

# Gestiona 3.0

## “Sistema de Diagnóstico Empresarial y Plan de Mejoramiento”

*Septiembre del 2003*



## INDICE

<b>INDICE .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN AL SISTEMA DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO .....</b>	<b>2</b>
1. ANTECEDENTES .....	2
2. LA NUEVA VERSIÓN DE GESTIONA 3.0.....	3
3. OBJETIVOS DEL GESTIONA 3.0.....	6
<i>Mercado objetivo</i> .....	6
4. IMPORTANCIA DEL DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL .....	9
5. EL PROCESO DE LA CONSULTORÍA EMPRESARIAL .....	10
<b>CAPÍTULO 2 EL PROCESO DEL SISTEMA DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO .....</b>	<b>12</b>
1. CONDICIONES PARA APLICAR EL SISTEMA DE MEJORAMIENTO EMPRESARIAL.....	12
2. PROCESO DE APLICACIÓN DEL SISTEMA .....	14
2.1. <i>Información sobre el llamado diagnóstico rápido (financiero)</i> .....	17
2.2. <i>Segundo nivel: Diagnóstico general</i> .....	20
<b>CAPÍTULO 3 LAS ÁREAS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL .....</b>	<b>22</b>
1. INDICADORES DE FINANZAS .....	23
2. INDICADORES DE DIRECCIÓN .....	31
3. INDICADORES DE MERCADO.....	41
4. INDICADORES DE PRODUCCIÓN .....	47
5. HOJA DE REPORTE GENERAL .....	52
<b>CAPÍTULO 4 EL PLAN DE MEJORAMIENTO EMPRESARIAL .....</b>	<b>53</b>
1. IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES .....	53
2. LA MATRIZ COMPETITIVA DE LA EMPRESA.....	54
3. EL DISEÑO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO .....	55
<b>ANEXO 1 FICHA GENERAL DE INGRESO DE INFORMACIÓN .....</b>	<b>57</b>
<b>ANEXO 2 MODELO DE REPORTE DE INDICADORES .....</b>	<b>73</b>
<b>ANEXO 3 MODELO DE MATRIZ COMPETITIVA DE LA EMPRESA.....</b>	<b>82</b>
<b>ANEXO 4 MODELO DE PLAN DE MEJORAMIENTO .....</b>	<b>84</b>
<b>ANEXO 5 CONCEPTOS MODERNOS DEL MARKETING: PRODUCTOS Y SERVICIOS.....</b>	<b>85</b>
1. INTRODUCCIÓN.....	85
2. PRODUCTOS Y SERVICIOS .....	85
3. LOS NIVELES DEL PRODUCTO Y SERVICIO .....	86
4. CLASIFICACIÓN DEL PRODUCTO .....	88

# INTRODUCCIÓN AL SISTEMA DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO

## 1. Antecedentes

Recursos S.A.C., empresa consultora con sede en Lima – Perú, ha desarrollado un sistema de atención a las empresas, el mismo que estandariza la forma de realización del diagnóstico general y de las recomendaciones para la mejora de la productividad. Es utilizado intensamente en el Perú y se aplica en otros países donde trabaja la empresa consultora. Sirve para atender directamente a sus clientes y es a la vez un instrumento para formar consultores empresariales.

Este trabajo se inició el año 1,991, desde las tareas de asistencia técnica que Recursos S.A.C. aplicó en el Parque Industrial del Cono Sur de Lima, PICS, en el distrito de Villa El Salvador<sup>1</sup>, Lima, Perú. Esta experiencia fue auspiciada por la fundación inglesa Save The Children, y dirigida por los consultores Ramón Ponce Monteza y Alfredo Coronel – Zegarra, con la asistencia de Pilar Viacava. Los primeros materiales que sirvieron de base para el diseño fueron expuestos y discutidos con los gerentes del Parque Industrial y con directivos y asociados del COPEME (Consortio de ONG's que trabajan con la microempresa en el Perú)<sup>2</sup>.

Una segunda fase de este proceso fue realizada con el IPACE SENATI (Instituto de Producción Audiovisual para la Capacitación a la PYME del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial) en 1992, el sistema fue aplicado en Cajamarca a empresas productoras de derivados lácteos. En Trujillo, en empresas de calzado (con el apoyo del personal del IDER - César Vallejo) y de espárragos (participación de los consultores base de la Incubadora de empresas del Centro de Transferencia Tecnológica a Universitarios, CTTU) y en Cusco a empresas de peletería (colaboración de los consultores del Centro de Desarrollo Industrial, CDI).

A partir de esa experiencia estaba claro que el análisis individual, empresa por empresa, no era suficiente para generar competitividad y sinergia asociativas. Por ello Recursos S.A.C. incluyó en el sistema, el análisis subsectorial y/o sectorial, haciendo un mapa de análisis de proveedores, empresas similares o pares, empresas compradoras, de nuevos productos y nuevas tecnologías y la identificación y tendencias de las nuevas empresas competidoras. Estos avances fueron discutidos con el personal de IPACE SENATI, en la oficina central y en las regiones donde se aplicó, conjuntamente con los análisis individuales presentados de las empresas participantes.

---

<sup>1</sup> Entonces dicho Parque Industrial alojaba a unas 345 empresas, mayoritariamente de la pequeña y microempresa. En siete sectores productivos: alimentos, artesanía, calzado, carpintería, confecciones, fundición y metal mecánica.

<sup>2</sup> Recursos S.A.C. firmó un convenio con COPEME para la realización de un trabajo compartido de construcción de un sistema de diagnóstico.

El primer sistema, rudimentario aún, estuvo alojado en una hoja de cálculo Lotus. Posteriormente se desarrolló una aplicación denominada Gestiona 1.0, que funcionaba en el Programa Fox Pro que estuvo a cargo de Ángel Bermúdez, de Bermúdez Consultores. Esta primera versión de software, facilitó a los consultores el cálculo de los indicadores del sistema y la emisión de los reportes que sirven como insumo para el diseño preliminar de los planes de acción que se discuten con los empresarios. El software no incluye el análisis sectorial y éste debe hacerse en forma paralela.

Después el Sistema fue aplicado en el complejo manufacturero y comercial de confecciones y textiles de Gamarra, en Lima; y en diversas consultorías a empresas manufactureras y de servicios, convirtiéndose en una herramienta de trabajo utilizada regularmente por los consultores de Recursos S.A.C.

A principios de 1999 se desarrolló una versión superior del programa Gestiona, el Gestiona 2.0, con el propósito de mejorar la obtención de indicadores, así como poner a disposición del usuario la posibilidad de compartir la información obtenida del programa en ambiente Windows. Casi de inmediato se trabajó otra versión, la 2.1, donde se incorporó los avances y aportes obtenidos de su aplicación concreta, superó algunos errores que se presentaron en la versión anterior y permitió un avance en cuanto a presentación y temas analizados.

## **2. La nueva versión de Gestiona 3.0**

El presente trabajo es la conclusión de una nueva etapa de revisión del sistema de diagnóstico, en esta ocasión se ha visto fortalecida por la constante aplicación en el *Proyecto de Fomento a PYME's en Ciudades Seleccionadas – Proyecto 4 Regiones*, que tiene como marco el convenio que sostienen el Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales de Perú – MITINCI y la Agencia Alemana para el Desarrollo – GTZ, en el que las cámaras de comercio de Cajamarca, La Libertad, Pucallpa y Tarapoto son las contrapartes ejecutoras del proyecto y que es asesorado por la consultora alemana Integration GmbH en asociación con Recursos S.A.C.

