa, es bueno para el tipo y tamaño de la empresa

NIVEL DE EDUCACIÓN	HOMBRES	MUJERES
Máster	1	
Licenciado		4
técnico		1
Bachiller		4
Secundaria		2
Primaria		8



**El resultado obtenido: 58.33 %.** El GESTIONA 3.0 refiere, que los valores entre 51% y 75% significa que el nivel de desarrollo de recursos humanos y capacitación del personal es de nivel medio, ya que existe una política de integración del personal a través de la capacitación, pero no está escrita, tampoco se registra en la empresa el costo en términos de porcentajes de utilidades invertidas en la capacitación del personal, ya que la mayoría de las veces que se asiste a capacitaciones, se debe a invitaciones que hacen algunos programas institucionales o bien son financiadas por otros organismos. Cuando los trabajadores están participando en eventos de capacitación, la empresa asume los viáticos.

El personal de la empresa tiene menos de 3 años de experiencia en actividades de producción, ventas y administración. El nivel de conocimientos de los mismos, en su mayoría es básico. Todo el personal ha tenido oportunidades de capacitarse, según sus funciones, habiendo mayores oportunidades para el personal de producción y dirección. En la empresa, seis de los trabajadores son permanentes y según el nivel de producción, se contratan, siempre del sexo femenino. El personal pone en práctica, en la medida de lo posible, los conocimientos adquiridos en las mismas.

#### **D.4 REGISTROS CONTABLES**

**El resultado obtenido: 36.36%.** Valores entre 21% y 40%, significa que la empresa posee una baja gestión en este sentido. En la empresa se elaboran estados financieros con propósitos diferentes a la gestión empresarial, para cumplir con requisitos que se solicitan al interior y exterior de la empresa. En la empresa, se ha elaborado sólo un estado financiero del año 2007. En la actualidad, no disponen del último Balance general ni del estado de resultado. El empresario usa la información financiera para conocer la manera cómo esta marchando la empresa y para determinar los impuestos a pagar, no siendo muy utilizados para la toma de decisión en la dirección de la empresa. Se llevan libros de ingresos y egresos pero no se elaboran flujos de caja, lo que significa que no se lleva un control adecuado del dinero en efectivo.



## D.5 GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

**El resultado obtenido: 77.50 %.** Valores entre 66% y 100%, se considera que la capacidad para gestionar y hacer uso eficiente de la información al interior de su negocio es muy alta. La empresa recopila información tanto a lo interno como a lo externo, ya que existe comunicación sobre oportunidades de obtención de equipamiento, de mercado, espacios para la divulgación del quehacer de la empresa, cuyas principales fuentes son: la participación en ferias, eventos, páginas de internet, asistencias a cursos, participan en reuniones con entidades del estado, que son aprovechadas para proyectar la empresa. Todo esto permite a la empresa estar en constante retroalimentación para su mejora.

## D.6 DESARROLLO DE REDES DE COOPERACIÓN

**El resultado obtenido: 75 %.** Valores entre 61% y 100%, significa que la capacidad del empresario para desarrollar redes de cooperación con su sector es alta. El empresario hace acuerdos con sus proveedores en forma ocasional y el propósito de estos, es principalmente competir en el mercado y realizar ventas conjuntas, y de igual forma para ejecutar programas de capacitación.

## D.7 DESARROLLO DE LOS PROCESOS DE MEJORA CONTINUA

**El resultado obtenido: 77.78 %.** El GESTIONA 3.0 refiere, que valores entre 67% y 100%, significa que en esta empresa existen políticas internas y además se desarrollan actividades que promueven el mejoramiento continuo sostenible en el tiempo. El personal de la empresa cumple con todas las reglas establecidas, con las políticas y actividades para la eliminación de los objetos innecesarios, y la realización de la limpieza en el área de trabajo, la clasificación al interior de la empresa de los lugares donde pueden ser ubicados los objetos necesarios presentan algunas dificultades, ya que se observaron recipientes de material de limpieza y otros en el área de proceso, esto se debe a que no existe una bodega donde almacenar los mismos. El área de productos terminados es muy pequeña. Por parte del empresario y los trabajadores existe alta disposición para mejorar los procesos productivos y productos en general.



## D.8 INCIDENCIA DE LA FAMILIA EN LA GESTIÓN Y PROPIEDAD DE LA EMPRESA

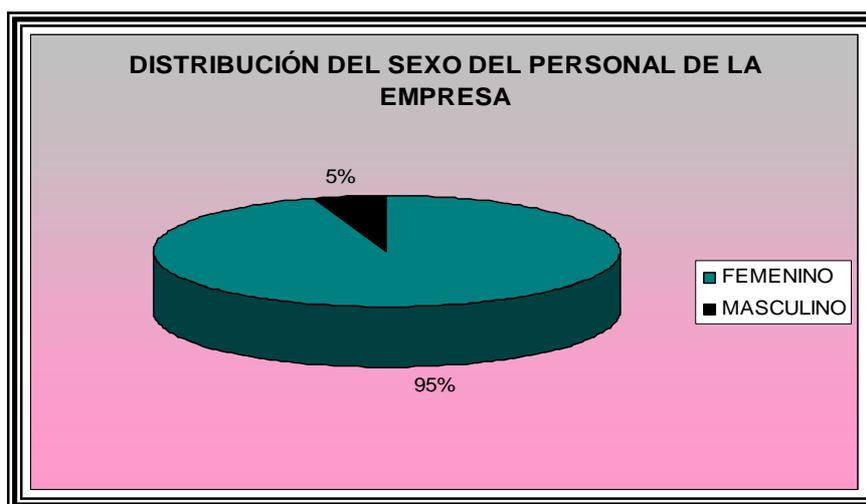
La familia participa en la Dirección, Producción y Comercialización de los productos. Las gestiones que se realizan para el desarrollo de la empresa, tanto a lo interno como a lo externo es realizada por los miembros de la familia, esto no significa una fortaleza organizativa que les permite asumir responsabilidades sobre los resultados , en beneficio o no de la empresa. La familia hace esfuerzos por tomar decisiones conjuntas para realizar las distintas actividades que se promueven en la misma.

## D.9 EVOLUCIÓN DEL PATRIMONIO

**El resultado obtenido del 2008: C\$ 878.496.00** (ochocientos setenta y ocho mil cuatrocientos noventa y seis córdobas netos), esta cantidad refleja el dinero que los socios tienen invertido en la empresa, siendo lo disponible el financiamiento mismo.

Debido a que la empresa no dispone de estados financieros de años anteriores, requeridos para mostrar la evolución del mismo, se presenta únicamente el patrimonio del primer trimestre del año 2008, reconstruidos al momento de hacer el presente diagnóstico por diferencia del activo menos el pasivo.

## D.10 GÉNERO:



**El resultado obtenido: 100 %.** Valores entre 56% y 100%, significan que en esta empresa existe una política de género y se desarrollan actividades inherentes. El 95 del personal que conforman la



empresa, son mujeres. Todos los trabajadores tienen las mismas oportunidades, deberes y derechos, pueden participar a la hora de diseñar cualquier producto, para su promoción, para su distribución, etc.

#### **D.11 INTANGIBLES DE LA EMPRESA**

La empresa actualmente cuenta con un logotipo que la identifica, con licencia sanitaria autorizada por el Ministerio de Salud (MINSAL), cuenta con código barra y han iniciado el proceso de gestión de la marca. El propietario está consciente de la necesidad de obtener intangibles. Se está en una etapa de diseño de los Manuales de Buenas Prácticas de manufactura, que les permita introducir un sistema de calidad.

#### **D.12 POLÍTICA DE MEDIO AMBIENTE**

Existe una política de medio ambiente de forma implícita. No está escrita, ni publicada, sin embargo, los propietarios están conscientes que debe cuidarse el ambiente en todos los aspectos. Esta política se refleja en el uso de secador y Jugueras que funcionan con energía solar, equipos eléctricos, cocinas industriales para evitar en lo mínimo el uso de leña, como también la limpieza de las áreas de trabajo, atención al cliente y la eliminación de los desechos sólidos según lo establece la municipalidad. La empresa, con los desperdicios de las frutas producen abono orgánico, contribuyendo así al cuidado del medio ambiente, al cuidando de los recursos naturales y al aprovechamiento de los desechos industriales.

(Ver ANEXO N° 3: Resultados de DIRECCIÓN)

#### **ÁREA DE PRODUCCIÓN**

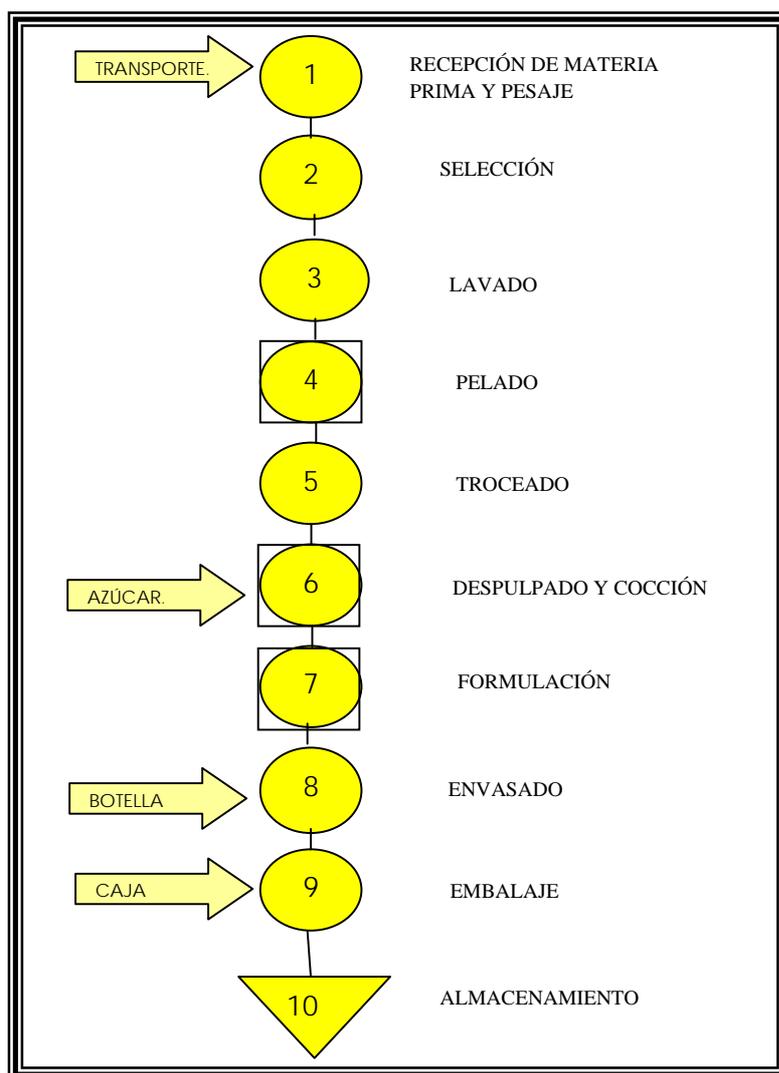
En la empresa se producen jugos, mermeladas, deshidratados de hierbas aromáticas y frutas, ofertadas en diferentes presentaciones, según el producto. Las hierbas aromáticas son deshidratadas para mezclarlas con sal y ofertar sales aromáticas. En la elaboración de los distintos productos, se



utiliza equipamiento en común, dada las características del proceso productivo de los mismos, que a continuación se describen:

## P.1 FLUJOS DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

### A) FLUJO TECNOLÓGICO ELABORACIÓN DE JUGO



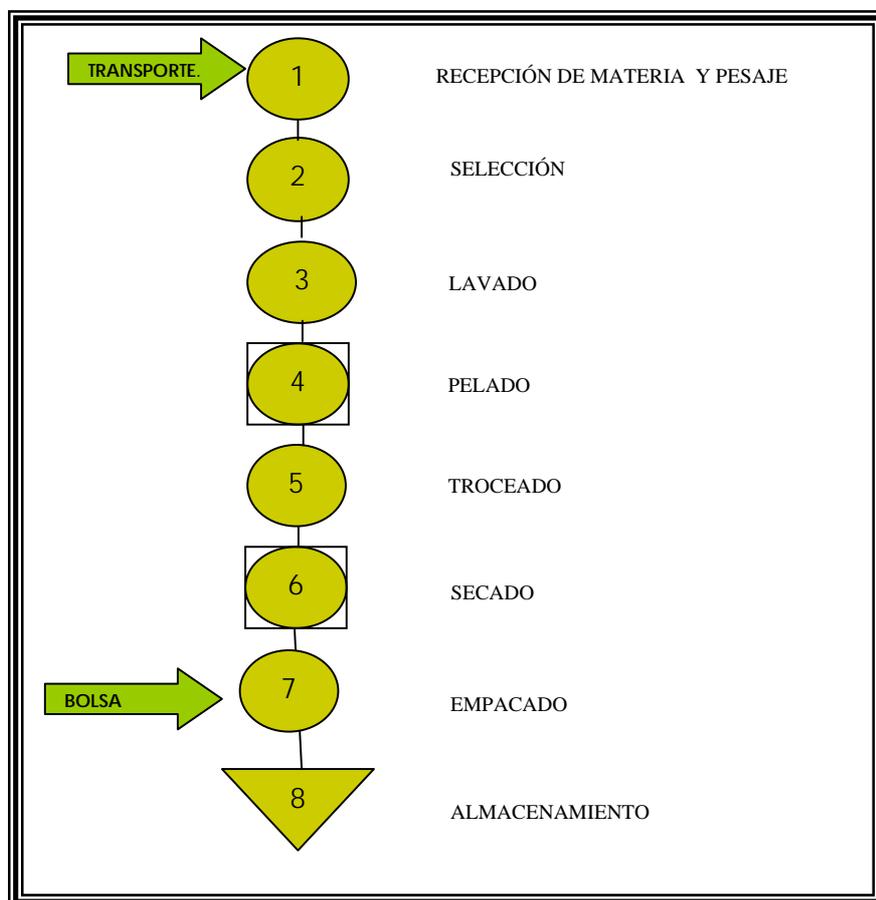


## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

- 1. RECEPCIÓN Y PESAJE:** se recibe de forma ordenada la materia prima, se coloca en cajillas plásticas para ser pesada en una báscula y se registran cálculos de rendimiento en proceso.
- 2. SELECCIÓN:** las frutas se seleccionan en base a los criterios: integridad física, libre de magulladuras o fermentación, sin olor pútrido y grado de madurez.
- 3. LAVADO:** se realiza por sumergimiento en la pila de lavado, posteriormente se pasa a otra pila con agua limpia de la paja para su enjuague y eliminación de cloro residual durante este proceso se va seleccionando la fruta no apta para el proceso.
- 4. PELADO:** Las frutas se cortan con cuchillos de acero inoxidable, este proceso es de forma artesanal.
- 5. TROCEADO:** las frutas son cortadas en trozos para facilitar su colocación en la jugueras.
- 6. DESPULPADO Y COCCIÓN:** las frutas que son colocadas en las jugueras son puestas en cocina de gas a fin de extraer el jugo, luego los trozos de frutas que se encuentran en las jugueras de acero inoxidable son despulpados con ayuda del despulpador, a fin de extraer el máximo de jugo.
- 7. FORMULACIÓN:** consiste en agregar el ácido Cítrico, benzoato de sodio y ácido Ascórbico. Se agrega Metabisulfito de sodio en caso de que se tenga que prolongar a más de un año el jugo.
- 8. ENVASADO:** El jugo, contenido en el recipiente de acero inoxidable es colocado en botellas de plásticos para lograr un vacío adecuado. Con el cerrado hermético.
- 9. EMBALAJE:** los productos serán envasados en un segundo empaque (cajas de cartón) que contienen hasta 12 unidades.
- 10. ALMACENAMIENTO:** el producto se puede mantener a temperatura ambiente dada las temperaturas de proceso y llenado, las que garantizan una durabilidad del producto de un mes como tiempo mínimo.