En este proyecto se impulsa el Programa de Formación de Consultores (PFC), el mismo que ha dado origen a la versión 3.0 que ha sido enriquecida por los diversos diagnósticos y clínicas realizadas en el Proyecto anteriormente aludido, así como en experiencias desarrolladas en diversos países bien sea en su aplicación directa en sectores empresariales o a través de otros Programas de Formación de consultores.

La cooperación de la Agencia Alemana para el Desarrollo– GTZ permitió desarrollar las versiones 2.0, 2.1. y 3.0 de Gestiona, facilitando la aplicación del sistema, así como la mejora de la metodología que se expone en el presente documento.

En esta versión se precisan las condiciones para su uso, resolviendo una antigua preocupación para explicar a los usuarios, que:

- El sistema es una herramienta para uso de consultores(as) y tiene como objetivo aportar un plan de mejoramiento para las empresas.
- El sistema conduce al consultor a transitar indistintamente del método inductivo (que busca hechos y a partir de éstos obtiene conclusiones) al deductivo (que parte de una regla programada y juzga el caso en mérito a esta formulación) en

la fase del análisis o del diagnóstico y concentra toda la fuerza abductiva<sup>3</sup> en el plan de mejoramiento<sup>4</sup>.

- Los indicadores que se obtienen son una condición necesaria, pero no suficiente (no se dan respuestas tipo recetas). Provocan preguntas y fijan campos de atención al consultor. Éstas proporcionan luces<sup>5</sup> para concertar un plan de acción a las empresas<sup>6</sup>.
- El conocimiento y la aplicación del sistema es una parte del proceso de formación integral de los consultores, si bien sirve para articular las partes, no reemplaza a ninguna de ellas.
- El dominio del sistema contribuirá a transferir conocimientos y metodología a los empresarios, que además de desarrollar el mercado de consultoría, hará más sencillo el aprendizaje de la lectura de balances y de asunción de procesos básicos de auto diagnóstico.
- No bastan los indicadores microeconómicos, el consultor debe manejar indicadores macroeconómicos y meso o intermedios, análisis del subsector, sea de bienes o servicios, que correspondan a la empresa analizada, para comparar competitividad y productividad. (Recursos S.A.C. recomienda y utiliza para el análisis sectorial el método desarrollado por Michael Porter en “La ventaja competitiva de las naciones”. El diamante competitivo nos sirve como herramienta para el desarrollo de la competitividad y como elemento comparativo para el análisis individual).
- El sistema es integral y recoge indicadores de carácter general, pero es necesario tomar en cuenta la visión de carácter transversal de gestión participativa, género y medio ambiente.
- El sistema aparte de entregar datos y reportes que pueden y deben ser calificados, logra dar una idea general descriptiva que ayuda mucho al consultor para ubicar a la empresa en su entorno cotidiano.

Los cambios más importantes de Gestiona 3.0 son:

- Lo que se oferta es una propuesta de mejoramiento de la empresa, a partir de un reconocimiento de su situación. Lo que “se vende es salud”, se ofrece un plan de mejoramiento y la capacidad para ejecutarlo conjuntamente con el empresario. Esto 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.

---

<sup>3</sup> Se refiere a los modelos conjeturables (Hipócrates) ó métodos hipotético deductivos, es en esta parte del análisis donde el consultor asume riesgos, combina hipótesis y deducciones para imaginar un escenario y proponer salidas.

<sup>4</sup> Ha sido muy útil para revisar la metodología de trabajo del plan de mejoramiento, el texto “El signo de los tres” Dupin, Holmes, Peirce de Umberto Eco y Thomas Sebeok, Editorial Lumen S.A. Barcelona, 1989. En este libro Eco y Sebeok contrastan la metodología científica del conocimiento, con la práctica de los novelistas policiales y el trabajo de los médicos clínicos.

<sup>5</sup> “Es posible que no sea usted luminoso, pero es usted un portador de luz” Holmes al Dr. Watson, capítulo XI Wulf Rehder, Sherlock Holmes, detective filósofo, del libro de Eco-Sebeok, citado anteriormente, página 296.

<sup>6</sup> “Financial ratios do not intend to provide definite answers; their real value is derived from the questions they provoke” Baruch Lev; Financial Statement Analysis, 1974, página 34, tomado de Jürgen Hauschildt “Erfolgs- und Finanz-Analyse” 1984, Alemania. Editado por Datev, organización de procesamiento de datos de profesionales consultores fiscales de la República Federal de Alemania. Aporte de Christian Doebel, consultor de Integration GmbH, coordinador del Proyecto 4 Regiones MITINCI/GTZ.

- En este sentido Gestiona 3.0 consolida la dinamización de la relación consultor/empresa.
- La entrada al diagnóstico se agiliza para obtener un rápido perfil de la empresa. En esta versión Gestiona 3.0 cuenta con un reporte de “Presentación de la empresa” que permite a los consultores ubicar a la empresa. Proviene de los datos generales y del cuestionario que se aplica. Va a facilitar el análisis de las cuatro áreas de las versiones anteriores pues las ubica en un contexto que es importante tomar en cuenta.
- Luego se ingresa revisando, en primer lugar, el área de financiamiento y a partir de ahí se sistematiza un primer diagnóstico rápido. De esta manera se destaca el análisis institucional clásico.
- En las versiones iniciales se pedían los balances y estados de ganancias y pérdidas como elementos importantes de reconocimiento de la empresa y se hacía concesiones a la situación de muchas microempresas que no contaban con una contabilidad fiable. Ya a partir del Gestiona 2.1, se ha “endurecido” la posición, pues exige contar con señales fiables. No tiene mucho sentido invertir tiempo en consultoría y/o asistencia técnica si no se cumple con el mínimo lenguaje de los negocios, la contabilidad, aunque ésta se presente en los registros básicos del balance general y el estado de ganancias y pérdidas (estado de resultados). En esta última versión del 3.0 se reafirma esta vocación y pugna por la plena utilización de estos instrumentos.
- También en la ficha de levantamiento de información se reincorpora en esta versión 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.
- En el 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.
- 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.
- Por último en Producción se ha hecho el esfuerzo para que las preguntas relacionadas a esta área permitan también evaluar a empresas que producen y venden servicios y no sesgadas a la producción de bienes como estaba en la versión anterior.
- El sistema continúa desarrollándose en un ambiente Windows, por ser el más difundido y asequible a los consultores.
- Por último se ha ordenado la presentación del Manual para que sea de mayor utilidad para los usuarios.

A través de los años de aplicación del sistema de diagnóstico empresarial la hipótesis que ha orientado el trabajo es que las oportunidades y/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.

Esta versión ha tomado como base la versión anterior de Gestiona 2.1 que fue dirigida por el Consultor socio Ramón Ponce con la asistencia y revisión del Consultor Oscar Manuel Mendoza y los aportes de los Consultores Christian Doebel de Integration GmbH y los Consultores de Recursos S.A.C. Eduardo Burga, Oscar Orbegoso, Tranquilino Saavedra, Oscar Santisteban, Alfredo Stecher y Cecilia Testino.

La actual versión 3.0. ha sido revisada por los Consultores socios de Recursos S.A.C., Ramón Ponce y Eduardo Burga y ha recibido los valiosos aportes de los Consultores Ina Wietheger y Christian Doebel, ambos de Integration GmbH y el último además Coordinador del Proyecto 4 Regiones. Además del trabajo coordinado con los Consultores de Recursos S.A.C. Jorge Luis Puerta, Tranquilino Saavedra, Oscar Santisteban, Alfredo Stecher, Alfonso Tenorio, Oscar Manuel Mendoza y Cecilia Testino y de los asistentes al Programa de Formación de consultores en las 4 Regiones del Proyecto, así como los de otros cursos dictados en el exterior.

La aplicación, al igual que en la versión anterior ha sido desarrollada por Perfect System Solution, bajo la dirección del Ing. Carlos Alfaro Sotomayor.

### **3. Objetivos del Gestiona 3.0.**

El **objetivo general** del sistema es mejorar la situación de las empresas, a través del desarrollo de planes de mejoramiento, concertados entre el (la) consultor (a) y el (la) empresario (a) que faciliten una mejor posición competitiva en los mercados<sup>7</sup>.

#### **Mercado objetivo**

Siendo el propósito del sistema mejorar la situación de las empresas, éstas constituyen el mercado potencial. No obstante, el producto está diseñado para las pequeñas y medianas empresas que llevan contabilidad completa y que emiten balances y estados de resultados. Es conveniente definir el tipo de empresas a las cuales se orienta la aplicación del producto, para lo cual se enuncian los siguientes criterios de caracterización:

- + Pequeñas empresas, cuyas ventas anuales se encuentran entre US\$ 60,000 y US\$ 750,000.
- + Medianas empresas cuyas ventas anuales se encuentran entre US\$ 750,000 y US\$ 28'000,000<sup>8</sup>.

Para aplicar diagnósticos y planes de mejoramiento a empresas que se encuentran fuera de los criterios establecidos, existen otras metodologías adecuadas para dichos

---

<sup>7</sup> Consultar viene del latín consultare, conjugación de consulere, considerar, deliberar. Conferir, tratar y discurrir con una o varias personas sobre lo que se debe hacer en un negocio. Pedir parecer, dictamen o consejo. Consulta, conferencia entre abogados, médicos u otras personas para resolver alguna cosa. Diccionario de la Lengua Española citado, Página 351, tomo II, 1970.

<sup>8</sup> Con el propósito de hacer comparaciones internacionales se utiliza el criterio de clasificación de las empresas por niveles de venta; en este sentido se definen 4 niveles: micro empresa (ventas anuales inferiores a US\$ 60 mil), pequeña empresa (ventas anuales entre US\$ 60 mil y US\$ 750 mil), mediana empresas (ventas anuales entre US\$ 750 mil y US\$ 28 millones) y gran empresa (ventas anuales superiores a US\$ 28 millones.)

casos; algunas de las cuales se encuentran en la caja de herramientas de gestión empresarial para PYME's del MITINCI- GTZ, y puestas a disposición de los usuarios. Ver en [www.cajapymes.com](http://www.cajapymes.com).

Del objetivo general se derivan **tres objetivos específicos** que han orientado el proceso de revisión llevado a cabo, estos son:

- ❖ Los consultores toman conciencia que la profesión es un ejercicio de riesgo, su plan de mejoramiento es una conjetura y no es ciencia y requiere por ello un máximo de responsabilidad y rigor.
  - Para la elaboración del plan de mejoramiento debemos recabar, clasificar y analizar toda la información interna y externa que nos 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.
  - El plan de mejoramiento es en esencia un ejercicio de riesgo de parte del consultor, al proporcionar una propuesta basada en un “saber conjetural”<sup>9</sup>. Este plan puede contener errores de apreciación del consultor o desconocimiento de aspectos teórico prácticos ya analizados anteriormente y/o escaso desarrollo de la teoría sobre aspectos específicos de las oportunidades y/o la problemática empresarial.
  - La elaboración del plan de mejoramiento es esencialmente un ejercicio de abducción<sup>10</sup>, donde se combina la ciencia y la experiencia, la actitud y el espíritu crítico.

”En esta maravillosa mañana de primavera veo a través de la ventana una azalea en plena floración. ¡No, no!, esto no es lo que veo; pero es de la única manera que puedo describir lo que veo. Esto es una proposición, una frase, un hecho. Pero lo que percibo no es una proposición, ni una frase, ni un hecho sino sólo una imagen que hago inteligible, en parte, mediante una declaración sobre el hecho. Esta declaración es abstracta, pero lo que veo es concreto. Hago una abducción siempre que expreso en una frase lo que veo. La verdad es que la fábrica de nuestro conocimiento, en su totalidad, es un espeso filtro de pura hipótesis confirmada y limada por la inducción. El conocimiento no puede dar ni el más pequeño paso adelante con sólo la observación, debe hacer a cada momento abducciones” (De Charles Sanders Peirce)<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> “La ciencia no es una digestión de datos procedente de nuestros sentidos, de datos que nos entran por los ojos, los oídos, etcétera, etcétera, para que hagamos con ellos una especie de amasijo, las relacionemos entre sí por asociación y los convirtamos en teorías. La ciencia se compone de teorías que son obra nuestra...” “falibilidad de la ciencia...” “el saber científico no es un saber: es sólo un saber conjetural” (Páginas 67 y 68, El Porvenir está abierto, Karl Popper/ Konrad Lorenz).

<sup>10</sup> “Silogismo en que la mayor es evidente y la menor probable, pero más creíble, o bien más fácilmente demostrable que la conclusión” Página 3, Tomo I, Diccionario de la lengua española, 19ava. Edición, 1970. Silogismo: razonamiento demostrativo.

<sup>11</sup> Peirce, Ms. 692, citado por Thomas A. Sebeok y Jean Umiker- Sebeok, “Sherlock Holmes y Charles Pierce. El método de la investigación, página 30”



- El carácter de conjetura de los planes de mejoramiento exige utilizar una metodología estándar que permita trabajar en las “clínicas”<sup>12</sup> y reducir los riesgos de la intervención, simplificando la obtención y calidad de los reportes para el análisis de la situación general de la empresa.
- ❖ Se ha mejorado el control de la calidad del servicio a través de la clínica de consultores como proceso de autoformación y seguimiento dentro del proceso de la consultoría.
- Se trata también, en forma principal, de fortalecer el desarrollo de las clínicas de consultores en las que se eleve el nivel de calificación de los consultores, a través de la revisión cotidiana de casos prácticos, anónimos y sometiendo a discusión y rigor el diseño de los planes conjuntos de mejoramiento.
  - Que la metodología sirva de seguimiento y monitoreo de los casos que se llevan a las clínicas, de forma de ser verificados a seis meses y un año, en dos niveles, identificar la mejor posición competitiva de las empresas atendidas y la calidad superior de la elaboración conjunta de los planes de mejoramiento.
  - De igual manera el sistema sirve para transitar al segundo paso del proceso de la consultoría, el diagnóstico empresarial. Se supone entonces que la fase de enlace con el cliente ya se ha realizado, existe un cliente que quiere atención, se conoce sus objetivos, que tiene algunos síntomas y demanda asistencia técnica y hay un contrato para trabajar, un acuerdo entre las dos partes. Es importante dejar este asunto claro antes de iniciar el diagnóstico empresarial, ya que culminado este paso el consultor transitará hacia el plan de ejecución.