## B) FLUJO TECNOLÓGICO DE LA ELABORACIÓN DE LA FRUTA DESHIDRATADA



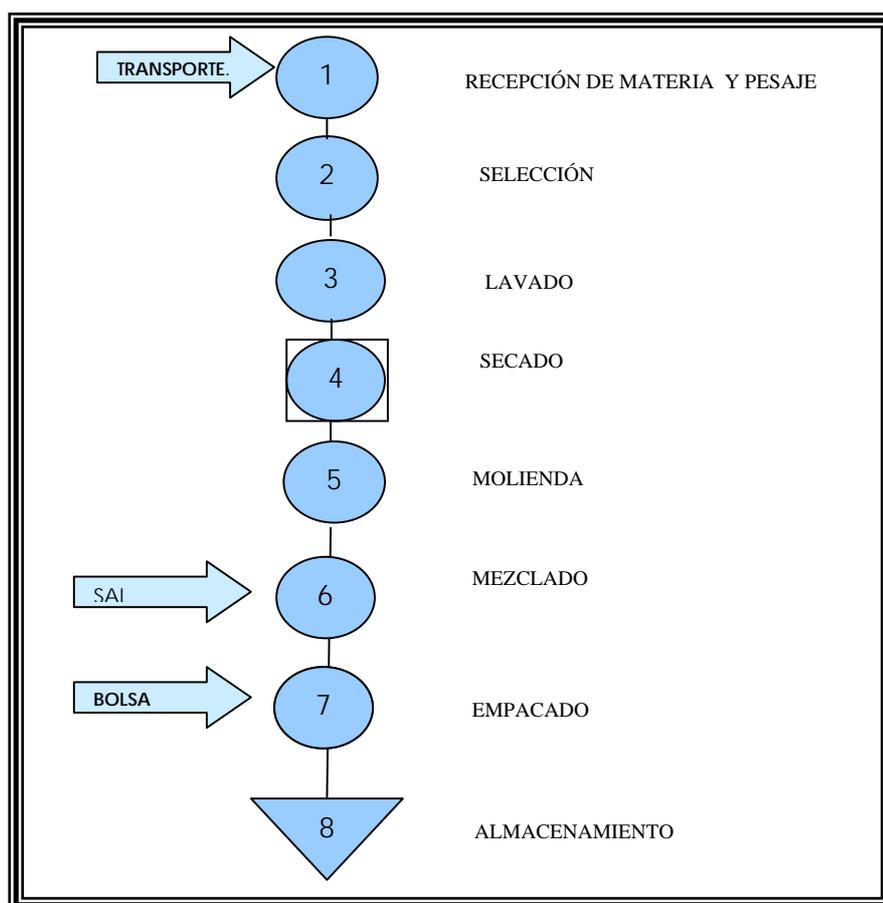
### DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

- 1) RECEPCIÓN Y PESAJE:** se recibe de forma ordenada la materia prima, se coloca en cajillas plásticas para ser pesada en una báscula y se registran cálculos de rendimiento en proceso.
- 2) SELECCIÓN:** las frutas se seleccionan en base a los criterios: integridad física, libre de magulladuras o fermentación, sin olor pútrido y grado de madurez.
- 3) LAVADO:** se realiza por sumergimiento en la pila de lavado, posteriormente se pasa a otra pila con agua limpia de la paja para su enjuague y eliminación de cloro residual durante este proceso se va seleccionando la fruta no apta para el proceso.



- 4) **PELADO:** Las frutas se cortan con cuchillos de acero inoxidable, este proceso es de forma artesanal.
- 5) **TROCEADO:** las frutas son cortadas en rodaja de forma que todas lleven un mismo grueso.
- 6) **SECADO:** el producto se coloca en las bandejas del secador solar, colocándolas en las cabinas de secado durante 36 horas.
- 7) **EMPACADO:** la fruta deshidratada se empaca en bolsa de 2 onzas y 3 onzas, utilizando una balanza y siendo selladas térmicamente.
- 8) **ALMACENAMIENTO:** se realiza a temperatura ambiente, a fin de evitar el deterioro o daños.

### C) FLUJO TECNOLÓGICO DE LA ELABORACIÓN DE SALES AROMATIZADAS



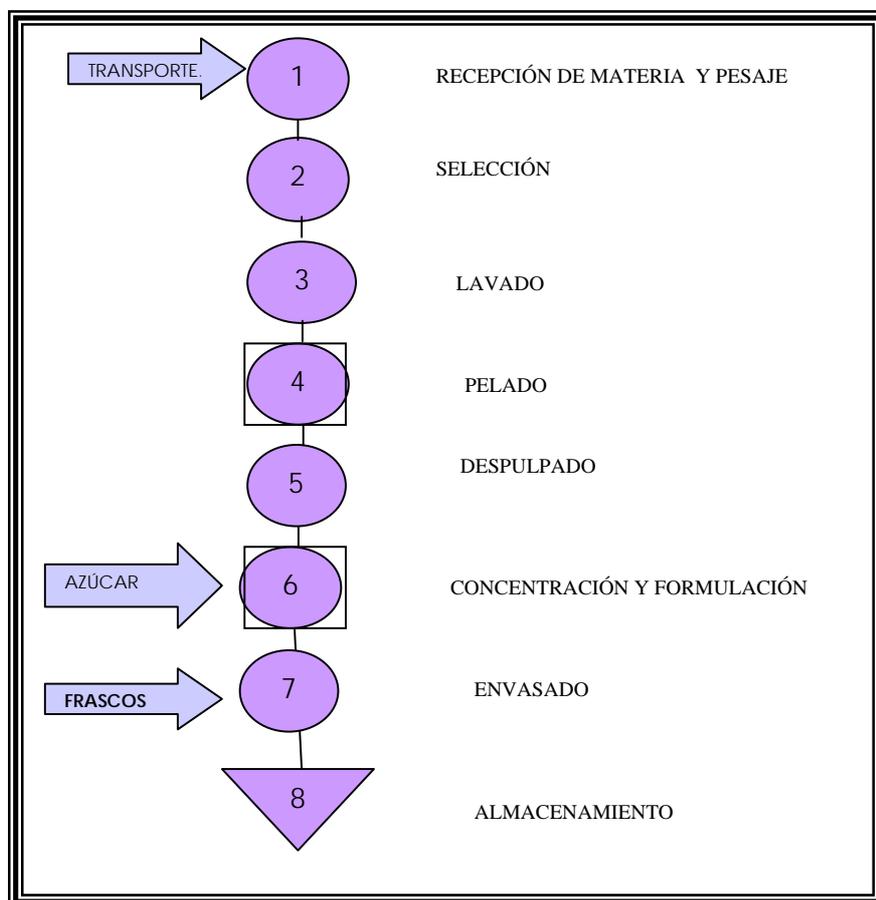


## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

- 1) **RECEPCIÓN Y PESAJE:** se recibe de forma ordenada la materia prima, se coloca en bandejas para ser pesada en una balanza y se registran cálculos de rendimiento en proceso.
- 2) **SELECCIÓN:** El ajo, la cebolla, el apio, cilantro etc se seleccionan en base al criterio fundamental; sin olor pútrido.
- 3) **LAVADO:** se realiza a chorro directamente de la fuente de agua.
- 4) **SECADO:** el producto se coloca en las bandejas del secador solar, colocándolas en las cabinas de secado.
- 5) **MOLIENDA:** Se realiza con el propósito de reducir tamaño hasta convertirlo en polvo.
- 6) **MEZCLADO:** Se mezcla con la sal común en proporciones establecidas por la formulación de los productos.
- 7) **EMPACADO:** la sal saborizada se empaca en bolsa de 50g siendo selladas térmicamente.
- 8) **ALMACENAMIENTO:** se realiza a temperatura ambiente.



## D) FLUJO TECNOLÓGICO DE LA ELABORACIÓN DE MERMELADAS



### DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

- 1) RECEPCIÓN Y PESAJE:** se recibe de forma ordenada la materia prima, se coloca en cajillas plásticas para ser pesada en una báscula y se registran cálculos de rendimiento en proceso.
- 2) SELECCIÓN:** las frutas se seleccionan en base a los criterios: integridad física, libre de magulladuras o fermentación, sin olor pútrido y grado de madurez.
- 3) LAVADO:** se realiza por sumergimiento en la pila de lavado, posteriormente se pasa a otra pila con agua limpia de la paja para su enjuague y eliminación de cloro residual durante este proceso se va seleccionando la fruta no apta para el proceso.



- 4) **PELADO:** Las frutas se cortan con cuchillos de acero inoxidable, este proceso es de forma artesanal.
- 5) **DESPULPADO.** Se hace pasar la fruta por el despulpador a fin de separar la semilla de la pulpa.
- 6) **CONCENTRACIÓN Y FORMULACIÓN:** el jugo obtenido por el despulpado, se calienta en recipientes de acero inoxidable hasta concentrarlo y se formula la mermelada agregando azúcar, hasta 65 °brix.
- 7) **ENVASADO:** El jugo, contenido en el recipiente de acero inoxidable es colocado en botellas de plásticos para lograr un vacío adecuado. Con el cerrado hermético.
- 8) **ALMACENAMIENTO:** el producto se puede mantener a temperatura ambiente dada las temperaturas de proceso y llenado, las que garantizan una durabilidad del producto de un mes como tiempo mínimo.

## **P.2 EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN**

Por dificultades en los registros, no fue posible evidenciar el producto que más contribuyó en las ventas, sin embargo se refiere que son los jugos, principalmente de piña y papaya, siguiendole la fruta deshidratada de piña.

## **P.3 PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA:**

El resultado obtenido al primer trimestre del 2008, fue de **C\$ 17.786.89** en este periodo se disponía de la información requerida para su cálculo. Esta cantidad la proporciona información sobre la eficiencia de los trabajadores.

## **P.4 PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA RESPECTO AL VALOR AGREGADO:**

El resultado obtenido al primer trimestre del 2008, fue de **C\$ 5.091,21** por trabajador en este periodo, lo cual constituye una aproximación de la capacidad individual del recurso humano para generar valor agregado. Por no tener referencias anteriores de este indicador, este valor constituye un dato inicial para futuros análisis.



#### **P.5 PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA RESPECTO A LAS UTILIDADES:**

**El Resultado obtenido fue de C\$ -2.071,23** generados por cada trabajador, durante el primer trimestre del 2008. Como el Estado de Resultado indica pérdidas, igualmente se refleja que los trabajadores no están rindiendo lo suficiente en la empresa.

#### **P.6 EFICIENCIA DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS:**

**El valor obtenido: 75%.** Según el Gestiona 3.0, los valores entre el rango de 51% y 75% se encuentran en un nivel de eficiencia media. Esto se debe a que la presencia de fallas en los productos elaborados son pocas, además se aprovecha al máximo la materia prima, lo que significa una mínima cantidad de desperdicios y desechos en los productos. El principal problema es la presencia de gastos innecesarios, aspectos que fueron reconocidos por el empresario y que pueden ser mejorados con un mayor control, supervisión y capacitación del personal involucrado en las labores.

#### **P.7 EFICIENCIA DEL AMBIENTE DE TRABAJO INTERNO:**

**El valor obtenido: 77.78 %**, valores dentro del rango de 67% y 100 %, indican que el nivel de eficiencia del ambiente de trabajo a lo interno de la empresa es adecuado. La generación de aspectos indeseables en la elaboración del producto es de poca cantidad, el ambiente de trabajo es aceptable ya que el local presta las condiciones necesarias para trabajar adecuadamente (ventilación, iluminación etc.), además la empresa siempre se encuentra en orden y limpia, y el sistema de trabajo es adecuado, facilitando el desempeño de las actividades que se realizan dentro de la misma.

#### **P.8 EFICIENCIA PARA EL AMBIENTE EN GENERAL:**

**El valor obtenido : 88.89 %**, valores entre 67% y 100% indican, que los niveles de eficiencia de las actividades de producción de la empresa son adecuados para el ambiente en general. Los aspectos indeseables son de poca cantidad, no se afecta a la vecindad o población y el empresario tiene conciencia del impacto que produce la empresa, por tal razón la tecnología utilizada para la elaboración de los productos es amigable con el medio ambiente(secado solar).



## P.9 CALIDAD DEL PRODUCTO:

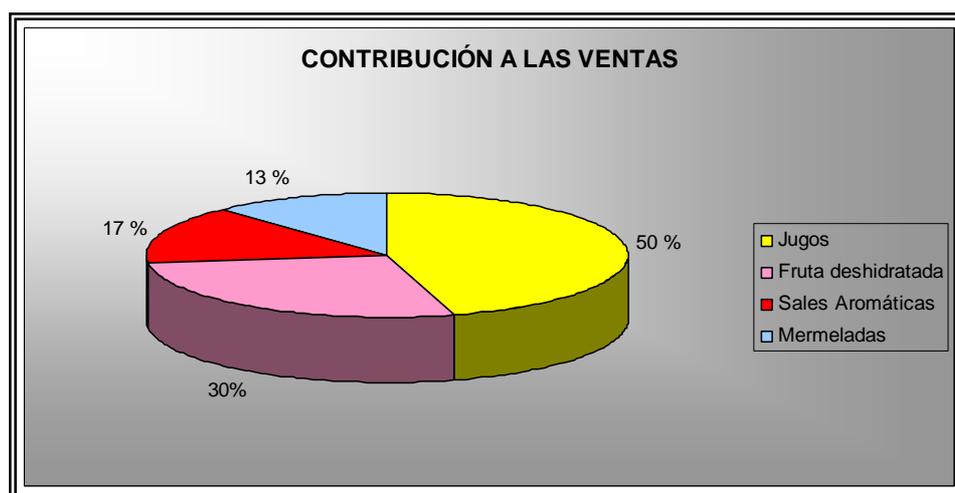
El valor obtenido fue de 81.25 %, valores entre 81% y 100% indican que la calidad del producto es muy buena, dado que para el proceso de elaboración de los productos, se selecciona materia prima o insumos de buena calidad , evitando causar contaminación en el producto. El estado físico en que se encuentra la maquinaria y equipos utilizados, son tecnológicamente adecuados, lo cual garantiza la calidad del producto. La eficiencia con la que trabaja la mano de obra y el método de trabajo utilizado son buenos.

(Ver ANEXO N° 3: Resultados de PRODUCCIÓN)

## ÁREA DE MERCADO

### M.1 CONTRIBUCIÓN A LAS VENTAS:

De acuerdo con la información escrita de las ventas realizada en el año 2007 y las del primer trimestre del año , suministrada por el empresario, los cinco productos más vendidos en orden de importancia en la empresa se muestran en la siguiente gráfica:





## M.2 DESCRIPCIÓN Y CALIFICACIÓN DEL PRODUCTO

La descripción de los productos y calificación de los mismos fue realizada por la empresaria entrevistada.

### VALOR ESENCIAL

La necesidad de ingerir una bebida o jugos de frutas o bien satisfacer el deseo de ingerir frutas deshidratadas, como fuente de alimentación.

### VALOR FORMAL

<b>1. Materiales con las que fue elaborado</b>	Frutas, hierbas , sal, azúcar, ácido cítrico	
<b>2. Características del trabajo humano aplicado</b>	Semi-artesanal	
<b>3. Método utilizado</b>	Método semi-artesanal con buenos resultados.	
<b>4. Acabado del producto</b>	Excelente calidad.	
<b>5. Marcas desarrolladas</b>	En Proceso	
<b>6. Forma de presentación</b>	Los jugos: Envases plásticos, en presentación de 8 y 16 onzas, y galones Los deshidratados: empaque plástico, en presentación de ½, 1, 3 onzas Sales aromáticas: 50 y 75 g Mermeladas: 1,4 y 8 onzas	
<b>7. Envases y embalajes</b>	<b>Envases:</b> Jugo: botella plástica Fruta Deshidratada: bolsa Sales aromáticas: bolsa Mermelada: Taza	<b>Embalajes:</b> Cajas de Cartón



### VALOR AGREGADO

<b>1. Servicio de entrega</b>	Encargos: por pulperías, Proyectos sociales. Entrega directa a los consumidores.
-------------------------------	---

#### M.3 DETERMINACIÓN DE LOS PRECIOS:

**El resultado obtenido: 88.89 %.** Valores entre 81% y 100 % indican que el empresario tiene la capacidad de determinar el precio de sus productos. La empresa determina los precios en función de la estructura de costos o en función del margen de utilidad que se requiere obtener, además se tiene en cuenta los niveles de precios que establece la competencia, de esta forma se obtienen precios altamente competitivos. Los clientes no influyen en la determinación del precio, ni son regulados por el Gremio ni el Estado. En alguna medida, los proveedores influyen, dado el costo de las materias primas, no incidiendo significativamente ya que se aprovecha la época de abundancia del producto para procesar y mantener el producto en el mercado, en época de escasez de la misma.