El error médico: “... ¿Dónde se sitúa la frontera exacta entre el error a consecuencia de nuestros conocimientos deficitarios en el campo de la medicina, y el fallo a causa de la ignorancia individual del médico?... sucede también que un médico inexperto dé un diagnóstico equivocado a todas luces. Ese es el motivo por el cual deberían realizarse más a menudo los llamados “análisis del caso” para aprender más de los errores. También se debería realizar la autopsia cada vez que un paciente muere en un hospital. Según ciertas estimaciones fiables, los diagnósticos de las enfermedades son erróneos en un 15% de los casos, y en el 30 - 40% el médico desconoce antes de hacer la autopsia por qué el enfermo muere en el momento en que lo hace.... Mediante el “análisis del caso”, mediante la realización sistemática de la autopsia, puede entenderse mucho de lo que es el error y el fallo médico”... Alexandre Petrovic, catedrático de fisiología en la Universidad de Estrasburgo, investigador en Canadá y USA, páginas 162 y ss “También los médicos han de tener el derecho a equivocarse”, tercera jornada, la sociedad abierta, Texto, “El porvenir está abierto”, Karl Popper y Konrad Lorenz.

- ❖ El mejoramiento incluye y destaca un proceso dirigido a generar un ambiente de “salud”
- Generar un ambiente “terapéutico”, (terapéutica, del griego therapeuein, servir, cuidar, parte de la medicina que enseña el modo de tratar las enfermedades, tiene como sinónimo también tratamiento, en algunas voces españolas tiene el significado de “curación, tratamiento”), que evite las “enfermedades”, que las conjure, que desarrolle círculos virtuosos resistentes a la mayor cantidad de riesgos.

---

<sup>12</sup> Las clínicas se explican de manera más detallada en la página 18 del presente documento.

- Este “ambiente” terapéutico requiere el desarrollo de una capacidad empática del consultor (a). Que sea capaz de identificar los puntos de encuentro con las sensaciones, intereses, comportamientos, códigos, que permitan al empresario (a) desarrollar la voluntad de liderar su proceso y aceptar la cooperación y el acompañamiento.
- Un ambiente de salud empresarial es un espacio de generación de ahorro, inversión, competitividad y cooperación interempresarial.
- La ejecución de la profesión de consultoría empresarial se facilita si se mejora el entorno empresarial. Es importante apoyar campañas de “vacunación masiva”<sup>13</sup>, donde participen todos los factores de la producción, la oferta y la demanda de asistencia técnica y las industrias auxiliares y conexas. Su desarrollo mejorará las condiciones de competitividad generales del sector, subsector o territorio de actuación.
- Las clínicas de consultores pueden, guardando la privacidad de los casos de cada consultor, “agregar información” y tratar los diamantes competitivos.
- Consolidar técnicamente el espacio de elaboración y concertación de los planes de mejoramiento del consultor con el empresario, transfiriendo tareas, tecnología y conocimientos.
- Capacitación intensiva y pagada, que pueda ser suministrada a los empresarios para el manejo del diagnóstico rápido y el manejo eficiente de cotizaciones competitivas de los consultores en el acompañamiento de la ejecución del plan de acción.
- El desarrollo de políticas de prevención conlleva un proceso de transferencia a la sociedad y a las empresas en particular, de forma que los clientes se hagan cargo directamente de diversas tareas que hoy desarrollan los consultores.

#### **4. Importancia del Diagnóstico Empresarial**

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.

---

<sup>13</sup> Se requiere fortalecer en forma significativa la concertación privada y pública para difundir y obsequiar indicadores de autodiagnóstico rápido, flujos de caja y otros instrumentos, como las que ofrece las Cajas de Herramientas de Gestión Empresarial para PYME's de los Proyectos de la GTZ (Agencia Alemana para el Desarrollo) en El Salvador, Paraguay, Perú y República Dominicana.

- 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

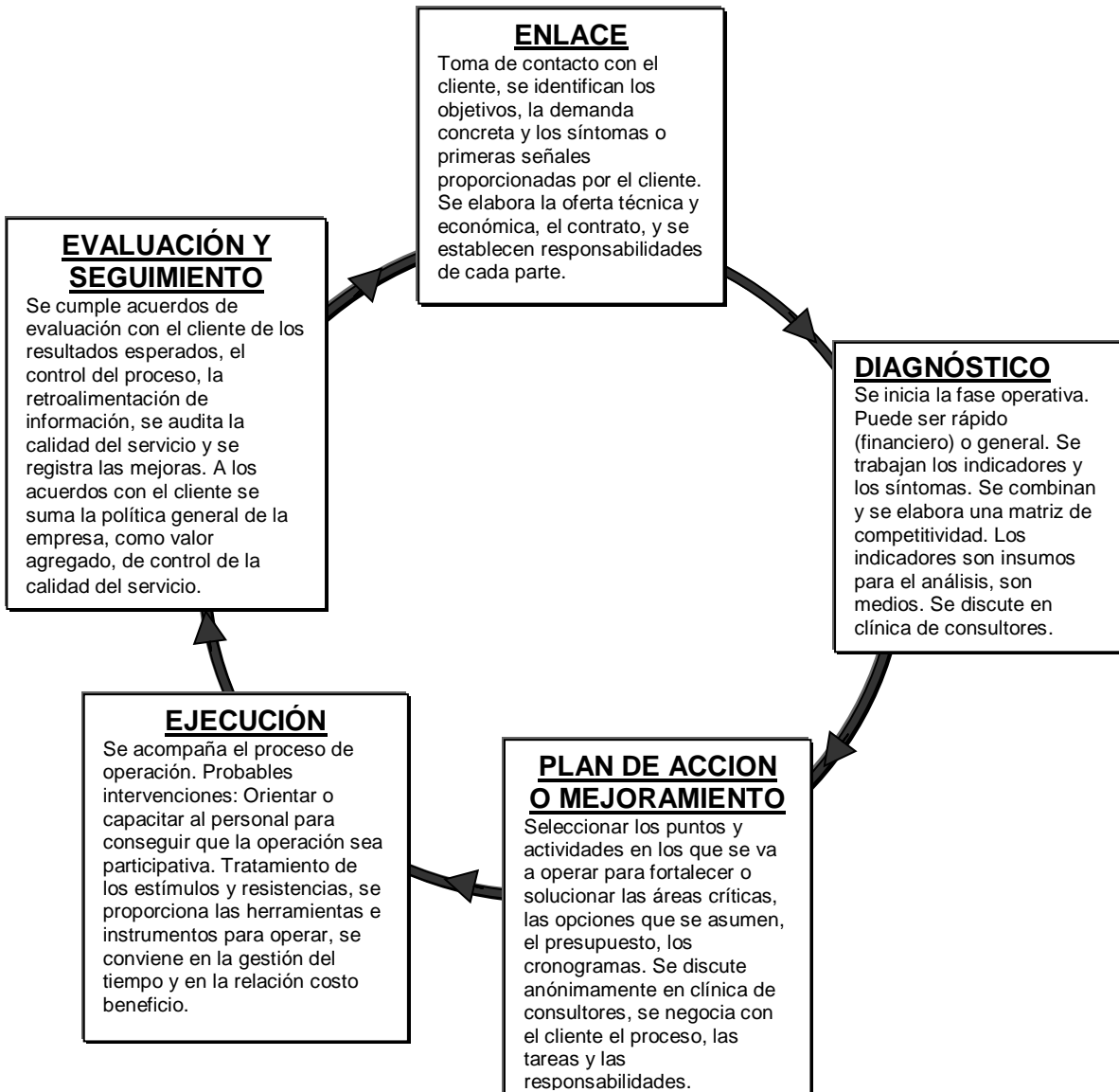
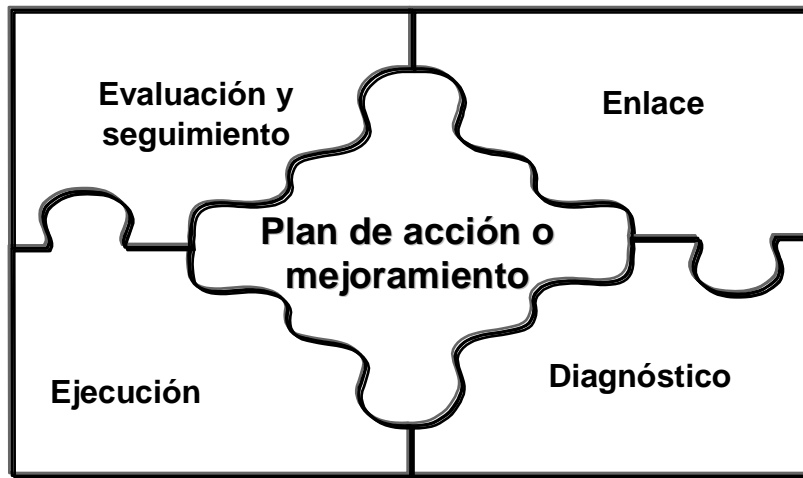
## **5. El proceso de la consultoría empresarial**

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

1. **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.
2. **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.
3. **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.
4. **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.
5. **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.

## GRÁFICO NRO. 1: EL PROCESO DE LA CONSULTORÍA



## CAPÍTULO 2

### EL PROCESO DEL SISTEMA DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO

En esta parte del trabajo se exponen las condiciones que se requieren para aplicar el sistema tanto en lo referente a la información (Ver Gráfico No. 2), como a los consultores y empresarios. En segundo lugar se presentan las fases que describen el proceso deseable del sistema de mejoramiento empresarial (Ver Gráfico No. 3). Esta es una ruta que puede representar una combinación eficiente de las habilidades que poseen los consultores y los empresarios con el propósito de alcanzar un mejor nivel competitivo.

#### **1. Condiciones para aplicar el sistema de mejoramiento empresarial**

El sistema requiere de ciertas condiciones para que opere y sea viable su aplicación; dichas condiciones se clasifican en tres tipos, relacionadas a la información, los consultores y los empresarios:

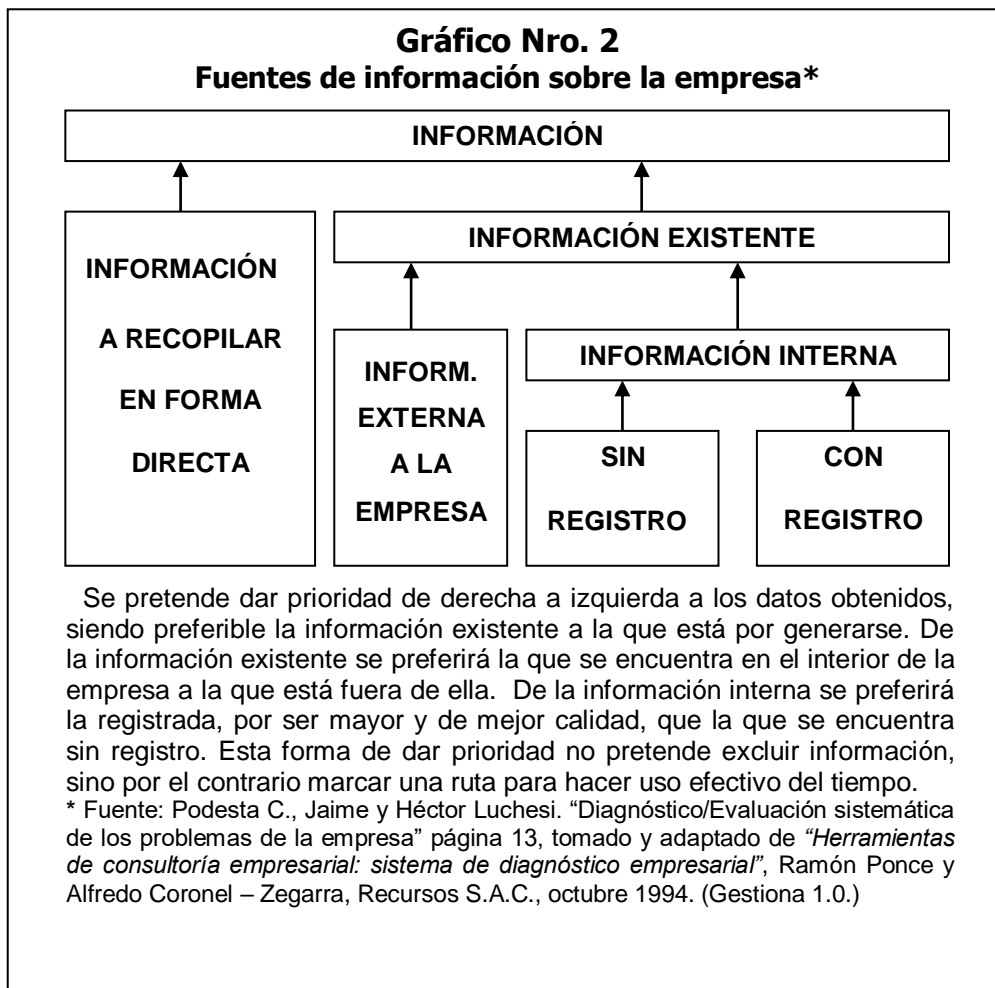
##### **a) Condiciones para la información**

- La recopilación se realiza en la misma empresa y es un segundo momento en la relación que se establece entre el consultor y el empresario.
- Se identifican las fuentes de información para utilizarlas eficientemente y obtener y organizar aquella que está dispersa. El Gráfico Nro. 2 que se presenta en la página siguiente es una ayuda esquemática que facilita la clasificación de las fuentes de información por su disponibilidad.
- Se debe verificar la calidad de la información utilizada con el propósito de obtener resultados precisos y facilitar un buen análisis.

##### **b) Condiciones para los consultores**

- El consultor maneja el lenguaje de los negocios, el lenguaje contable y está ejercitado en la lectura de estados financieros.
- El consultor que no está muy seguro de la voluntad del empresario tiene dos alternativas o convencerlo dentro de la consultoría o no comprometerse con ella. La situación ideal es que el empresario tenga interés “a priori” en ejecutar el plan de mejoramiento.
- Desarrollar la capacidad del consultor de fomentar una relación de confianza con el empresario, sin ésta, no existen posibilidades de trabajar juntos en la solución de los problemas.
- Es muy importante partir de los “síntomas del paciente”, cuáles son las principales demandas del empresario, ¿qué “le duele”? ¿En qué cree que necesita ayuda?, ¿Cuál es su demanda?
- Es recomendable que el consultor, lleve siempre información útil inmediata para el empresario y busque trabajar directamente el diagnóstico rápido.
- Es deseable que el consultor tenga conocimiento y experiencia en el sector al que pertenece la empresa que será analizada. Si el consultor realiza un trabajo

extensivo con un sector debe realizar labores de diseño del diamante de competitividad sectorial para conseguir mejores resultados de mejoramiento e innovación.