#### M.4 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN:

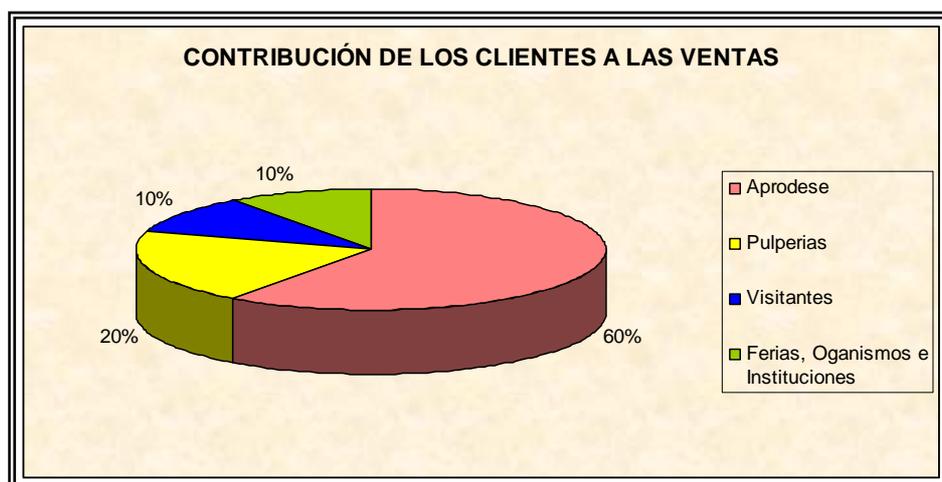
**El resultado obtenido: 83.33 %.** Valores entre 73% y 100 % indican que la estrategia de promoción que la empresa utiliza para comercializar sus productos, es adecuada. La empresa oferta sistemáticamente paquetes de productos con beneficio en los precios para el cliente. El colectivo de trabajadores diseña formas de promocionar los productos de acuerdo a su creatividad. La entrevistada refiere que este constituye un aspecto en el cual, la empresa requiere asistencia técnica por parte de un experto en la materia, además que requieren destinar parte del presupuesto de la empresa para realizar acciones de propaganda y publicidad de lo que la empresa produce.



### M.5 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN:

**El resultado obtenido: 83.33 %.** Valores entre 73% y 100% indican que la estrategia de distribución de la empresa es adecuada a los productos que se ofrecen y al mercado, lo que contribuye a las ventas. La empresa cuenta con una estrategia de distribución con objetivos claramente definidos, pero se considera insuficiente porque no cuenta con presupuesto para ejecutarla. A pesar de todo, la empresa cuenta con un transporte alusivo a los productos ofertados, lo que permite captar la atención del cliente.

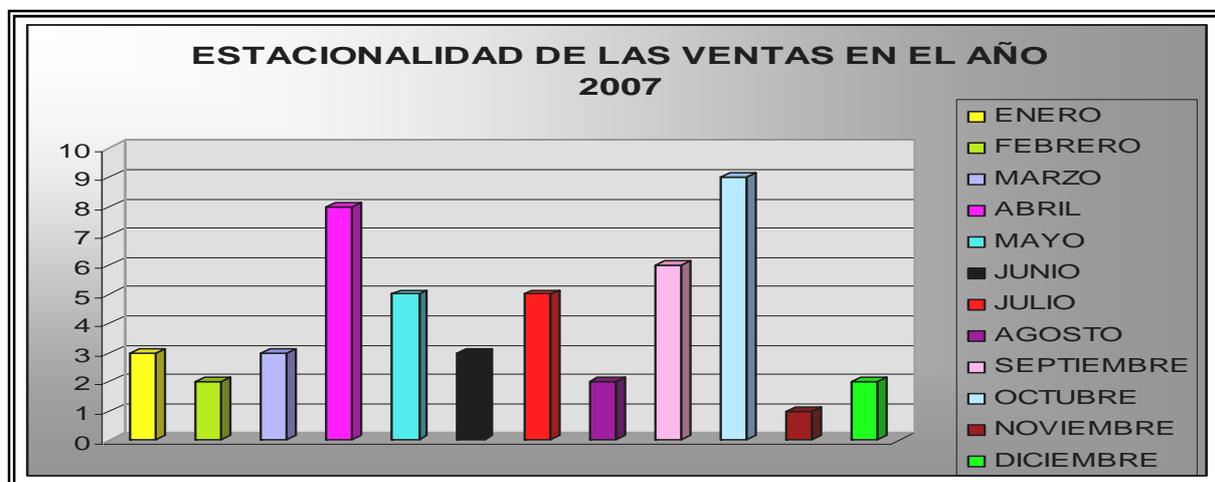
### M.6 CONTRIBUCIÓN DE LOS LUGARES O CLIENTES A LAS VENTAS:



Según expresa el propietario, los principales clientes son: APRODESE, con un 60% aproximadamente, ya que a este compra los jugos para la entrega del desayuno escolar, las pulperías con un 20%, las personas que visitan la empresa con un 10% y lo restante, correspondiente al 10% se cubren en las ferias, organismos e instituciones.



**M.7 ESTACIONALIDAD DE LAS VENTAS:**



La gráfica muestra la Estacionalidad de las Ventas durante el año 2007, Los meses de mayores ventas para la empresa son: Abril, Mayo, Julio, Septiembre y Octubre, siendo los meses de abril y octubre los de mayor venta, donde alcanza una calificación entre 8 y 9 puntos respectivamente. El mes de Noviembre es el periodo en el cual las ventas se disminuyen. En el 2008, se espera un incremento de las ventas por constar con convenio para abastecer a escuelas locales, de la entrega de jugos para el desayuno escolar.

(Ver ANEXO N° 3: Resultados de MERCADO)

**ÁREA DE FINANZAS**

Observando las debilidades de la empresa se procedió a ordenar la información facilitada por el empresario de forma que permitiera elaborar un Estado de Pérdidas y Ganancias del 01 de enero al 31 de marzo del 2008, y el Balance General al 31 de Marzo.

De acuerdo a lo anterior, los indicadores que se presentan a continuación constituyen razones financieras resultantes de la combinación de las diferentes cuentas o partidas del balance general y del estado de resultados.



## **F.1. RATIO O RAZÓN DE LIQUIDEZ:**

### **F.1.1. LIQUIDEZ CORRIENTE**

**Resultado: 6.25**, la empresa no tiene deudas con proveedores corrientes en el corto plazo, solamente se refleja un crédito de un equipo de computación que sería pagado en el mes de abril del corriente año.

El resultado refleja una alta liquidez corriente, significa que con el activo circulante, se tiene para pagar más de seis veces la deuda de corto plazo.

Aunque esto se puede considerar muy bueno, muchos teóricos afirman que no es conveniente tener tan alta liquidez, ya que refleja que parte del capital se está reteniendo de manera improductiva, esto podría ser un excesivo inventario o un exceso de dinero en las cuentas de banco, por lo que sería recomendable que el gerente revisara la conveniencia de tal aspecto.

### **F.1.2. PRUEBA ÁCIDA**

**Resultado: 1.60**, este resultado sigue mostrando que la empresa tiene una excelente liquidez, ya que aún, quitando la partida de inventario de existencia, el resultante muestra que la empresa está en capacidad de pagar 1.6 veces su deudas de corto plazo, de igual manera se podría interpretar en el caso que la empresa por cualquier razón dejara de vender algún periodo determinado, siempre tendría recursos para hacer frente a sus deudas de corto plazo.

## **F.2. RAZONES DE GESTIÓN:**

### **F.2.1. ROTACIÓN DE EXISTENCIAS**

**Resultado: 1.16**, el resultado indica que en el periodo analizado (Enero-Marzo 2008) el inventario de existencias se renovó 1.16 veces, es decir que las existencias rotan cada 79 días.



Cabe mencionar , que al momento de elaborar el balance general el inventario de existencias era el siguiente:

INVENTARIO	CÓRDOBAS	PORCENTAJE
Envase	17,258.46	28.18%
Jugos	34,976.00	57.11%
Piña deshidratada	8,855.00	14.46%
Saleros	150.00	0.24%
<b>Total</b>	<b>61,239.46</b>	<b>100.00%</b>

Según consideraciones técnicas del encargado de producción, la vida útil de los productos terminados es de seis meses para los jugos y más de doce meses, para los deshidratados y sales, por lo que se considera que esta rotación de existencias no afecta la calidad del producto y por tal razón, no debe alterar el valor económico del inventario.

### F.2.2. ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL

**Resultado: 0.12**, el resultado indica que en el periodo analizado (Enero-Marzo 2008) el valor de las ventas equivale al 12% al valor del activo total. Si se hiciera una proyección para un año con estos resultados se obtendría unas ventas equivalentes al 48% del activo, la cual sería de C\$ 427,998.24, esto se considera regular y podría ser mejorado realizando estudios sobre los periodos de cosecha de las diferentes especies de frutas y hortalizas del país, que permitiría elaborar un plan de mercado de acuerdo a la capacidad instalada de la empresa y los distintos productos que se procesarían a lo largo del año.

### F.2.3. ROTACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR

La empresa no tiene una política de crédito, ya que los principales clientes son personas o instituciones que llegan a visitar la empresa y compran de contado, solamente se les brinda crédito a empleados de la empresa.

**Resultado: 24.67**, este valor significa que la empresa en el periodo analizado (Enero-Marzo 2008; 90 días) recuperó 24.67 veces las cuentas por cobrar, lo que significa que los créditos a los clientes, los recupera entre tres o cuatro días, lo que afirma que no existe política de crédito en la empresa, ya que recuperar los créditos en tres o cuatro días se considera como ventas de contado.



### **F.3. RAZONES DE SOLVENCIA:**

#### **F.3.1. ENDEUDAMIENTO DEL PATRIMONIO**

**Resultado: 0.01**, este resultado muestra que el valor del pasivo total equivale a 0.01 (1%) del valor total del patrimonio, es decir, que el 99% de los activos totales de la empresa, son financiados con capital propio o donaciones, lo que indudablemente le da un alto grado de solvencia a la empresa y esta en capacidad de buscar financiamientos de terceros en un caso que los necesitase.

#### **F.3.2. COBERTURA DEL ACTIVO FIJO**

**Resultado: 1.09** Valores mayores que la unidad en este indicador muestra que la empresa tiene buena solvencia. En este caso todos los activos fijos han sido obtenidos a través del patrimonio de la empresa y además el 84% del activo circulante ha sido financiado con el mismo, es decir, que su solvencia es excelente.

#### **F.3.3. COBERTURA DE INTERÉS**

**Resultado: indefinido**, Esto se da porque la empresa no tiene deudas que generen intereses, por lo tanto cualquier número dividido entre cero es indefinido.

### **F.4. RAZONES DE RENTABILIDAD:**

#### **F.4.1. RENTABILIDAD NETA SOBRE VENTAS**

**Resultado: -11.64** Este resultado muestra pérdida la cual es del 11.64% con relación a las ventas, la que se considera muy malo.

El mes de enero y febrero presentan pérdidas, con la diferencia de que febrero presenta costos de producción incluso más altos que sus ventas; el mes de Marzo presenta utilidades, pero el periodo en subconjunto presenta pérdidas.



Como se dijo al inicio, el sistema de control de ingresos y egresos presenta debilidades que posiblemente alteren los resultados, ya que es difícil creer que una empresa que tiene buena liquidez y buena solvencia esté presentado pérdidas en su estado de resultado, por lo que seria recomendable hacer una revisión general del sistema y si es posible montar un sistema de contabilidad formal (Partida Doble).

#### **F.4.2. RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSIÓN**

**Resultado: -1.39** El resultado indica pérdida de 1.39% con relación a la inversión, que es el activo total. Esto es muy importante analizarlo ya que la función de los activos en una empresa es producir para vender y generar utilidades, y en este caso esta función de apalancamiento de las ventas no está funcionando. De igual manera, que el punto anterior se recomienda hacer una revisión general del sistema y si es posible montar un sistema de contabilidad formal (Partida Doble).

#### **F.4.3. RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO**

**Resultado: -1.41**, lo que indica pérdidas en empresa del 1.41% con relación al patrimonio. Este aspecto es fundamental, ya que se considera que el patrimonio, que es el dinero de los socios o dueños de la empresa, debe generar utilidades para los dividendos de estos y para la reinversión en la empresa

(Ver ANEXO N° 3: Resultados de FINANZAS Y ANEXO N°5 :Estados Financieros)



**RESULTADO N°2: MATRIZ COMPETITIVA POR ÁREA DE GESTIÓN DE LA EMPRESA FRUTINICA**

**MATRIZ COMPETITIVA DEL ÁREA DE DIRECCIÓN (Ver ANEXO N° 4,Tabla 4.1)**

ÁREA DE LA EMPRESA	FORTALEZAS	IMPACTO			DEBILIDADES	IMPACTO		
		A	M	B		A	M	B
<b>DIRECCIÓN</b>	1. Existencia de una Misión y Visión	x			1. El registro contable que se lleva en la empresa no es adecuado. 2. Baja inversión de las utilidades en capacitaciones. 3. Falta Plan Estratégico de la empresa. 4. No existen Normas de Funcionamiento escritas. 5. No existe una adecuada Planificación en la empresa.	x		
	2. Carácter emprendedor del Empresario.	x						
	3. Alta gestión de la información.	x						x
	4. Existe participación en redes de cooperación con otras instituciones y organismos.		x					
	5. Se impulsan acciones de mejora continua entre sus trabajadores.	x						
	6. Existe una política de género.	x					x	
	7. Están consiente de la importancia de generar intangibles en la empresa.	x						
	8. Los trabajadores poseen una escolaridad adecuada, que permite un buen desarrollo en sus actividades y aprovechar las capacitaciones.	x						
	9. Existe una política de medio ambiente.	x					x	

**Nota:** Cada una de las fortalezas y debilidades identificadas es calificada en relación del impacto en que tiene en la competitividad de la empresa en: **A** : Alto    **M**: Medio    **B**: Bajo



**MATRIZ COMPETITIVA DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN (Ver ANEXO N° 4,Tabla 4.2)**

ÁREA DE LA EMPRESA	FORTALEZAS	IMPACTO			DEBILIDADES	IMPACTO		
		A	M	B		A	M	B
<b>PRODUCCIÓN</b>	1. Las fases del proceso productivo están escritas y se desarrollan correctamente.		x		1. Se necesita mejorar condiciones de almacenamiento.		x	
	2. El ambiente de trabajo es adecuada.	x			2. No se cuenta con Manual de Buenas Prácticas de Manufactura en servicios de alimentos.	x		
	3. Uso adecuado y racional de la materia prima.	x			3. No se tiene actualizado la determinación de los costos de productos y /o servicios.			
	4. Buena calidad de los productos	x				x		
	5. Permiso del MINSA	x						
	6. Se tiene Código de Barra	x						
	7. La marca se encuentra en proceso	x						
	8. Experiencia en la elaboración de los productos.	x						

**Nota:** Cada una de las fortalezas y debilidades identificadas es calificada en relación del impacto en que tiene en la competitividad de la empresa en: A : Alto M: Medio B: Bajo



## MATRIZ COMPETITIVA DEL ÁREA DE MERCADO (Ver ANEXO N° 4,Tabla 4.3)

ÁREA DE LA EMPRESA	FORTALEZAS	IMPACTO			DEBILIDADES	IMPACTO		
		A	M	B		A	M	B
MERCADO	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Buena Calidad del producto terminado.</li><li>2. Existe una estructura para determinar el precio de cada producto.</li><li>3. La empresa posee una buena estrategia de promoción y distribución.</li><li>4. El negocio tiene buena demanda.</li></ol>	x			<ol style="list-style-type: none"><li>1. No existe un registro adecuado que permita conocer la contribución a las ventas por cada lugar e igualmente la estacionalidad de las mismas.</li><li>2. Falta de dinero para implementar estrategias de promoción y distribución.</li></ol>	x		

**Nota:** Cada una de las fortalezas y debilidades identificadas es calificada en relación del impacto en que tiene en la competitividad de la empresa en: A : Alto M: Medio B: Bajo

**MATRIZ COMPETITIVA DEL ÁREA DE FINANZAS (Ver ANEXO N° 4,Tabla 4.4)**

ÁREA DE LA EMPRESA	FORTALEZAS	IMPACTO			DEBILIDADES	IMPACTO		
		A	M	B		A	M	B
<b>FINANZAS</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>Buena Liquidez.</li><li>Buena Solvencia.</li><li>Buen uso de los activos.</li></ol>	x	x x		<ol style="list-style-type: none"><li>Falta de controles contables</li><li>Falta de planificación financiera</li><li>El estado de Resultados Presenta Pérdida.</li><li>No se está obteniendo rentabilidad</li></ol>	x x x x		

**Nota:** Cada una de las fortalezas y debilidades identificadas es calificada en relación del impacto en que tiene en la competitividad de la empresa en: **A** : Alto    **M**: Medio    **B**: Bajo



**EMPRESA AGROINDUSTRIAL RURAL**

**“FRUTINICA”**

**DEPARTAMENTO DE CHINANDEGA**

**PLAN DE DESARROLLO**

**TANIA NINOSKA PALMA VARGAS**



## I) PRESENTACIÓN

El presente documento constituye una propuesta de mejora de la competitividad de la empresa FRUTINICA, el cual está basado en los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado en la misma, para facilitar su comprensión, las actividades se presentan por áreas de gestión. DIRECCIÓN, PRODUCCIÓN, MERCADO Y FINANZAS. Es de mucha importancia mencionar que las actividades propuestas en el plan de mejoramiento, han sido discutidas con el empresario.