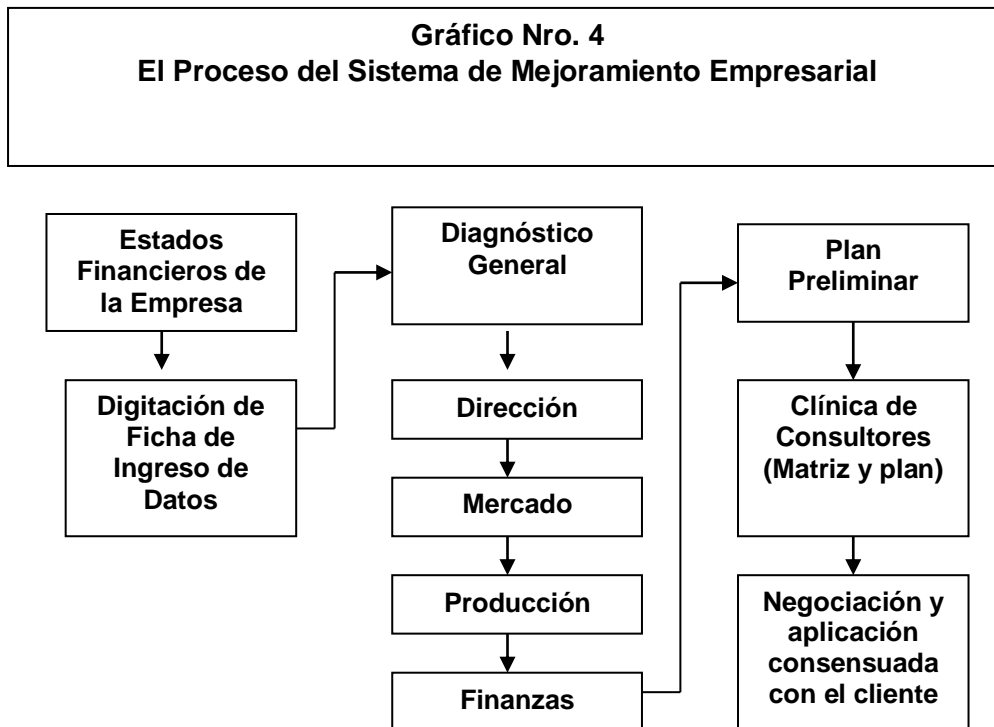


### c) Condiciones para los empresarios

- La principal condición es que los empresarios tengan disponibles los estados financieros de sus empresas. La información contenida en ellos sirve como insumo para el diagnóstico rápido de su gestión. El no contar con ellos constituye un aviso de peligro, debido a que no se contaría con las señales básicas para conducir un negocio.
- Al igual que el consultor, el empresario debe tener capacidad para fomentar una relación de confianza, así como disposición a proporcionar la información necesaria para contribuir a una mejor calidad de los resultados del diagnóstico y del plan de mejoramiento que se propondrá.
- Es importante que el empresario esté dispuesto a acordar y ejecutar de manera conjunta el plan de mejoramiento con el objetivo de garantizar el mejor desempeño de su negocio, así como de su posición competitiva.
- Actitud positiva hacia el mejoramiento continuo y el cambio cotidiano.

## 2. Proceso de aplicación del sistema

El proceso que se muestra en el Gráfico Nro. 4 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, su ecografía, 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 (ver Gráfico Nro. 5). Dicho de una manera analógica: el sistema 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,

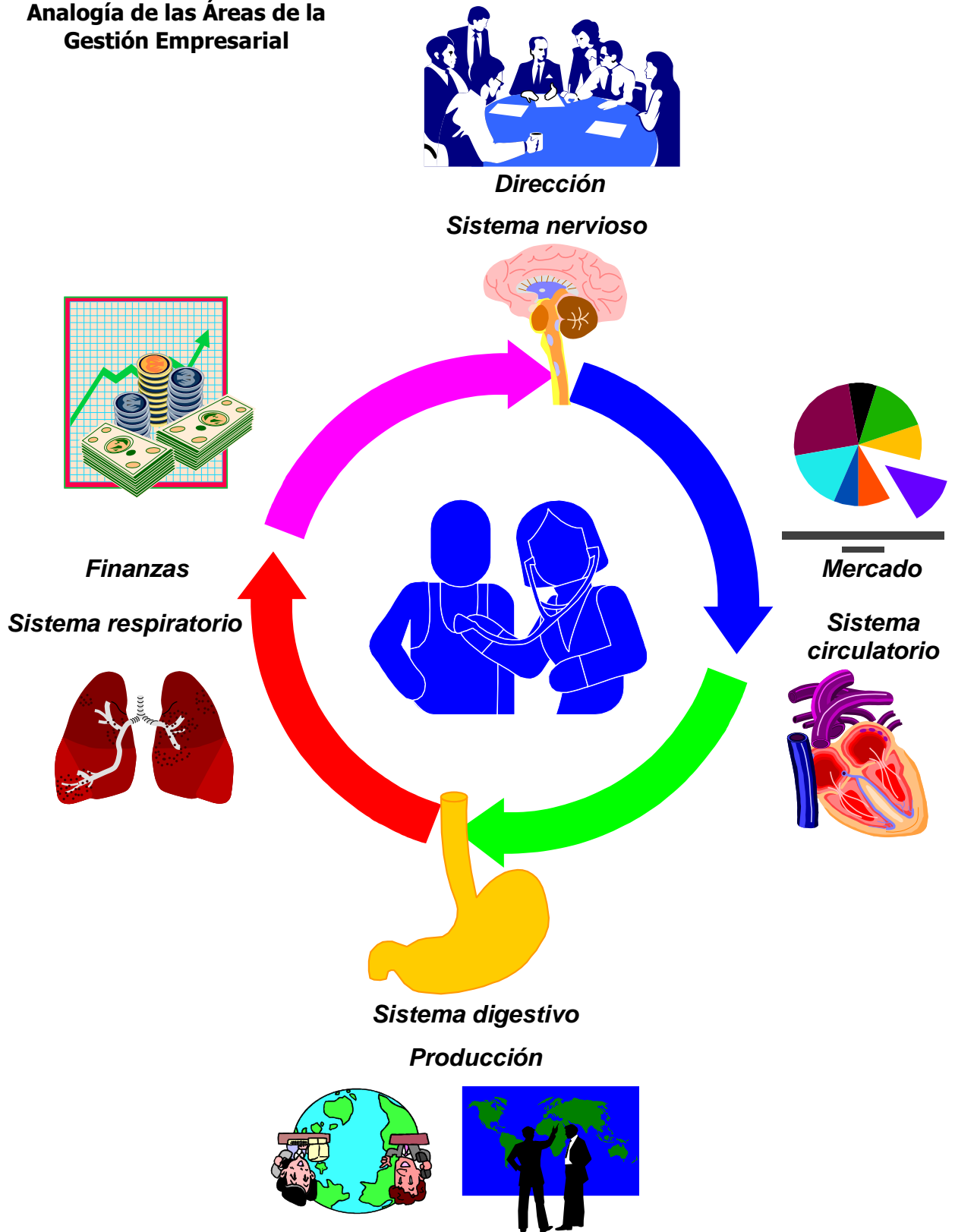
promoción y distribución, toda la empresa funciona. Cuando el mercado deja de demandar la circulación de la empresa se detiene.

- 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. Tanto para el Diagnóstico rápido como para el Diagnóstico general, aparte de los Reportes respectivos según el área que se trate, es importante contar con un Reporte de Información General donde se consignan las características principales de la empresa y otros datos que pueden ayudar al consultor en la ubicación de la empresa en su entorno empresarial.