Para el diseño de este plan de desarrollo empresarial, se presentaron al empresario una serie de tareas enmarcadas en actividades de Capacitación y asistencia técnica, de las cuales, tomando en cuenta el criterio del impacto que tendrían éstas en la competitividad de la empresa, además de su costo. Por lo tanto, la ejecución de este plan permitirá a la empresa, alcanzar los objetivos y metas establecidas actualmente.

## II) OBJETIVOS DEL PLAN DE DESARROLLO EMPRESARIAL

### **Objetivo General:**

Superar las áreas críticas identificadas en el diagnóstico maximizando el aprovechamiento de las Oportunidades y minimizando la presencia de amenazas del entorno ejecutando un conjunto de acciones de Capacitación y Asistencia Técnica, propuestas sobre la base de las Fortalezas.

### **Objetivos Específicos:**

1. Proporcionar al empresario las herramientas Teórico-Práctico a través de cursos de Capacitación que permitan la competitividad y el éxito de la Empresa.
2. Asistir técnicamente a la empresa para resolver los problemas puntuales en las áreas de **DIRECCIÓN, MERCADO, PRODUCCIÓN Y FINANZAS.**



**III) ACTIVIDADES DEL PLAN DE DESARROLLO DE LA EMPRESA “FRUTINICA”  
ACCIONES RELACIONADAS CON EL ÁREA DE DIRECCIÓN**

ÁREA DE LA EMPRESA	TEMÁTICA	TIEMPO DE INTERVENCIÓN	COSTO MÍNIMO PROMEDIO (\$)	RESULTADOS DE IMPACTO	
<b>ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN</b>					
<b>DIRECCIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Sistema de contabilidad para las pequeñas y medianas empresas (PYMES).</li> <li>Toma de decisiones basada en aspectos contables.</li> <li>Planificación estratégica</li> <li>Derecho y Obligaciones del Empleador y Empleados.</li> <li>Normas de Seguridad Laboral</li> <li>Mejoramiento continuo de la calidad</li> </ol>	1 semana/ curso	50.00 por Participante	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se mejoran las habilidades directivas al tomar decisiones basadas en la información confiable sobre los aspectos contables.</li> <li>Personal de la empresa con mayor satisfacción laboral al velar por el cumplimiento de los derechos y obligaciones del empleador y de los empleados .</li> </ul>	
	<b>ACTIVIDADES DE ASISTENCIA TÉCNICA</b>				
	<ol style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de plan Estratégico de la empresa.</li> <li>Elaboración de un Manual de Funciones.</li> </ol>	6 semanas	1800 .00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empresa mejora su competitividad al disponer de un plan estratégico.</li> <li>Empresa mejora la comunicación y la evaluación del desempeño de los empleados.</li> </ul>	
	1 semana	1000.00			



**ACCIONES RELACIONADAS CON EL ÁREA DE PRODUCCIÓN**

ÁREA DE LA EMPRESA	TEMÁTICA	TIEMPO DE INTERVENCIÓN	COSTO MÍNIMO PROMEDIO (\$)	RESULTADOS DE IMPACTO	
<b>ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN</b>					
<b>PRODUCCIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistema Métrico Decimal, conversión de unidades y errores más comunes.</li> <li>2. Normas para la producción de Alimentos y Etiquetado de Alimentos.</li> <li>3. Administración de Procesos Productivos.</li> <li>4. Técnicas y Comprobación de la eficiencia de la sanitización de superficies.</li> </ol>	1 semana/ curso	50.00 por Participante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El empresario trabajando con eficiencia productiva y competitividad al aplicar Normativas establecidas en la Legislación Alimentaria del País.</li> <li>• Mejora sus condiciones para hacerle frente a un proceso de exportación de sus productos</li> </ul>	
	<b>ACTIVIDADES DE ASISTENCIA TÉCNICA</b>				
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinar los Costos de Producción y/o costos totales.</li> <li>2. Diseñar Cartas y Fichas Técnicas de los Productos ofrecidos en el servicio.</li> <li>3. Diseñar Manual de Buenas Prácticas de Manufactura y procedimientos de sanitización.</li> </ol>	<p>4 semanas</p> <p>3 semanas</p> <p>2 semanas</p>	<p>1000.00</p> <p>800.00</p> <p>550.00</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar las ventas al ofertar precios justos de los diferentes productos.</li> <li>• La empresa estandariza la calidad de los productos .</li> <li>• La empresa mejora la calidad Higiénico-sanitaria de los productos al cumplir con las Normas, mostrando mayor competitividad</li> </ul>	



### ACCIONES RELACIONADAS CON EL ÁREA DE MERCADO

ÁREA DE LA EMPRESA	TEMÁTICA	TIEMPO DE INTERVENCIÓN	COSTO MÍNIMO PROMEDIO (\$)	RESULTADOS DE IMPACTO	
<b>ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN</b>					
<b>MERCADO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mercadotecnia de pequeñas empresas</li> <li>2. Diseño e Implementación de Estrategias de Mercadeo.</li> <li>3. Calidad en la Atención al Cliente</li> </ol>	1 semana/ curso	50.00 Por Participante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresario y empleados de la empresa implementando estrategias de mercadeo para controlar y aumentar las ventas.</li> <li>• Empresario y empleados de las empresas atendiendo al cliente con calidad .</li> </ul>	
	<b>ACTIVIDADES DE ASISTENCIA TÉCNICA</b>				
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir y estructurar una estrategia de mercadeo.</li> <li>2. Estudio de Mercado</li> <li>3. Estudio sobre la satisfacción de los clientes.</li> </ol>	3 semanas	800.00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa incrementa su nivel de ventas ante la situación actual de la competencia.</li> <li>• Se mejora la atención de los clientes, llenando sus expectativas.</li> </ul>	
	5 semanas	1,150.00			
	2 semanas	850.00			



**ACCIONES RELACIONADAS CON EL ÁREA DE FINANZAS**

ÁREA DE LA EMPRESA	TEMÁTICA	TIEMPO DE INTERVENCIÓN	COSTO MÍNIMO PROMEDIO (\$)	RESULTADOS DE IMPACTO
<b>ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN</b>				
<b>FINANZAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interpretación de los Estados financieros.</li> <li>2. Auditoria basado en controles contables.</li> <li>3. Planificación Financiera.</li> </ol>	1 semana/curso	60.00 por participante	<p>La empresa mejora la planificación financiera al conocer sobre estos aspectos.</p> <p>La empresa mejora su capacidad de inversión en la mejora de su competitividad.</p>
	<b>ACTIVIDADES DE ASISTENCIA TÉCNICA</b>			
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Montar los Controles Contables</li> <li>2. Elaboración de presupuesto, con flujos de caja</li> <li>3. Sistema de control y seguimiento financiero</li> <li>4. Revisión y Actualización el manual de costo de los productos que elaboran en la empresa.</li> </ol>	3 semanas 3 semanas 3 semanas 2 semanas	1500.00 600.00 500.00 350.00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El empresario cuenta con mayores y mejores habilidades para tomar decisiones acertadas en base a los aspectos contables y financieros.</li> <li>• La empresa se convierte en un atractivo para invertir.</li> <li>• Mejora sus condiciones para hacerle frente a un proceso de exportación de sus productos.</li> </ul>

**IV) COSTO DE INVERSIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO, POR ÁREA DE GESTIÓN**

ÁREA DE GESTIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD		TOTAL (\$)
	CAPACITACIÓN (\$)	ASISTENCIA TÉCNICA (\$)	
DIRECCIÓN	600.00	2,800.00	<b>3,400.00</b>
PRODUCCIÓN	400.00	2,350.00	<b>2,750.00</b>
MERCADEO	300.00	2,800.00	<b>3,100.00</b>
FINANZAS	360.00	2,950.00	<b>3,310.00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,660.00</b>	<b>10,900.00</b>	<b>12,560.00</b>

**Observaciones:**

1. Para determinar el costo de inversión del plan de desarrollo se consideró el costo de las actividades, tanto de capacitación como de asistencia técnica. En el caso de las actividades de capacitación mencionadas en el plan, se considera la participación de 2 recursos de la empresa en los diferentes temas propuestos. En las actividades de asistencia técnica, el consultor entrena a un recurso de la empresa o bien la realiza de manera personal, según la característica de la misma.
2. El costo de las actividades de capacitación toma en cuenta el punto de equilibrio de cada curso que será ofertado por el consultor.
3. La ejecución del presente plan de desarrollo puede ser ejecutado por la empresa en un año, tomando en cuenta las oportunidades, que tienen la empresa, para el financiamiento del mismo.

*Fin del plan de Desarrollo.*



## VII. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En relación al área de DIRECCIÓN se encontró que las debilidades están relacionadas con los registros contables, habiendo obtenido un resultado de 36.6% ( menos de 40% establecido por el GESTIONA 3.0 como valor crítico), ello constituye un aspecto fundamental en la toma de decisiones para el desarrollo de la empresa. Por otro lado, Si bien es cierto que el nivel académico de los socios y empleados de la empresa es bueno, es importante decir que este resultado, está fundamentado bajo la consideración que debe ser la empresa, la que invierta de sus utilidades para la capacitación del personal. La capacitación de los mismos, se produce en el marco colaborativo que tiene la empresa con otros entes, lo que significa que puede parecer un poco riesgoso ya que, una vez que la empresa no cuente con esa fuente, la capacitación del personal, al no ser planificado financieramente por ésta, se impida mayor avance. La patrimonialización, presenta dificultades, dado a la falta de registros adecuados. Se considera que por los valores obtenidos en el resto de indicadores, éstos constituyen fortalezas de la empresa.(ver Anexo N°4, tabla 4.1).

En cuanto al área de PRODUCCIÓN, los indicadores de la evolución de la producción y productividad de la mano de obra con respecto al valor agregado, a las utilidades, constituyeron aspectos débiles, dado a que no se contaba con registros adecuados para su cálculo, principalmente la información referida al registros de las ventas y números de empleados que participaron en la elaboración de los productos en el período señalado. Se considera que por los valores obtenidos en el resto de indicadores, éstos constituyen fortalezas de la empresa. .(ver Anexo N°4, tabla 4.2).

El área de MERCADO, los indicadores: Contribución a las ventas, Descripción del producto, y Contribución a las ventas por cada lugar o cliente, fueron los que presentaron mayor dificultad, siendo esto de forma inmediata, debilidades de la empresa que reflejan, en forma directa, la falta de control en los registros respectivos y por ende en la toma de decisiones no basadas en evidencia, sino basada en la intuición y/o experiencia del empresario. El resto de indicadores, constituyen fortalezas de la empresa, sin embargo no debe considerarse la omisión de esfuerzos para mantenerlas. (ver Anexo N°4, tabla 4.3).



En el área de FINANZAS, la empresa no cuenta con una contabilidad formal (partida doble), sino que tienen un sistema de ingresos y egresos que presenta algunas debilidades que aparentemente ocurren de manera ocasional, tales como: algunas veces, se venden productos a menor precio que el establecido, sin embargo se anotan como si fueran vendidos a precio real, en algunos casos, el total de la venta no coincide con la multiplicación de los productos vendidos por el precio unitario, la suma de los totales de egresos en el mes de febrero, no coincidía en la asentada en el formato, al parecer, muchas veces no se registra algunas transacciones que se deben haber realizado, tales como: pago de operarias (mano de obra directa), compra de materia prima, y es posible que hasta algunas ventas. Por lo tanto el sistema no genera estados financieros, lo que de hecho, constituye un problema para los deben tomar decisiones sobre el curso de la empresa. Los indicadores correspondientes a la rentabilidad resultarán negativos, Como se dijo al inicio, el sistema de control de ingresos y egresos presenta debilidades que posiblemente alteren los resultados, ya que es difícil creer que una empresa que tiene buena liquidez y buena solvencia este presentado pérdidas en su estado de resultado. ( ver anexo N° 4, tabla 4.4).

Las Fortalezas y Debilidades fueron analizadas en función de proponer actividades, que de acuerdo a las capacidades de los socios de la empresa, se pudieran intervenir en ellas, de forma inmediata y a corto plazo, valorando también, el resultado de impacto de las mismas, obteniendo así, el diseño de la Matriz Competitiva de la empresa y por ende, su Plan de desarrollo empresarial.

## **VIII. CONCLUSIONES**

Los datos obtenidos a través de entrevistas con el empresario y trabajadores, permitió hacer el presente diagnóstico de la empresa FRUTINICA, en las áreas de DIRECCIÓN, MERCADO, PRODUCCIÓN Y FINANZAS. Estos datos fueron analizados y evaluados tomando como referencia la valoración del programa GESTIONA 3.0,

- 1) Los esfuerzos realizados por el propietario, fueron muy valiosos. La empresa muestra muchas Fortalezas señaladas anteriormente, la disponibilidad del empresario y trabajadores



para promover acciones de mejora constituye un aspecto muy importante, para seguir adelante en el cumplimiento de las metas propuestas y poder enfrentar mayores retos dentro de un mercado más competitivo.

- 2) Existen algunas dificultades en cada una de las áreas de estudio, presentadas en la matriz competitiva de la empresa, producto del presente diagnóstico. Por tal razón, es necesario encaminar acciones concretas a la superación de las dificultades o debilidades encontradas a través de Capacitaciones y Asistencias Técnicas recomendadas en el plan de desarrollo empresarial, acciones priorizadas en dicho plan, tomando en cuenta el impacto en el desarrollo de la empresa.
- 3) Para lograr mayores avances, debe realizarse una inversión en el entrenamiento del personal con el fin de mejorar la Dirección del Negocio en la búsqueda de generar intangibles de la empresa. Por otro lado, la falta de registros contables constituye una limitación administrativa que incide directamente en la Planificación del negocio para su crecimiento y/o fortalecimiento. El espíritu emprendedor de los socios de la empresa, son valores que se deben aprovechar para mejorar la competitividad de la empresa.

## **IX. RECOMENDACIONES**

### **A) ESPECÍFICAS**

- **EN EL ÁREA DE DIRECCIÓN:**

1. Publicar la Misión y Visión de la empresa para que contribuya a una mayor identificación del personal de la empresa y permita mejorar la eficiencia de la actividad productiva.
2. Establecer reuniones periódicas con el personal a fin de impulsar las acciones de mejora en forma eficiente.
3. Disminuir los gastos innecesarios que interfieren directamente en las utilidades de la empresa.



- **EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN:**

1. Documentar las acciones relacionadas con la Limpieza y Sanitización, con el fin garantizar su cumplimiento, independientemente de quien la realice.
2. Utilizar los instrumentos disponibles para controlar los parámetros de proceso de producción, registrando la información.
3. Abrir expedientes de los empleados y llevar registros de las capacitaciones obtenidas con el propósito de valorar la efectividad de las mismas en la mejora y/o mantenimiento de la calidad del servicio.
4. Realizar muestreos sistemáticos de la calidad higiénica de los productos.

- **EN EL ÁREA DE MERCADO:**

1. Evaluar el impacto que tienen las acciones de promoción realizadas por la empresa, en el incremento de las ventas.
2. Realizar estudios de nuevos productos de consumo.

## **EL ÁREA DE FINANZAS**

1. Diseñar los manuales de operación de sistema contables ( Catálogo de cuentas, Formatos de registros, etc.).
2. Mejorar el proceso de registro de ventas y adquisiciones de materias primas e insumos, a fin disponer de información real para el análisis financiero de la empresa.

## **B) GENERALES:**

1. Mantener el espíritu emprendedor en la dirección del Negocio.
2. Aprovechar al máximo las oportunidades que tiene la empresa a través de la existencia de relaciones de cooperación con instituciones u otros organismos.
3. Aprovechar de forma inmediata la oportunidad que le presenta el Programa INDEPROSEDE para implementar las acciones de asistencia técnica y de capacitación presentadas en el Plan de Desarrollo, obtenido como resultado del Diagnóstico.
4. Conservar los resultados del presente diagnóstico a fin de valorar el avance de la empresa.



## X. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- Recursos S.A.C., Agencia Alemana para el Desarrollo- GTZ. " Sistema de Diagnóstico Empresarial y Plan de Mejoramiento- **"GESTIONA 3.0"**. 2001.
- Memorias del Instituto de desarrollo Empresarial-Programa de Promoción de servicios de Desarrollo Empresarial (INDE-PROSEDE). 2002,2003,2004,2005.
- [WWW.inde.org.ni](http://WWW.inde.org.ni)



# ANEXOS

## 1. ÁREAS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Se identifican cuatro áreas alrededor de las cuales gira la gestión de las empresas:

- Dirección
- Mercado
- Producción
- Finanzas

Se han obtenido 40 indicadores que facilitan la identificación de la situación en la empresa diagnosticada; éstos indicadores corresponden a cada una de las áreas de la gestión empresarial.

El área de DIRECCIÓN contiene 13 indicadores, PRODUCCIÓN 9 indicadores, MERCADO 7 indicadores y FINANZAS 11 indicadores.

Cabe resaltar que en el Proceso de aplicación del sistema y con la asistencia del GESTIONA 3.0, existe la posibilidad de escoger los 40 o menos indicadores que podrán servir de base para el diseño del Plan de Mejoramiento Empresarial, según el interés del empresario.

## 2. DESCRIPCIÓN DE LOS INDICADORES DE LAS ÁREAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL, SEGÚN LA METODOLOGÍA GESTIONA 3.0.

### 2.1 DIRECCIÓN

**INDICADORES DE DIRECCIÓN:** Los indicadores que se describen a continuación proporcionan criterios para analizar el potencial con que cuenta la empresa para tener éxito en el futuro sobre la base de sus capacidades para cohesionar y mantener unida la organización, potenciando sus recursos humanos, manejando en forma adecuada la información con el objetivo de lograr un buen posicionamiento competitivo. Las variables que alimentan a los indicadores se abrevian por la letra que las numera, con la finalidad de hacer más didáctica la comprensión de las fórmulas que se presentan. Los valores están expresados en tanto por ciento.

**D.1 Existencia y elaboración de una misión:** En este indicador se valora si el empresario tiene de forma clara la importancia de la misión, si existió un proceso previo para ser definida y comprobar que el personal se identifica o no con la misión.

Valoración:

0% no existe misión.

20% potencialidad de desarrollar una misión

40% existe una intención de desarrollar una misión

60% existe un proceso de definición de la misión

80% se ha desarrollado un proceso participativo de definirla y asumirla.

100% la misión se ajusta en forma periódica.

**D.2 Visión del empresario:** Es conocer la capacidad que se tiene con respecto a los competidores en el mercado y nuevas tecnología o la introducción de nuevos productos para conocer el desarrollo futuro que tiene su empresa.

Valoración:

0 % < D2 < 20% muy baja, la visión es muy restringida.

21% < D2 < 49%    baja, la visión es restringida.  
50% < D2 < 69%    media.  
70% < D2 < 85%    alta, el empresario conoce esos cuatro actores, las nuevas amenazas y nuevos competidores que están entrando al mercado y ejecuta nuevas tecnologías o introduce nuevos productos de manera incipiente.  
86% < D2 < 100%    muy alta, el empresario conoce el entorno de su empresa y está aplicando plenamente nuevas tecnologías y nuevos productos.

**D.3 Desarrollo de recursos humanos y capacitación del personal:** Este índice mide la capacidad del empresario para fomentar el desarrollo de los recursos humanos al interior de la empresa. Se toma como punto de partida la experiencia y conocimientos con que cuentan estos recursos para ejecutar sus actividades, además del grado de contribución del personal a la integración de la organización a través de iniciativas y las actividades de capacitación y adiestramiento al interior de la empresa, en función de los niveles jerárquicos involucrados y la proporción de la inversión respecto a las utilidades que la empresa realiza en actividades de formación y adiestramiento del personal.

Para interpretar los valores que asuma el índice de desarrollo de recursos humanos y capacitación de personal se presenta la siguiente escala:

Valoración:

0 % < D3 < 25%    muy bajo nivel de desarrollo de RRHH y capacitación.  
26% < D3 < 50%    bajo nivel.  
51% < D3 < 75%    nivel medio.  
76% < D3 < 100%    nivel alto, el personal cuenta con experiencia y conocimientos adecuados para ejecutar sus actividades al interior de la empresa, además el grado de respuesta a las políticas de integración y fomento de iniciativas es alto, el nivel de inversión de la empresa en actividades de capacitación es alto y dirigido a la mayoría de niveles jerárquicos de la organización

**D.4 Registros contables:** El índice de registros contables permite medir la calidad de la información contable con que cuenta la empresa y la eficiencia en el uso de la misma, lo que se determina a través de la existencia de un lenguaje contable al interior de la empresa y la disponibilidad de la información por medio de reportes permanentes, además mide la capacidad del empresario para utilizar este tipo de información como herramienta de dirección en su negocio.

Valoración:

0% < D4 < 20%    muy baja calidad de gestión de los registros contables. Urgencia de intervención inmediata.  
21% < D4 < 40%    baja gestión, se elaboran estados financieros con propósitos diferentes a la gestión empresarial para cumplir con requisitos que se solicitan al interior y exterior de la empresa.  
41% < D4 < 60%    capacidad media, se elabora y se utiliza limitadamente la información contable en la dirección de la empresa.  
61% < D4 < 80%    capacidad alta.  
81% < D4 < 100%    gestión de los registros contables es excelente.

**D.5 Gestión de la información:** El índice de gestión de la información, entendida como datos, estadísticas, artículos, documentos de análisis e investigación y de otras experiencias prácticas del sector, mide la capacidad del empresario para promover el

levantamiento, procesamiento y uso eficiente de la información al interior de la empresa con el propósito de aprovechar las oportunidades que se presentan para ella.

Valoración:

$0 < D5 < 15\%$  la capacidad del empresario para gestionar y hacer uso eficiente de la información al interior de su negocio es muy baja.

$16\% < D5 < 33\%$  la capacidad del empresario para gestionar y hacer uso eficiente de la información al interior de su negocio es baja.

$34\% < D5 < 50\%$  la capacidad del empresario para gestionar y hacer uso eficiente de la información al interior de su negocio es media.

$51\% < D5 < 65\%$  la capacidad del empresario para gestionar y hacer uso eficiente de la información al interior de su negocio es alta.

$66\% < D5 < 100\%$  la capacidad del empresario para gestionar y hacer uso eficiente de la información al interior de su negocio es muy alta.

**D.6 Desarrollo de redes de cooperación:** El indicador de desarrollo de redes de cooperación mide la capacidad del empresario para promover la cooperación interinstitucional con otras empresas e instituciones en el mercado con el propósito de generar alianzas estratégicas que le permitan fortalecer su posición competitiva en el mercado.

Valoración:

$0\% < D6 < 33\%$  la capacidad del empresario para desarrollar redes de cooperación con sus pares es baja.

$34\% < D6 < 60\%$  la capacidad del empresario para desarrollar redes de cooperación con sus pares es media.

$61\% < D6 < 100\%$  la capacidad del empresario para desarrollar redes de cooperación con sus pares es alta.

**D.7 Desarrollo de procesos de mejora continua:** El indicador permite conocer si existen políticas internas que promueven y ponen en práctica procesos de mejora continua.

Valoración:

$0\% < D7 < 33\%$  no existen políticas internas de mejoramiento continuo ni ejecución de alguna actividad relacionada

$34\% < D7 < 66\%$  se desarrollan mínimamente políticas internas de mejoramiento y ejecutan algunas actividades inherentes.

$67\% < D7 < 100\%$  existen políticas internas y desarrollan actividades que promueven el mejoramiento continuo sostenibles en el tiempo.

**D.8 Incidencia de la Familia en la Gestión y Propiedad de la Empresa.** Las respuestas a las preguntas planteadas en la Ficha proporcionan criterios al diagnosticador para analizar la participación familiar tanto en la propiedad como en la gestión de la empresa.

**D.9 Evolución del patrimonio:** Este indicador muestra la evolución del patrimonio de la empresa en los tres últimos años, permitiendo al consultor y al empresario tener una idea de la capacidad de acumulación de la empresa

**D.10 Valoración de Género:** Este indicador permite observar gráficamente las proporciones de hombres y mujeres que trabajan en la empresa, además proporciona una primera idea de la existencia de política de género al interior de la empresa, entendida como una participación no discriminatoria en oportunidades, deberes y derechos.

Valoración:

0% < D8 < 10%	no existe política ni actividades relacionadas con el Género
11% < D8 < 55%	desarrollan algunas actividades relacionadas con el Género.
56% < D8 < 100%	existe política de Género y desarrollan actividades inherentes.

**D.11 Existencia de Intangibles de la empresa:** Este índice permite diferenciar a la empresa que reconoce y valoriza sus intangibles, bien sea por innovación o por el nivel de integración y formación de sus recursos humanos o por exclusividad en la producción del bien o servicio. Se trata de reconocer a aquellas empresas que han incorporado sus intangibles en la conducción de la misma. Se trata de conocer si ha logrado una certificación de calidad (ISO 9000, HACCP u otras denominaciones), estar en camino de certificar procesos, tener la intención de hacerlo o no reconocer ni valorar sus intangibles.

**D.12 Política de medio ambiente:** Se debe tener en cuenta la existencia o no de una política con referencia al Medio Ambiente. Este dato consignado en las preguntas y reflejado en el Reporte General ayuda al consultor para analizar el desarrollo de la empresa en armonía con el no deterioro y manutención del medio ambiente.

## 2.2 PRODUCCIÓN

**INDICADORES DE PRODUCCIÓN:** Los indicadores que se presentan a continuación proporcionan criterios para analizar la evolución de la producción en los últimos años, los tiempos de fabricación por producto, la productividad del trabajo, los niveles de eficiencia de la empresa y la calidad del producto. Asimismo se presenta la forma como se calculan los valores para los indicadores utilizados para diagnosticar el área de producción en la empresa. De manera similar al punto 1, las variables que alimentan al indicador se abrevian por la letra que las numera, con la finalidad de hacer más didáctica la comprensión de las fórmulas que se presentan.

Se busca que las preguntas y análisis de estos indicadores respondan a criterios de empresas productoras de bienes y de servicios.

**P.1 Fases del proceso productivo:** El indicador proporciona información esquemática sobre el proceso productivo. Se deben identificar las fases del proceso de producción de la empresa. Si es posible, consignar si en alguna de ellas se presentan cuellos de botella que limitan el mejoramiento de la eficiencia productiva.

**P.2 Evolución de la producción:** El indicador proporciona información en forma gráfica acerca de la evolución de los niveles de producción anual, por cada uno de los 5 principales productos o líneas de productos identificados bajo el criterio de mayor contribución a las ventas.

**P.3 Productividad de la mano de obra:** Este indicador mide la productividad media del recurso humano que utiliza la empresa para la producción. Permite conocer cómo ha evolucionado la productividad de la mano de obra en los últimos años, proporcionando una medida de la eficiencia del recurso humano.

$$PMO = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Nº de personas que trabajan en la empresa}}$$

**P.4 Productividad de la mano de obra respecto al valor agregado:** El indicador mide la productividad de la mano de obra de todo el personal involucrado en la empresa con relación al valor agregado que se genera, lo cual constituye una aproximación de la capacidad individual del recurso humano para generar valor agregado.

$$PMVA = \frac{\text{Ventas Netas-costo de venta}}{\text{Nº de personas que trabajan en la empresa}}$$

Los valores que puede tomar el indicador de productividad de la mano de obra respecto al valor agregado se obtienen al dividir la diferencia entre las ventas netas realizadas por la empresa y el costo de ventas, entre el número de personas que trabajan en la empresa.

**P.5 Productividad de la mano de obra respecto a las utilidades:** El índice mide la productividad de la mano de obra del recurso humano empleado con relación a las utilidades obtenidas por la empresa, esto constituye una medida de la capacidad del personal para contribuir a la generación de utilidades.

$$PMUT = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Nº de personas que trabajan en la empresa}}$$

Los valores del indicador de productividad de la mano de obra respecto a las utilidades se obtienen al dividir las utilidades generadas por la empresa en el último año después de impuestos entre el número de personas empleadas en la empresa.

**P.6 Eficiencia de los procesos productivos:** El índice de eficiencia de los procesos productivos permite determinar si al interior de la empresa se presentan problemas que afectan el desempeño adecuado de los procesos, lo que incide en forma directa o indirecta sobre la estructura de costos.

Valoración:

0% < P6 < 25% Eficiencia muy baja en los procesos productivos, o no proporciona información al respecto.

26% < P6 < 50% Eficiencia baja.

51% < P6 < 75% Eficiencia media.

76% < P6 < 100% Eficiencia alta.

**P.7 Eficiencia del ambiente de trabajo interno:** Este indicador permite determinar si el ambiente de trabajo interno de la empresa reúne las condiciones necesarias para facilitar el desempeño eficiente de las diferentes actividades que se realizan en la empresa.

Valoración:

0% < P7 < 33% Baja eficiencia.

34% < P7 < 66% Eficiencia media.

67% < P7 < 100% los niveles de eficiencia de la empresa con relación al ambiente de trabajo son adecuados.

**P.8 Eficiencia para el ambiente en general:** Este indicador mide el impacto que tienen las actividades productivas que realiza la empresa sobre el ambiente o el entorno de la empresa en general, como medida de la eficiencia de sus procesos.

Valoración:

0 % < P8 < 33% la empresa tiene muchos problemas de eficiencia que tienen impacto en el ambiente en general.

34% < P8 < 66% la empresa tiene problemas de eficiencia que tienen impacto en el ambiente en general.

67% < P8 < 100% los niveles de eficiencia de las actividades productivas de la empresa son adecuados para el ambiente en general.

**P.9 Calidad del producto:** Este indicador es una medida de la calidad general del producto de la empresa, para lo cual se tiene en cuenta un conjunto de variables como son: la calidad de la materia prima o insumos que se procesa, el estado de la maquinaria y equipo, la calificación y eficiencia del recurso humano que opera y la calidad del método de trabajo (tecnología) que se utiliza para combinar los factores en la producción.

Valoración:

0% < P9 < 20% la calidad del producto es muy deficiente.

21% < P9 < 40% la calidad del producto es deficiente.

41% < P9 < 60% la calidad del producto es regular.

61% < P9 < 80% la calidad del producto es buena.

81% < P9 < 100% la calidad del producto es muy buena.

## 2.3 MERCADO

**INDICADORES DE MERCADO:** Los indicadores que presentamos a continuación permiten diagnosticar el área de mercado en la empresa, teniendo en cuenta las características de los productos o servicios, la forma como se determinan los precios, las actividades de promoción y distribución que han desarrollado para atraer a la demanda, el desarrollo de marcas y la estacionalidad de las ventas. Asimismo se presenta el procedimiento para calcular los indicadores utilizados para diagnosticar el área de mercado en la empresa. De manera similar al punto 1 y el 2, las variables que alimentan al indicador se abrevian por la letra que las enumera, con la finalidad de hacer más didáctica la comprensión de las fórmulas que se presentan.

**M.1 Contribución a las Ventas:** Es el porcentaje con el cual cada uno de los 5 principales productos, líneas de productos o servicios identificados previamente participa en las ventas anuales de la empresa.

**M.2 Descripción y calificación del producto:** La descripción y calificación del producto será efectuada por el empresario entrevistado y refrendado por quien hace el

diagnóstico. Se observa el producto que la empresa pone al mercado, tomando en cuenta los siguientes criterios:

- Se considera el **Valor Esencial (VE)** del producto, línea, también se denomina como **Producto Fundamental**. Se refiere al beneficio fundamental de solución de un problema, que los consumidores buscan cuando compran el producto.
- Se considera el **VF (Valor Formal)** que algunos denominan **Producto Real**, se basa en cinco características: **nivel de calidad, características, diseño, nombre de la marca y envasado**. En la Ficha de llenado se incluyen algunas preguntas que definen a esas características señaladas.
- Por último se consignan los **Valores Agregados (VA)**. Que algunos denominan **Producto Aumentado** y está referido a los beneficios adicionales alrededor del producto ofrecido y que se le brinda como un plus al consumidor.