**Gráfico Nro. 5**  
**Analogía de las Áreas de la**  
**Gestión Empresarial**



## 2.1. Información sobre el llamado diagnóstico rápido (financiero)

El llamado diagnóstico rápido es un diagnóstico financiero, es decir el análisis de la liquidez (liquidez corriente y la prueba ácida), solvencia (capacidad de endeudamiento, cobertura del activo fijo y cobertura de los intereses), rotación (de inventarios, de los activos totales y de las cuentas por cobrar) y rentabilidad (sobre las ventas, sobre la inversión y sobre el patrimonio) de la empresa.

Los consultores y las entidades financieras suelen hacer un diagnóstico rápido a las empresas como un pre-requisito antes de embarcarse en nuevas operaciones. Por ejemplo, el consultor es llamado por una empresa para opinar sobre la pertinencia o no de una inversión en alguna área de la empresa o para opinar sobre su situación de liquidez. Los consultores suelen sugerirle al empresario que lleve sus balances para tener una primera opinión. Los Bancos cuando se solicita un crédito suelen también, con metodologías diversas, hacer un diagnóstico rápido.

Por regla general el diagnóstico rápido es un insumo, una información para utilizarla como base de una discusión sobre algún aspecto específico de la empresa. No es corriente en consultoría clínica entregar como producto el diagnóstico rápido. Salvo que se trate de un trabajo de capacitación, de entrenamiento al empresario para que aprenda a leer fácilmente su balance y estado de resultados. Sólo en este caso se puede hablar de un producto. Como capacitación, como “training” empresarial se recomienda usarlo como producto. No lleva mucho tiempo realizarlo 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.

El diagnóstico rápido 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); es preferible para ello que la comparación corresponda a periodos análogos y consecutivos. No obstante en caso de contar con periodos 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 diagnóstico rápido 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 nos 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.

Es ideal en pequeñas empresas contar con estados financieros con menos de 3 meses de antigüedad. Sin embargo, es difícil encontrar empresas que hayan desarrollado este esfuerzo contable ideal. 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 y más aún con la microempresa de acumulación, se suele afirmar que el análisis de los estados financieros no es útil, debido a que éstos no reflejan la realidad, pues para evitar el pago de impuestos, o para gestionar estos documentos a una entidad financiera y así obtener un préstamo, se presentan modificados. Incluso en el caso de la microempresa de acumulación se afirma que no cuentan con esos registros.

Es por ello que los consultores deben saber leer el balance, 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 cliente 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.

Si se diera el caso que una microempresa de acumulación no cuenta con estados financieros de ninguna clase, se recomienda proponerle que antes de realizar una consultoría empresarial es indispensable que se identifiquen, en primer lugar, las señales del proceso principal de la empresa, reflejada en los indicadores financieros. En otras palabras, que se "formalicen" con relación a los indicadores contables, pues en caso contrario es una pérdida de tiempo tanto para la empresa como para el consultor.

En situaciones donde la "microempresa" es de subsistencia, es decir que se trata no de una empresa sino de actividades de generación de ingresos o de autoempleo, las señales con las que se trabaja están referidas estrictamente a la actividad productiva o de servicios y no se aplica esta herramienta. En estos casos se propone practicar otro tipo de intervención, basándose en un análisis de flujo de caja. (Ver y utilizar esta herramienta, de libre disponibilidad, en la Caja de Herramientas de Gestión Empresarial para PYME's, MITINCI - GTZ, dirección: <http://www.cajapymes.com/>).

La digitación de la información financiera se realiza directamente del balance general y estado de resultados al software, sin embargo, se debe tener en cuenta que la pantalla de ingreso agrupa y denomina las partidas contables de manera general, esto se hizo con la finalidad de adaptar las cuentas a los diferentes tipos de empresas.

Para fines prácticos el Anexo Nro. 1 presenta la ficha de ingreso de información que utiliza el sistema de mejoramiento empresarial; se puede tomar la parte que corresponde a la información financiera para reclasificar la información del balance general y el estado de resultados antes de iniciar la digitación.

La siguiente fase corresponde al procesamiento de la información, la cual es tarea exclusiva de la aplicación Gestiona 3.0, ésta provee a través de un reporte los ratios obtenidos, los mismos que responden a cuatro categorías: liquidez, gestión, solvencia y rentabilidad.

El reporte financiero que se obtiene permite al consultor hacer una primera evaluación de los resultados, los que le darán una visión amplia de cómo anda la empresa que está diagnosticando, con lo que podrá desarrollar un conjunto de recomendaciones que contribuyan al mejoramiento del desempeño del negocio.

Una fase enriquecedora del proceso y que puede aportar nuevos criterios a los resultados de evaluación en este primer nivel es la **clínica de consultores**, que se caracteriza por:

- La reunión de un equipo de consultores generalistas y especialistas<sup>14</sup>, con experiencia en asesoría a diferentes tipos de empresas. En la reunión participan consultores seniors y juniors<sup>15</sup>, lo que facilita el proceso de formación de consultores.
- Las clínicas pueden ser realizadas en el seno de una firma consultora con el objeto de hacer partícipe a todos los miembros del equipo y de esa manera enriquecer el producto del diagnóstico. O también darse en el Proceso de Formación de Consultores donde cada uno de los participantes del curso deben preparar un caso de la práctica realizada con la(s) empresa(s) a la que se le ha hecho el diagnóstico.
- La clínica se inicia con la selección de los casos que se van a tratar en esa sesión. Cada consultor presenta un caso y/o los casos más difíciles sobre las empresas que están diagnosticando con el propósito de generar en primer lugar una discusión sobre el tema en cuestión, centrando en un primer momento su intervención en lo que caracteriza a la empresa y luego a partir de las fortalezas y debilidades encontradas, presenta un Plan de acción donde aparecen las principales recomendaciones y actividades a realizar para superar los problemas que son indispensables superar.
- En las clínicas se da un proceso de discusión y aportes de acuerdo a la experiencia y sentido común de los asistentes, debiendo el consultor incorporar aquellas actividades que considere pertinentes. El propósito de las clínicas es generar un control y elevación de la calidad del servicio y mejora de las acciones que serán recomendadas.
- La reunión sirve también para facilitar información sobre el sector al cual pertenece la empresa, la que permitirá enmarcar al negocio en un contexto más amplio, así como compararlo con el promedio del mercado.
- Los consultores que participan en las clínicas deben guardar confidencialidad de los casos que allí se tratan, para garantizar los derechos de los clientes y la credibilidad de quienes tratan con él. Esta regla de comportamiento, de ética, es clave para el funcionamiento de las clínicas. Los participantes de la clínica no deben permitir que se rompa esta regla. Los consultores, en la presentación de los casos, no deben proporcionar a los otros miembros de la clínica la identidad de sus clientes, así en algunos casos pueda parecer difícil mantener el anonimato. Velar por el respeto a la privacidad de las empresas tiene un conjunto de beneficios adicionales para los consultores, cultiva un ambiente de estricto respeto y consideración por los demás, obliga a concentrarse en los elementos técnicos y competitivos de la empresa y salvaguarda los intereses personales.

La última fase de este primer nivel se caracteriza por ser un trabajo conjunto consultor – empresario. El consultor entrega al empresario un informe de evaluación con los resultados y recomendaciones respectivas, para de manera coordinada discutir dicho informe, ajustar las recomendaciones y acordar el camino para ejecutarlas.

Al finalizar este primer nivel quedan dos alternativas a seguir: la primera es llevar el proceso de diagnóstico a un nivel más general o global, completando el análisis de

---

<sup>14</sup> Diferenciación que alude al campo, profesión o sector que atiende cada uno.