**M.3 Determinación de los Precios:** La determinación de los precios se hace a través de diferentes factores donde se toma en cuenta lo siguiente: si los clientes, el estado a través de sus políticas y legislación, la competencia, los proveedores, la estructura de costo de la empresa y el margen de utilidad condicionan o determinan los precios.

Valoración:

0 % < M3 < 55% el empresario no tiene capacidad para determinar el precio de sus productos porque éstos dependen de factores que no puede controlar.

56% < M3 < 80% el empresario tiene control parcial de los factores que determinan el precio de sus productos, existe la influencia de algunos factores externos que no puede controlar.

81% < M3 < 100% el empresario tiene la capacidad de determinar el precio de sus productos.

**M.4 Estrategia de Promoción:** Este indicador se caracteriza por la descripción general de la estrategia de promoción y por el valor de un índice que califica si la estrategia es adecuada o no en función del incremento de las ventas.

Valoración:

0 % < M4 < 8% no existe estrategia de promoción ni se desarrollan actividades relacionadas.

9% < M4 < 33% no existe estrategia de promoción en la empresa, pero se desarrollan actividades inherentes.

34% < M4 < 72% existe estrategia de promoción en la empresa, pero no está bien adecuada a los productos y al mercado, contribuyendo poco a las ventas.

73% < M4 < 100% la estrategia de promoción de la empresa es adecuada a los productos que se ofrecen y al mercado, contribuyendo a las ventas.

Para obtener los valores de este indicador se tiene en cuenta lo siguiente:

Si se desarrollan actividades de Promoción con sus actividades claramente detalladas y si se ejecuta dicha estrategia así como la codificación que el empresario da a dicha estrategia; estos mismos aspectos se toman en cuenta para determinar el valor del indicador estrategia de distribución.

**M.5 Estrategia de distribución:** Este indicador se caracteriza por la descripción general de la estrategia de distribución y por el valor de un índice que califica si la estrategia es adecuada o no en función del incremento de la venta.

Para obtener los valores de este indicador se tiene en cuenta lo siguiente: si se desarrollan actividades de distribución sin una estrategia definida, si se detallan claramente las actividades y si los objetivos guardan coherencia con las actividades de la estrategia.

Valoración:

0% < M5 < 8% no existe estrategia de distribución ni se desarrollan actividades relacionadas.

8% < M5 < 33% no existe estrategia de distribución en la empresa, pero se desarrollan actividades inherentes.

34% < M5 < 72% existe estrategia de distribución en la empresa, pero no está bien adecuada a los productos y al mercado, contribuyendo poco a las ventas.

73% < M5 < 100% la estrategia de distribución de la empresa es adecuada a los productos que se ofrecen y al mercado, contribuyendo a las ventas.

**M.6 Contribución a las ventas por cada lugar o cliente:** Es el porcentaje con el cual cada uno de los 5 principales lugares o clientes, identificados previamente participa en las ventas anuales de la empresa.

**M.7 Estacionalidad de las Ventas:** Este se construye utilizando una lista de los meses del año en donde se asignará una calificación a cada mes teniendo en cuenta el criterio de mayores ventas promedios del año; esto permitirá identificar gráficamente los periodos en que las ventas presentan picos y fondos durante los meses del año, lo cual facilita analizar las causas del comportamiento que describen con el propósito de redefinir y / o fortalecer la estrategia de venta.

## 2.4 FINANZAS

**INDICADORES DE FINANZAS:** Los indicadores que se presentan a continuación constituyen razones financieras resultantes de la combinación de las diferentes cuentas o partidas del balance general y del estado de resultados que el empresario proporciona al consultor. De manera similar a al punto 1, 2 y 3 las variables que alimentan al indicador se abrevian por la letra que las numera, con la finalidad de hacer más didáctica la comprensión de las fórmulas que se presentan.

**F.1. Ratio o razón de liquidez:** permite medir la capacidad con que cuentan las empresas para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo.

**F.1.1. Liquidez corriente:** Mide el grado de cobertura que tienen los activos corrientes sobre los pasivos corrientes.

$$LC = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Los valores que se utilizan en la medición cuando son mayores que uno, son considerados aceptados debido a que se entendería que una parte del activo corriente de la empresa estaría siendo financiada con capitales de Largo Plazo, valores inferiores a la unidad, representan una amenaza porque podría estar en riesgo el capital de trabajo.

Cuando los valores del índice de liquidez resultan varias veces superiores a la unidad tales como tres y más, debe examinarse las razones puede ser un caso circunstancial.

**F.1.2. Prueba ácida:** Es una medición más directa de la liquidez financiera de la empresa a muy Corto Plazo. La medición de este indicador se ubica entre los valores 0.5 y 2, que son considerados adecuados, debido a que significa que más de la mitad de las obligaciones corrientes estarían respaldadas por los activos de mayor liquidez.

$$LC = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Existencias}}{\text{Pasivo corriente}}$$

**F.2. Razones de gestión:** permiten evaluar los efectos de la política de la empresa relacionados con la utilización de sus fondos, cobranzas, créditos, inventarios y ventas.

**F.2.1. Rotación de las existencias:** Permite determinar el número de veces que rotan los inventarios o existencias. Cuanto mayor sea el número de rotaciones al año, mayor será la eficiencia con la que se administran las existencias en la empresa.

$$RE = \frac{\text{Costos de Venta}}{\text{Existencias}}$$

**F.2.2. Rotación del activo total:** Mide la eficiencia en el empleo de todos los activos de la empresa para la generación de ingresos o como contribución a las ventas.

Un valor alto de la rotación del activo total significa buenas expectativas para alcanzar una alta rentabilidad en el futuro. Valores bajos de este indicador representan un manejo poco eficiente de la inversión o problemas de ventas.

$$RAT = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$$

**F.2.3 Rotación de las cuentas por cobrar:** Permite conocer la velocidad con la cual se recuperan los créditos concedidos. Este índice muestra cuantas veces al año la empresa convierte en efectivo sus cobros pendientes. Cuando hay valores altos indican un buen manejo de la política de cobranzas y crédito.

$$RCC = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

**F.3. Razones de solvencia:** a partir de las cuales se mide la capacidad de endeudamiento de las empresas y el respaldo con el que cuentan para afrontar sus obligaciones corrientes y no corrientes.

**F.3.1 Endeudamiento del patrimonio:** Muestra la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones de corto y largo plazo. Un valor alto indica que la mayor proporción de la inversión es financiada por capitales de terceros, por lo tanto existe un mayor riesgo financiero y una menor solvencia de la empresa.

$$EP = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

**F.3.2 Cobertura del activo fijo:** Indica que proporción de activo fijo es financiado con capitales permanentes. La medición se realiza: mientras más alto sea el valor del rubro respecto de la unidad, la empresa contara con una mayor proporción de los activos corrientes financiados con capitales permanentes.

$$CAF = \frac{\text{Deudas a Largo Plazo} + \text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto}}$$

Si el indicador es menor a uno significa que la empresa está financiando activo fijo con capital de Corto Plazo, lo cual no es recomendable ya que esta pagando costos más altos.

**F.3.3 Cobertura de intereses:** El índice de cobertura de intereses mide el número de veces en que las utilidades operativas obtenidas por la empresa cubren el pago de intereses provenientes de las obligaciones contraídas con sus acreedores.

$$CI = \frac{\text{Utilidad antes de Interés e Impuestos}}{\text{Impuestos}}$$

Esta razón muestra si la empresa está en capacidad de pagar sus intereses y si dichos intereses están cubiertos adecuadamente a través de las utilidades. Además permite conocer hasta qué punto pueden disminuir las utilidades sin que ello implique generar dificultades para cumplir con obligaciones contraídas con las entidades financieras y acreedores.

**F.4. Razones de rentabilidad:** permiten evaluar el resultado de la gestión empresarial a partir de ratios que tienen en cuenta la inversión y los valores agregados generados.

**F.4.1. Rentabilidad neta sobre ventas:** Indica la habilidad del empresario para utilizar eficientemente sus factores de producción.

La medición que se realiza es que los valores bajos que tome el indicador pueden ser causados por diferentes factores: ventas reducidas, altos costos de ventas o gastos de administración, exceso de gastos financieros.

$$R\ s/V = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}} \times 100$$

**F.4.2. Rentabilidad sobre la inversión:** Mide la eficiencia con la cual han sido utilizados los activos totales de la empresa.

La medición se compara, el activo total con la utilidad operativa o neta, si la relación es inferior a uno significa que invierte más de lo que se obtiene y que el negocio no tiene futuro a Largo Plazo.

$$R\ s/I = \frac{\text{Utilidad antes del pago de Impuestos e interés)}}{\text{Activo Total}} \times 100$$

**F.4.3. Rentabilidad sobre el patrimonio:** Muestra la eficiencia con la cual se utilizan los recursos propios. Este se calcula dividiendo la utilidad neta después de pagar

intereses y los impuestos entre el patrimonio de la empresa expresado en tanto por ciento.

$$R_{s/P} = \frac{\text{Utilidad Neta (después de Impuestos e interés)}}{\text{Patrimonio}} \times 100$$

El aspecto financiero se inicia con la obtención de los estados financieros actualizados de parte del empresario para los tres últimos periodos contables (balance general y estado de resultados); si es posible. Es preferible para ello que la comparación corresponda a períodos análogos y consecutivos. No obstante, en caso de contar con períodos no equivalentes se debe realizar el ejercicio teniendo en cuenta esta situación al momento de la lectura de los indicadores.

El acto de digitar la información financiera se realiza directamente de los estados financieros obtenidos al software Gestiona 3.0. Éste a su vez procesa la información y entrega los resultados en un reporte de ratios (indicadores) financiero, los mismos que responden a cuatro categorías: liquidez, gestión, solvencia y rentabilidad.

Un primer análisis de finanzas se compara a la primera consulta que hace el médico con su paciente. La cuestión financiera nos brinda una visión concreta sobre la situación de la empresa. Nos indica hasta que punto ha desarrollado la crisis y la enfermedad. No lleva mucho tiempo realizarla y en caso que sea necesario, se complementa con el diagnóstico general donde los datos del área financiera se interrelacionan con los de las otras tres áreas.

Lo que normalmente se encuentra son estados y balances anuales, que los realizan para cumplir con los requerimientos burocráticos de pago de impuestos y así estar al día con el Estado. Se recomienda, trabajar con el análisis de las cuentas que les dan origen.

En el trabajo con las pequeñas empresas, se suele afirmar que el análisis de los estados financieros no tiene utilidad, ya que éstos no reflejan la realidad, pues se suelen modificar para evitar el pago de impuestos, o para gestionar estos documentos ante un organismo financiero y así, obtener un préstamo. Es por ello, que se deben saber leer, interpretarlo y en el análisis de los resultados, encontrar la consistencia de las cifras y magnitudes planteadas para poder orientarse. Si se diera el caso, que los estados financieros no dan las señales del funcionamiento de la empresa, es necesario conversar y trabajar con el empresario para obtener la información más exacta que permita identificar el proceso que se vive. Este tipo de ajuste es indispensable para trabajar en un ambiente real y poder proponer recomendaciones útiles.

### **3. IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES EMPRESARIALES**

Para diseñar de manera preliminar el Plan de Mejoramiento, se debe tomar como insumo los resultados que proporciona Gestiona 3.0 con la finalidad de identificar en cada una de las áreas de la gestión:

- Las fortalezas que caracterizan a la empresa, que son la base del aprovechamiento de las oportunidades que les ha permitido alcanzar sus éxitos hasta el momento y poder diseñar un plan de mejoramiento afirmando lo positivo de la empresa.

- Las debilidades que se presentan, que permiten visualizar por dónde esta fallando la gestión de la empresa.

La explicación de los indicadores y las ayudas del programa, como escalas interpretativas, gráficos y descripción de procesos o estrategias, constituyen en sí herramientas para identificar las fortalezas y debilidades en las diferentes áreas de la gestión al interior de la empresa que se diagnostica de acuerdo a los valores que tome cada índice o las tendencias y características que demuestren.

La metodología GESTIONA 3.0 sugiere la siguiente guía para la identificación de fortalezas y debilidades:

### Guía para identificar fortalezas y debilidades

#### **1) *Respecto a las fortalezas***

1. ¿Cuáles son las principales fortalezas de la empresa?
2. ¿Análisis de la sostenibilidad de los indicadores de dichas fortalezas?
3. ¿Existen posibilidades de potenciar, dichas fortalezas en el seno de la organización interna de la empresa, cada una por separado y/o en combinaciones diversas?
4. ¿Cómo pueden ayudar el resto de los actores del clúster a consolidar esas fortalezas como alianzas estratégicas?
5. ¿Qué oportunidades pueden ser explotadas a partir del reconocimiento de las fortalezas de la empresa?

#### **2) *Respecto a las debilidades***

1. ¿Cuáles son las debilidades de la empresa para cada área analizada?
2. ¿Cuáles son las escalas de debilidades, a juicio del empresario y del diagnosticado, en el sentido de la gravedad y la oportunidad para intervenir?
3. ¿Cuáles son las debilidades seleccionadas para intervenir de inmediato?
4. ¿Cuáles son las debilidades seleccionadas para intervenir a mediano plazo?
5. Presupuesto de la intervención. Relación costo beneficio.
6. Fijar los criterios de evaluación. Indicadores y mecanismos de evaluación. Control del proceso.

## **4. MATRIZ COMPETITIVA DE LA EMPRESA**

La matriz competitiva de la empresa es una ayuda gráfica que tiene dos propósitos fundamentales:

- Facilita la discusión para diagnosticar adecuadamente a la empresa en cada área de la gestión empresarial.
- Identifica las principales fortalezas y debilidades en cada una de las cuatro áreas de la gestión empresarial que sirven como base para el desarrollo de estrategias que permiten maximizar el aprovechamiento de oportunidades y minimizar las situaciones en las cuales se pueden dar las amenazas.

## 5. DESCRIPCIÓN DE LA MATRIZ COMPETITIVA DE LA EMPRESA

La matriz competitiva toma en cuenta el análisis interno de la empresa e identifica debilidades y fortalezas de la misma, cada una utilizando cinco columnas que se describen así:

- En la primera se presentan las cuatro áreas de la gestión empresarial.
- En la segunda columna que aparece en blanco se colocarán las principales fortalezas que caracterizan a la empresa, por cada área de la gestión empresarial, y que constituyen la base para el desarrollo las estrategias que pretenden maximizar el aprovechamiento de oportunidades.
- En la tercera columna se muestra el impacto que las fortalezas tienen en relación a su competitividad, clasificándose como alto, medio y bajo impacto.
- En la cuarta columna, que también se presenta en blanco, se colocarán las principales debilidades que posee la empresa en cada área de la gestión empresarial y que constituyen las puertas de acceso para las probables amenazas.
- En la quinta, nuevamente se muestra el impacto que las debilidades tienen en relación a su competitividad, clasificándose como alto, medio y bajo impacto.

Matriz competitiva de la empresa								
Áreas de la gestión empresarial	Fortalezas	Impacto			Debilidades	Impacto		
		A	M	B		A	M	B
Finanzas								
Dirección								
Mercado								
Producción								

**Nota:** Cada una de las fortalezas y debilidades identificadas es calificada en relación del impacto en que tiene en la competitividad de la empresa en: A: Alto M: Medio B: Bajo

La información de esta matriz, corresponde a la interpretación de los resultados de los indicadores de la empresa que sirven de referencia para el Plan de mejoramiento empresarial.

## **6. EL PLAN DE MEJORAMIENTO EMPRESARIAL**

El Plan de Mejoramiento empresarial contribuye al fortalecimiento de las empresas diagnosticadas y su implementación les permitirá competir con mayores posibilidades de éxito en el mercado.

El diseño del plan de mejoramiento pasa por un proceso en el cual se van analizando los resultados obtenidos en el procesamiento de la información que realiza Gestiona 3.0 que a su vez facilita la identificación de fortalezas y debilidades en la empresa.

El propósito del plan de mejoramiento es contribuir al fortalecimiento de la posición competitiva de la empresa, lo cual se logra al maximizar el aprovechamiento de oportunidades y minimizar la presencia de amenazas, a través de un conjunto de acciones que se proponen sobre la base de las fortalezas que caracterizan a la empresa en cada área de la gestión empresarial.

El diseño de un plan de mejoramiento tiene como finalidad definir los objetivos y estrategias que orienten el desarrollo de las acciones que proponen implementar.

### **Guía para el diseño de los planes de mejoramiento**

1. Se trata en esta fase de decir, demostrar, convencer al empresario acerca de las tareas que hay que cumplir, cómo se van a realizar y cuanto cuesta ese proceso.
2. El primer elemento que se pasa revista, es vincular los síntomas e índole de los problemas declarados por el empresario. Se debe tomar en cuenta “que le duele a la empresa”, ¿Qué síntomas le preocupan al empresario? Esta recomendación es muy necesaria, en tanto el empresario suele tener ya algunas opiniones sobre lo que puede estar pasando en la empresa, los puntos donde cree que hay problemas u oportunidades.
3. Elección del camino a seguir para desarrollar un proceso de competitividad, basándose en los hallazgos del diagnóstico. ¿Existe un proceso de mejoramiento dentro de la empresa? ¿Cuáles son las estaciones en las que nos vamos a apoyar, dentro o fuera de la empresa? Analizar, repasar y repensar el proceso competitivo.
4. ¿Qué combinaciones le aporta su propio pensamiento creativo? Seleccionar y analizar las ideas de solución probables. Análisis de las combinaciones posibles para potenciar las fortalezas y atacar las debilidades.
5. Autoanálisis acerca de la experiencia que se tenga en un caso similar y posibilidades de utilizar informes y experiencias ajenas de fuente de consulta.
6. Análisis de los cambios a realizar y examen de las probables resistencias. ¿Es necesario hacer alguna pregunta o entrevista, encuesta, adicional para evitar resistencias mayores?
7. El plan debe ser pensado para conseguir el compromiso del empresario con el plan de acción sugerido.
8. Pasos a seguir. Probable cronograma, control del tiempo de intervención.
9. Identificar necesidades de Capacitación, estímulos y organización de las fuerzas. ¿Cómo conseguimos el concurso de las mejores fuerzas y del conjunto? ¿Quiénes se hacen cargo de las tareas?
10. Presupuesto de la intervención. Relación costo beneficio.
11. Fijar los criterios de evaluación. Indicadores y mecanismos de evaluación. Control del proceso

## **ANEXO N°2**

### **INSTRUMENTO UTILIZADO**

**( ENCUESTA GESTIONA 3.0)**

## **ANEXO N°3**

**(RESULTADOS DE LA APLICACIÓN  
DE LA ENCUESTA GESTIONA 3.0)**

**ANEXO N°1**

**METODOLOGÍA APLICADA**

**( RESUMEN DEL GESTIONA 3.0)**

**ANEXO N°4**

**RESUMEN DE RESULTADOS**

**(RESUMEN DE RESULTADOS POR**

**ÁREA EMPRESARIAL)**

**ANEXO N° 5**

**ESTADOS FINANCIEROS**

**( TABLA DE RESULTADOS :**

**BALANCE GENERAL, FLUJOS DE**

**CAJA, ETC.)**

**Tabla 4.1 ÁREA DE DIRECCIÓN**

<b>VARIABLE</b>	<b>SUB VARIABLES</b>	<b>NOMENCLATURA</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>	<b>VALOR CRÍTICO</b>
<b>DIRECCIÓN</b>	Misión	D1	Existencia de una misión	80%		Menos de 40%
	Visión	D2	Visión del empresario	79.49%		Menos De 20%
	Recursos Humanos	D3	Desarrollo de RRHH y Capacitación del Personal	58.33%		Menos de 50%
	Manejo de información	D4	Registros contables		36.36%	Menos de 40%
		D5	Gestión de la información	77.50%		Menos de 33%
	Conglomerados y competitividad	D6	Desarrollo de redes de cooperación	75%		Menos de 33%
		D7	Desarrollo de procesos de mejora continua	77.78%		Menos de 33%
	Familia y Empresa	D8	Incidencia de la familia en la Gestión y la propiedad de la empresa	Si		No es considerado
	Patrimonialización	D9	Evolución del patrimonio		Desconocido por Dificultades con registros	
	Género	D10	Valoración de Género	100%		Menos de 10%
	Intangibles	D11	Existencia de Intangibles	Si Marca, tecnología amigable con medio ambiente		Ausencia o carencia
	Medio ambiente	D12	Política de medio ambiente	Si		No amigable/ Inexistente

**TABLA 4.2 ÁREA DE PRODUCCIÓN**

<b>VARIABLE</b>	<b>SUB VARIABLES</b>	<b>NOMENCLATURA</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>	<b>VALOR CRÍTICO</b>
<b>2. PRODUCCIÓN</b>	Productividad	P1	Fases del Proceso productivo	Tienen Flujogramas		
		P2	Evolución de la producción		No hay registros adecuados	
		P3	Productividad de la mano de obra		No hay registros adecuados	
		P4	Productividad de la mano de obra respecto al valor agregado		No hay registros adecuados	
		P5	Productividad de la mano de obra respecto a las utilidades		No hay registros adecuados	
	Eficiencia	P6	Eficiencia de los procesos productivos	75%		Menos de 50%
		P7	Eficiencia del ambiente de trabajo interno	77.78		Menos de 33%
		P8	Eficiencia para el ambiente en general	88.89%		Menos de 66%
	Calidad	P9	Calidad del producto	81.25%		Menos de 40%

**TABLA 4.3 ÁREA DE MERCADO**

<b>VARIABLE</b>	<b>SUB VARIABLES</b>	<b>NOMENCLATURA</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>	<b>VALOR CRÍTICO</b>
<b>3. MERCADO</b>	Producto	M1	Contribución a las ventas		No hay registros adecuados	
		M2	Descripción del producto, val. Esenciales, formales y aumentados	Descripción de los Procesos de producción		
	Precio	M3	Determinación de precios	88.89%		Menos de 55%
	Promoción	M4	Estrategia de promoción	83.83%		Menos de 33%
	Distribución	M5	Estrategia de distribución	83.83%		Menos de 33%
		M6	Contribución a las ventas por cada lugar o cliente		No hay registros adecuados	
		M7	Estacionalidad de las ventas		No hay registros adecuados	

**TABLA 4.4 ÁREA DE FINANZAS**

<b>VARIABLE</b>	<b>SUB VARIABLES</b>	<b>NOMENCLATURA</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>	<b>VALOR CRITICO</b>
<b>4. FINANZAS</b>	Razón de Liquidez	F1.1	Liquidez corriente	6.25		< 1
		F1.2	Prueba ácida	1.60		< 0.5
	Razones de Gestión	F2.1	Rotación de existencias	1.16		< 1
		F2.2	Rotación del activo total	1.12		Valor Bajo
		F2.3	Rotación de las cuentas por cobrar	24.67		Valor Bajo
	Razones de Solvencia	F3.1	Endeudamiento del patrimonio	0.01		Valor Bajo
		F3.2	Cobertura de activo fijo	1.09		< 1
		F3.3	Cobertura de intereses		indefinido	Valor Bajo
	Razones de Rentabilidad	F4.1	Rentabilidad neta sobre las ventas		-11.64	Valor Bajo
		F4.2	Rentabilidad de la inversión		-1.34	Valor Bajo
		F4.3	Rentabilidad del patrimonio		-1.41	Valor Bajo

**FICHA GENERAL DE INGRESO DE INFORMACIÓN**  
**SISTEMA DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL**

Código: \_\_\_\_\_  
 Razón social: \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_  
 Ciudad: \_\_\_\_\_ Provincia: \_\_\_\_\_  
 Estado: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_  
 País: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_ Teléfonos: \_\_\_\_\_  
 Correo electrónico: \_\_\_\_\_  
 Actividad principal: \_\_\_\_\_ CIU: \_\_\_\_\_  
 Tipo de Actividad: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Edad de la empresa (años de funcionamiento): \_\_\_\_\_  
 Nombre del Empresario(a): \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Representantes entrevistados:

	Nombres	Cargo

Monto de las ventas anuales en US\$ de los tres últimos ejercicios presentados:

\_\_\_\_\_

Número de trabajadores en la empresa: \_\_\_\_\_

Niveles de calificación de personal:

Maestría \_\_\_ Superior \_\_\_ Técnica \_\_\_ Secundaria \_\_\_ Primaria \_\_\_

Incidencia de la familia en gestión \_\_\_ y en la propiedad de la empresa \_\_\_\_\_ **familiares**

Monto del patrimonio en US\$ de los tres últimos ejercicios presentados:

\_\_\_\_\_

Intangibles de la empresa: Sistema de Certificación: \_\_\_\_\_

Política de Medio Ambiente: \_\_\_\_\_

Consultor: \_\_\_\_\_

Fecha de la entrevista: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Hora de inicio: \_\_\_\_\_

Tipo de cambio: \_\_\_\_\_

Tipo de empresa:

Sociedad colectiva

Sociedad anónima

Sociedad en comandita

Sociedad civil ordinaria

Sociedad civil de  
responsabilidad limitada

Sociedad comercial de  
responsabilidad limitada

Empresa individual de  
responsabilidad limitada

Otro: \_\_\_\_\_

*Es necesario llenar cada una de las preguntas de la ficha en la confianza que la información será útil, en primer lugar, a su propia empresa, y será manejada con **total confidencialidad.***

## FICHA GENERAL DE INGRESO DE INFORMACIÓN

### A. ÁREA DE FINANZAS

Balance general al	Indique el Año		
1. Caja y bancos			
2. Valores negociables			
3. Cuentas por cobrar comerciales			
4. Otras cuentas por cobrar			
5. Filiales y afiliadas			
6. Existencias			
7. Gastos pagados por anticipado			
8.			
9.			
<b>Activo Corriente</b>			
10. Cuentas por cobrar a largo plazo			
11. Otras cuentas por cobrar a largo plazo			
12. Filiales y afiliadas			
13. Inversiones en valores			
14. Inmuebles, maquinaria y equipo			
15. Depreciación acumulada			
16. Tributos por pagar			
17. Otros activos			
18.			
<b>Activo No Corriente</b>			
<b>ACTIVO TOTAL</b>			
19. Sobregiros y préstamos bancarios			
20. Cuentas por pagar comerciales			
21. Otras cuentas por pagar			
22. Filiales y afiliadas			
23. Parte corriente de deudas a largo plazo			
24.			
25.			
<b>Pasivo Corriente</b>			
26. Deudas a largo plazo			
27. Filiales y afiliadas			
28. Provisión para beneficios sociales			
29.			
30.			
<b>Pasivo No Corriente</b>			
<b>PASIVO TOTAL</b>			
31. Capital social			
32. Capital adicional			
33. Acciones de trabajo			
34. Excedente de revaluación			
35. Reservas			
36. Resultados acumulados			
37. Resultado del ejercicio			
38.			
39.			
<b>PATRIMONIO</b>			

<b>Estado de resultados del ejercicio</b>	<b>Indique el año del ejercicio</b>		
40. Ventas netas			
41. Ingresos operacionales			
<b><u>INGRESOS BRUTOS</u></b>			
42. Costo de ventas			
<b><u>UTILIDAD BRUTA</u></b>			
43. Gastos de ventas			
44. Gastos de administración			
<b><u>GASTOS OPERACIONALES</u></b>			
<b><u>UTILIDAD OPERATIVA</u></b>			
45. Otros ingresos			
46. Otros egresos			
<b><u>UTILIDAD ANTES DE INTERESES, PARTICIPACIONES E IMPUESTOS</u></b>			
47. Ingresos financieros			
48. Gastos financieros			
49. Resultados por exposición a la inflación			
<b><u>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES E IMPUESTOS</u></b>			
50. Participaciones y deducciones			
51. Impuesto a la renta			
<b><u>UTILIDAD ANTES DE PARTIDAS EXTRAORDINARIAS</u></b>			
52. Ingresos extraordinarios			
53. Egresos extraordinarios			
<b><u>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</u></b>			
54. Tasa de interés promedio de la empresa			

## FICHA GENERAL DE INGRESO DE INFORMACIÓN

### B. ÁREA DE DIRECCIÓN

1. Con relación a la existencia de una misión en la empresa

a. ¿Cuál es la misión de la empresa?

---

---

---

El empresario sintetiza en una frase la misión y el consultor aprecia que dicha misión de alguna manera lidera la empresa.

sí  no

b. ¿Existe una misión escrita y pública en la empresa?

sí  no

c. ¿Existió un proceso para definir la misión?

sí  no

d. ¿Existe un proceso regular para redefinir la misión?

sí  no

e. ¿El personal se identifica con la misión?

sí  no

2. Con relación al conocimiento del empresario sobre el entorno de su empresa y a la visión que tiene del negocio. **Indicar tendencia y porcentaje.**

a. Si el número de compradores o la demanda de la empresa ha aumentado, disminuido o permanecido igual

aumentó  permanece igual  disminuyó   
el porcentaje es: \_\_\_\_\_

b. Si el número de proveedores la empresa ha aumentado, disminuido o permanecido igual

aumentó  permanece igual  disminuyó   
el porcentaje es: \_\_\_\_\_

c. Si el número de competidores de la empresa ha aumentado, disminuido o permanecido igual

aumentó  permanece igual  disminuyó   
el porcentaje es: \_\_\_\_\_

d. Si en los últimos 5 años la introducción de nuevas tecnologías ha aumentado, disminuido o permanecido igual

aumentó  permanece igual  disminuyó   
el porcentaje es: \_\_\_\_\_

e. Indicar cuáles son las nuevas tecnologías que la empresa ha introducido:

1) \_\_\_\_\_  
2) \_\_\_\_\_  
3) \_\_\_\_\_

f. Indicar cuáles son los nuevos productos que la empresa ha introducido:

1) \_\_\_\_\_  
2) \_\_\_\_\_  
3) \_\_\_\_\_

g. Sobre las nuevas tecnologías y nuevos productos que se han introducidos en la empresa:

han sido desarrollados por la propia empresa

han sido adaptados a partir del desarrollo de terceros

han sido copiados

3. Con relación al desarrollo de recursos humanos en la empresa y capacitación del personal

- a. En términos generales, ¿cuántos años de **experiencia** tiene el personal que participa directamente en las actividades de producción, ventas y actividades administrativas?

	<b>producción</b>	<b>ventas</b>	<b>administración</b>
más de 6 años	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
de 3 a 6 años	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
menos de 3 años	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- b. En términos generales, ¿qué nivel de **conocimientos** tiene el personal que participa directamente en las actividades de producción, ventas y actividades administrativas?

	<b>producción</b>	<b>ventas</b>	<b>administración</b>
óptimo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
intermedio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
básico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- c. ¿Existen políticas para fomentar la integración del personal a la organización?

sí  no

- d. ¿Grado de respuesta del personal a las políticas de integración en la empresa?

alto  medio  bajo  ninguno

- e. ¿Cuál es el nivel jerárquico del personal que participa en las capacitaciones?

obreros (as)  empleados (as) administrativos (as)   
 personal de ventas  personal profesional   
 jefes (as) de área  directivos (as)   
 otros \_\_\_\_\_

- f. ¿Cuál es el porcentaje de las utilidades que la empresa invierte en capacitación?

más de 20%  entre 5% y 10%   
 entre 15% y 20%  entre 1% y 5%   
 entre 10% y 15%  menos de 1%

4. Con relación a los registros contables

- a. ¿Se elaboran balances y estado de resultados en la empresa?

sí  no

- b. ¿Cuál es la frecuencia con que se elaboran los balances y estados de resultados?

cada mes  cada dos meses   
 cada tres meses  cada cuatro meses   
 cada seis meses  anualmente

- c. ¿Están disponible en la empresa el último balance y estado de resultados?

sí  no

- d. ¿Cuáles son los usos que tienen el balance y estado de resultados en la empresa?

para obtener información de la marcha de la empresa   
 para conocer la situación de la empresa   
 para tomar decisiones en la dirección de la empresa   
 para conocer el resultado del ejercicio   
 para determinar los impuestos a pagar   
 para cumplir con requisitos de las entidades financieras   
 otros usos \_\_\_\_\_

- e. ¿Se elaboran flujos de caja en la empresa?

sí  no

- f. ¿Con qué frecuencia se elaboran los flujos de caja?

cada seis meses o menos  cada año   
 cuando es un requisito

- g. ¿Está el último flujo de caja disponible en la empresa?

sí  no

- h. ¿Cuáles son los usos que se le da a los flujos de caja?

para planificar el control de efectivo en la empresa   
 para planificar las inversiones que se realizarán   
 para planificar el crecimiento de la empresa   
 para cumplir con requisitos para financiamiento   
 otros usos \_\_\_\_\_

- i. ¿Se llevan libros o cuadernos de ingresos y egresos?  
sí  no
- j. ¿Están disponibles en la empresa los libros o cuadernos de ingresos y egresos?  
sí  no
- 5. Con relación a la gestión de la información**
- a. ¿La empresa recopila tanto información interna como externa?  
sí  a veces  no
- b. ¿Quién realiza el procesamiento de la información?  
personal de la empresa  personal de terceros   
personal eventual  otros \_\_\_\_\_
- c. ¿Cuáles son las fuentes de información de la empresa?  
asesorías permanentes   
asesorías ocasionales   
publicaciones generales o especializadas   
listas y páginas en Internet   
normas sectoriales y municipales   
asistencia a ferias y congresos   
asistencia a cursos   
entidades gremiales   
entidades del estado   
otras \_\_\_\_\_
- d. ¿Cómo califica el empresario la confiabilidad de las fuentes de información que utiliza?  
muy buena  buena  mala  muy mala
- e. ¿Cuáles son los usos que se le da a la información?  
la planificación del desarrollo de la empresa   
el conocimiento del desarrollo del mercado   
investigación y desarrollo de nuevos productos   
identificación de oportunidades   
identificación de nuevas necesidades   
identificación de nuevos nichos de mercado   
desarrollo de redes de cooperación   
otros \_\_\_\_\_
- f. ¿Quién utiliza la información disponible en la empresa?  
los que dirigen la empresa  los jefes de las diferentes áreas   
el personal de producción  el personal de ventas   
el personal administrativo  obreros, operarios y ayudantes
- g. ¿La información disponible ha permitido que se tomen decisiones en forma rápida y oportuna?  
sí  no  no sabe
- h. ¿Cómo califica el impacto que han tenido en la empresa las decisiones tomadas a partir de la información disponible?  
muy bueno  bueno  malo  muy malo
- 6. Con relación al desarrollo de redes de cooperación**
- |   | <b>sí</b>                | <b>no</b>                |
|---|--------------------------|--------------------------|
| a. ¿Existen políticas que fomentan la cooperación entre empresas e instituciones? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b. ¿La empresa ha desarrollado una estrategia para formar redes de cooperación?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c. Los acuerdos que la empresa tiene con los proveedores son:                     |                          |                          |
| a largo plazo <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| a corto plazo <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d. ¿Cuáles son los propósitos de los acuerdos con los proveedores?                |                          |                          |
| subcontratar actividades <input type="checkbox"/>                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| reducir costos <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| desarrollar productos/tecnologías <input type="checkbox"/>                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| otros tipos _____ <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e. Los acuerdos con empresas e instituciones conexas son:                         |                          |                          |
| a largo plazo <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| a corto plazo <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- f. ¿Cuáles son los propósitos de los acuerdos con las empresas e instituciones conexas?
- |                                   |                          |                                    |                          |
|-----------------------------------|--------------------------|------------------------------------|--------------------------|
| subcontratar actividades          | <input type="checkbox"/> | competir en el mercado             | <input type="checkbox"/> |
| reducir costos                    | <input type="checkbox"/> | realizar ventas conjuntas          | <input type="checkbox"/> |
| realizar compras conjuntas        | <input type="checkbox"/> | ejecutar programas de capacitación | <input type="checkbox"/> |
| desarrollar productos/tecnologías | <input type="checkbox"/> | otros tipos _____                  | <input type="checkbox"/> |

7. Con relación al desarrollo de procesos de mejora continua. **Calificación Muy Buena (MB) Buena (B) Mala (M) y Muy Mala (MM)**

- |   | MB                       | B                        | M                        | MM                       |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a. Las políticas y actividades para seleccionar y eliminar los objetos innecesarios en el área de trabajo son:  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b. Las políticas y actividades para realizar la limpieza del área de trabajo en forma permanente son:   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c. La clasificación al interior de la empresa de los lugares donde pueden ser ubicados los objetos necesarios y que responden a un criterio de frecuencia de uso son: | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

8. Sobre género:

Indicar el número de trabajadores y trabajadoras de la empresa en cada área:

Área	Hombres	Mujeres
<b>Producción</b>		
<b>Ventas</b>		
<b>Empleados administrativos</b>		
<b>Mando medio</b>		
<b>Dirección</b>		

- a. ¿Existe una política de género en la empresa?  
sí  no
- b. ¿La empresa toma en cuenta un análisis de género para diseñar los productos?  
sí  no
- c. ¿La empresa toma en cuenta un análisis de género para la promoción de la empresa?  
sí  no
- d. ¿La empresa toma en cuenta un análisis de género para la promoción del producto?  
sí  no
- e. ¿La empresa toma en cuenta un análisis de género para la distribución del producto?  
sí  no
- f. ¿La empresa toma en cuenta al género para la distribución del ambiente de trabajo?  
sí  no

9. Intangibles de la empresa **No considera puntaje.**

- a. ¿Se ha logrado una certificación de calidad?  
sí  no  está en proceso
- b. ¿Qué tipo de certificación ha gestionado?  
.....
- c. ¿La empresa es consciente de la necesidad de generar intangibles?  
sí  no

10. Nivel de calificación del personal

Tipos	Hombres	Mujeres
<b>Doctorado</b>		
<b>Maestría</b>		
<b>Diplomado</b>		
<b>Título profesional</b>		
<b>Bachiller</b>		
<b>Profesión técnica</b>		
<b>Oficio</b>		
<b>Secundaria completa</b>		
<b>Secundaria incompleta</b>		
<b>Primaria completa</b>		
<b>Primaria incompleta</b>		
<b>Básica</b>		

**11. Participación en cursos de capacitación o asistencia técnica recibida**

Área	Detalle	Fecha

**12. Sobre la propiedad y la gestión:**

- a.** Indique el número de familiares que tienen la propiedad de la empresa:  
ninguno  de 3 a 6   
de 1 a 3  más de 6
- b.** Indique el número de familiares que tienen la gestión de la empresa:  
ninguno  de 3 a 6   
de 1 a 3  más de 6

**13. Indicar el valor del patrimonio de la empresa en los últimos tres años**

Años	Valor del Patrimonio
_____	
_____	
_____	

- 14. ¿Existe una política en la empresa con referencia al Medio Ambiente?**  
sí  no  está en proceso

## FICHA GENERAL DE INGRESO DE INFORMACIÓN

### C. ÁREA DE MERCADO

1. Con relación a la contribución de los productos a las ventas

<b>Producto</b>	<b>Nombre</b>	<b>Contribución en %</b>
<b>A</b>		
<b>B</b>		
<b>C</b>		
<b>D</b>		
<b>E</b>		

2. Descripción y calificación de los principales productos de parte del empresario. **Se describe y califica el producto de acuerdo a la siguiente tabla de calificación: Excelente (E) = 6, Sobresaliente (S) = 5, Muy Bueno (MB) = 4, Bueno (B) = 3, Regular (R) = 2, Con algunas deficiencias (AD) = 1, Deficiente (D) = 0** Tipología: **VE = Valor Esencial VF = Valor Formal VA = Valor agregado**

Descripción y Calificación	Principales Productos									
	A		B		C		D		E	
a. Necesidades que satisface <b>VE</b>										
b. Materiales o fuentes con las que fue elaborado <b>VF</b>										
c. Características del trabajo humano aplicado <b>VF</b>										
d. Marcas desarrolladas <b>VF</b>										
e. Marcas inscritas <b>VF</b>										
f. Método utilizado <b>VF</b>										
g. Acabado del producto <b>VF</b>										
h. Forma de presentación <b>VF</b>										
i. Envases y embalajes <b>VF</b>										
j. Forma de exhibición <b>VF</b>										
k. Servicios de instalación <b>VA</b>										

<b>l.</b> Servicios de Información sobre mejor uso del producto <b>VA</b>										
<b>m.</b> Servicios de Información sobre rendimiento <b>VA</b>										
<b>n.</b> Servicio de entrega y crédito <b>VA</b>										
<b>o.</b> Servicios de Información sobre la compra <b>VA</b>										
<b>p.</b> Servicios de Garantía										
<b>q.</b> Servicios de Información: mantenimiento y reparación <b>VA</b>										
<b>r.</b> Servicios de Información periódica al cliente <b>VA</b>										
<b>s.</b> Otros Servicios e información complementarios <b>VA</b>										
<b>t.</b> Estandarización de servicios <b>VA</b>										
<b>u.</b> Servicios de actualización del producto al cliente <b>VA</b>										

3. Con relación a los factores que determinan los precios

- |   | <b>sí</b> | <b>no</b> |                          |                          |
|---|-----------|-----------|--------------------------|--------------------------|
| a. Los clientes condicionan la determinación de los precios.  |           |           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b. El Estado a través de sus políticas y la legislación determina los precios de los productos.   |           |           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c. Los precios son regulados a través de un acuerdo gremial.  |           |           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d. Se tiene en cuenta los niveles de precios que establece la competencia.  |           |           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e. Los proveedores determinan los márgenes entre los que deben fluctuar los precios.  |           |           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f. Los precios se determinan en función de la estructura de costos de la empresa o en función del margen de utilidad que se quiere obtener. |           |           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

4. Con relación a la estrategia de promoción

- |  | <b>sí</b>                | <b>no</b> |                          |                          |
|--|--------------------------|-----------|--------------------------|--------------------------|
| a. Se desarrollan actividades de promoción sin una estrategia definida                           |                          |           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b. ¿Existe una estrategia de promoción en la empresa?  |                          |           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <hr/> <hr/> <hr/>  |                          |           |                          |                          |
| c. ¿Están definidos los objetivos que se pretende alcanzar con la estrategia de promoción?       |                          |           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Los objetivos son:   |                          |           |                          |                          |
| <hr/> <hr/> <hr/>  |                          |           |                          |                          |
| d. ¿Se han detallado claramente las actividades que se llevan a cabo en la estrategia?           |                          |           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e. El consultor evalúa que los objetivos guardan coherencia con las actividades de la estrategia |                          |           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f. El empresario califica la estrategia de promoción como:                                       |                          |           |                          |                          |
| muy buena  | <input type="checkbox"/> | buena     | <input type="checkbox"/> |                          |
| insuficiente   | <input type="checkbox"/> | mala      | <input type="checkbox"/> |                          |

5. Con relación a la estrategia de distribución

- |  | <b>sí</b>                | <b>no</b> |                          |                          |
|--|--------------------------|-----------|--------------------------|--------------------------|
| a. Se desarrollan actividades de distribución sin una estrategia definida                        |                          |           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b. ¿Existe una estrategia de distribución en la empresa?   |                          |           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <hr/> <hr/> <hr/>  |                          |           |                          |                          |
| c. ¿Se han definido los objetivos que se pretende alcanzar con la estrategia de distribución?    |                          |           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Los objetivos son:   |                          |           |                          |                          |
| <hr/> <hr/> <hr/>  |                          |           |                          |                          |
| d. ¿Se ha detallado claramente las actividades que se llevarán a cabo en la estrategia?          |                          |           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e. El consultor evalúa que los objetivos guardan coherencia con las actividades de la estrategia |                          |           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f. El empresario califica la estrategia de distribución como:                                    |                          |           |                          |                          |
| muy buena  | <input type="checkbox"/> | buena     | <input type="checkbox"/> |                          |
| insuficiente   | <input type="checkbox"/> | mala      | <input type="checkbox"/> |                          |

6. Sobre la contribución de los principales lugares o principales clientes a las ventas

<b>Lugar o Cliente</b>	<b>Nombre</b>	<b>Contribución en %</b>
<b>A</b>		
<b>B</b>		
<b>C</b>		
<b>D</b>		
<b>E</b>		

7. Sobre la estacionalidad de las ventas

La siguiente tabla tiene como propósito dar una calificación a los meses del año teniendo en cuenta el criterio de mayores ventas totales promedios en el año. La escala va de 0 a 10, donde 0 significa ninguna venta y 10 implica el mes de mayores ventas en el año.

<b>Mes</b>	<b>Calificación</b>	<b>Mes</b>	<b>Calificación</b>
<b>a.</b> Enero		<b>g.</b> Julio	
<b>b.</b> Febrero		<b>h.</b> Agosto	
<b>c.</b> Marzo		<b>i.</b> Setiembre	
<b>d.</b> Abril		<b>j.</b> Octubre	
<b>e.</b> Mayo		<b>k.</b> Noviembre	
<b>f.</b> Junio		<b>l.</b> Diciembre	

## FICHA GENERAL DE INGRESO DE INFORMACIÓN

### D. ÁREA DE PRODUCCIÓN

1. Indicar a continuación cuáles son las fases del proceso de producción de la empresa:

Fase	Nombre	Fase	Nombre
1.		6.	
2.		7.	
3.		8.	
4.		9.	
5.		10.	

2. Sobre la evolución de la producción

La siguiente tabla tiene como propósito dar prioridad a los volúmenes de producción de cada uno de los cinco principales productos identificados en los últimos tres años. La escala va de 0 a 10, 0 significa ningún nivel de producción y 10 es el máximo nivel equivalente a la capacidad instalada de la empresa.

Productos	Años Anteriores		
<b>A</b>			
<b>B</b>			
<b>C</b>			
<b>D</b>			
<b>E</b>			

3. Con relación a la productividad de la mano de obra

Detalle	Años Anteriores		
<b>Ventas Netas</b>			
<b>Número de Trabajadores</b>			

4. Con relación a la eficiencia de los procesos productivos

**Contesta el empresario bajo la supervisión del consultor**

- a. Presencia de excesivas fallas en los bienes y/o servicios producidos  
 Muchas  Mediana cantidad  Poca cantidad  y Ninguna
- b. Presencia de excesivos desperdicios y desechos en los bienes y en el tiempo dedicado al servicio  
 Muchas  Mediana cantidad  Poca cantidad  y Ninguna
- c. Calidad obtenida en el producto: bien o servicio.  
 Excelente  Sobresaliente  Aceptable  Insuficiente
- d. Presencia de gastos innecesarios  
 Muchos  Mediana cantidad  Poca cantidad  y Ninguno

5. Con relación a la eficiencia del ambiente de trabajo

- a. Generación excesiva de aspectos indeseables en la elaboración del bien y/o servicio

Muchos  Mediana cantidad  Poca cantidad  y  Ninguno

- b.** Ambiente de trabajo  
 Adecuado  aceptable  inadecuado
- c.** Orden y sistema en el trabajo  
 Adecuado  aceptable  inadecuado

**6.** Con relación a la eficiencia para el ambiente en general

- a.** Existencia de aspectos indeseables  
 Muchos  Mediana cantidad  Poca cantidad  y   
 Ninguno
- b.** Se afectan a la vecindad o población que atiende  
 Mucho  Mediana cantidad  Poca cantidad  y   
 Nada
- c.** La Conciencia que el empresario tiene del impacto que produce  
 Adecuada  aceptable  inadecuada

**7.** Con relación a la calidad del producto

- a.** El empresario evalúa la calidad de las materias primas o insumos como:  
 muy buena  buena  insuficiente   
 mala  muy mala
- b.** El consultor evalúa la calidad de las materias primas o insumos como:  
 muy buena  buena  insuficiente   
 mala  muy mala
- c.** El empresario evalúa el estado de la maquinaria y equipo utilizado como:  
 tecnológicamente adecuada  medianamente adecuada   
 obsoleta
- d.** El consultor evalúa el estado de la maquinaria y equipo utilizado como:  
 tecnológicamente adecuada  medianamente adecuada   
 obsoleta
- e.** El empresario evalúa la eficiencia con la que trabaja la mano de obra empleada como:  
 muy buena  buena  insuficiente   
 mala  muy mala
- f.** El consultor evalúa la eficiencia con la que trabaja la mano de obra empleada como:  
 muy buena  buena  insuficiente   
 mala  muy mala
- g.** El empresario evalúa el método de trabajo como:  
 muy buena  buena  insuficiente   
 mala  muy mala
- h.** El consultor evalúa el método de trabajo como:  
 muy buena  buena  insuficiente   
 mala  muy mala

Hora de término: \_\_\_\_\_