<sup>15</sup> Se refiere al nivel y grado de experiencia que tienen en el ejercicio de la profesión.

las otras tres áreas de la gestión (dirección, mercado y producción); la segunda es dejar concluido el proceso de diagnóstico. Es necesario resaltar que la decisión de qué camino optar se encuentra en manos del empresario. El consultor, rigiéndose por el desempeño ético, solamente puede sugerir por cual seguir.

El primer nivel no es requisito para iniciar el segundo, debido a que el diagnóstico general integra en sí mismo el análisis de los ratios financieros que se obtienen del balance general y el estado de resultados, los cuales son la esencia del diagnóstico rápido.

## 2.2. Segundo nivel: Diagnóstico general

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. Como se expone anteriormente se puede iniciar este nivel sin necesidad de haber pasado por el primero; lo que sí es indispensable es 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<sup>16</sup>, 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” (Gráfico Nro. 2), tratados anteriormente.

El medio a través del cual el consultor obtiene los datos requeridos para el diagnóstico empresarial<sup>17</sup> 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 por él. Por otro lado, es recomendable que el consultor realice lecturas complementarias de las que pueda obtener información secundaria sobre el sector al que pertenece la empresa que está siendo analizada, esto será complementado posteriormente en la fase de clínicas.

Obtenida la información, 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:

- razones financieras,
- 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>16</sup> Ver Anexo N°. 1.

<sup>17</sup> Se considera que ya el empresario ha entregado su balance general y el estado de resultados.

En el capítulo siguiente se exponen cada uno de los indicadores que servirán para el análisis, asimismo se presenta la forma cómo se calcula cada indicador al que se hace referencia en el presente trabajo.

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.

En el Anexo Nro. 2 se presentan los formatos de las hojas de reporte que se obtiene luego que Gestiona 3.0 efectuara los cálculos internos para obtener el valor de los indicadores, los mismos que corresponden al caso de una empresa fabricante de modulares para uso doméstico y de oficina.

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 siguiente fase es la clínica de consultores, que ya ha sido explicada en el punto anterior. Los productos principales de la clínica para el segundo nivel son:

- La discusión del diseño de la matriz competitiva de la empresa, que permitirá que el empresario conozca en forma gráfica y resumida la situación en la que se encuentra su negocio. La matriz es elaborada por el consultor responsable.
- El plan de mejoramiento, enriquecido con los aportes de los asistentes a la clínica, que será propuesto al empresario, que contiene, al detalle, las acciones y cambios que serán introducidos, los cuales contribuirán para que la empresa genere una mejor posición competitiva en el mercado.

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.

## CAPÍTULO 3

### LAS ÁREAS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Se identifica cuatro áreas alrededor de las cuales gira la gestión de las empresas: finanzas, dirección, mercado y producción. En Gestiona 3.0, al igual que en la versión anterior, con el objetivo de diferenciar el diagnóstico rápido, se ha cambiado el orden de presentación de la matriz del diagnóstico, poniendo en la primera columna el área financiera, aunque conservando en lo esencial las subáreas y composición.

En la versión de Gestiona 3.0, por los buenos resultados obtenidos en la aplicación de la versión anterior, se consolida la especial importancia que se le da a la existencia de información contable (de tres ejercicios), al uso que se le está dando y al manejo de ratios de parte del consultor y el empresario. Se busca dar prioridad a los estados financieros estableciéndolos como condición necesaria para iniciar el proceso del sistema de diagnóstico empresarial. Se trata que el empresario dirija su negocio identificando las señales básicas para orientarse.

Durante la fase de adecuación del sistema de diagnóstico empresarial se ha continuado evaluando cada uno de los indicadores de la versión anterior, la mayoría se ha mantenido igual y algunos han sido modificados bien sea en su concepción, su procedimiento de cálculo y/o en las ponderaciones asignadas. Al igual que en el proceso de gestión de la versión anterior la mayoría de los cambios han surgido en las clínicas empresariales<sup>18</sup> y en los talleres de competitividad<sup>19</sup> que han realizado los consultores de Recursos S.A.C. y los consultores de las instituciones a quienes se presta servicios, instancias que han servido como medio de retroalimentación del proceso de revisión para Gestiona 3.0.

Como resultado se han obtenido 40 indicadores que facilitan la identificación de la situación en la que se encuentra la empresa diagnosticada. Estos indicadores corresponden a cada una de las áreas de la gestión empresarial, los mismos que se exponen en la Tabla Nro. 1, además son definidos y descritos en las siguientes páginas.

La Tabla Nro. 1 representa el esquema del sistema de diagnóstico empresarial, en el cual se clasifican los indicadores por área: finanzas (11 indicadores), dirección (13 indicadores), mercado (7 indicadores) y producción (9 indicadores).

Cabe resaltar que en el proceso de aplicación del sistema y con la asistencia de Gestiona 3.0, el consultor tiene la posibilidad de escoger qué indicadores utilizará para su trabajo, puede optar por los 40 o por un conjunto de ellos.

---

<sup>18</sup> En el año 2000, se han realizado más de 75 clínicas empresariales en El Salvador, Nicaragua y el Perú. En el año 2001 se han realizado aproximadamente 137 clínicas en dos países: Perú y República Dominicana.

<sup>19</sup> RECURSOS S.A.C. ha dirigido y co-dirigido 21 talleres de competitividad entre 1998 y febrero del 2001.

**Tabla Nro. 1**  
**Esquema de los indicadores de las áreas de la gestión en el sistema de diagnóstico empresarial**

<b>FINANZAS</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>MERCADO</b>	<b>PRODUCCIÓN</b>
<b>Liquidez (L)</b> + Liquidez corriente (L1) + Prueba ácida (L2)	<b>Misión y visión</b> + Existencia de una misión (D1) + Visión del empresario (D2) + Intangibles (HRG)	<b>Producto</b> + Contribución a las ventas (M1) + Descripción del Producto. Valores esenciales, formales y aumentados (M2)	<b>Producción</b> + Fases del proceso (P1) + Evolución de la producción (P2)
<b>Gestión (G)</b> + Rotación de existencias (G1) + Rotación del activo total (G2) + Rotación de las cuentas por cobrar (G3)	<b>Recursos humanos</b> + Nivel de calificación (HRG) + Desarrollo de recursos humanos y Capacitación del Personal (D3)	<b>Precio</b> + Determinación de precios (M3)	<b>Productividad</b> + De la mano de obra (P3) + Respecto al valor agregado (P4) + Respecto a las utilidades (P5)
<b>Solvencia (S)</b> + Endeudamiento del patrimonio (S1) + Cobertura del activo fijo (S2) + Cobertura de intereses (S3)	<b>Manejo de información</b> + Registros contables (D4) + Gestión de la información (D5)	<b>Promoción</b> + Estrategia de promoción (M4)	<b>Eficiencia</b> + De los procesos productivos (P6) + Del ambiente de trabajo (P7) + Para el ambiente en general (P8)
<b>Rentabilidad (R)</b> + Rentabilidad de las ventas (R1) + Rentabilidad de la inversión (R2) + Rentabilidad del patrimonio (R3)	<b>Conglomerados y Competitividad</b> + Desarrollo de redes de cooperación (D6) + Desarrollo de procesos de mejora continua (D7) + Familia y Empresa (HRG)	<b>Distribución</b> + Estrategia de distribución (M5) + Contribución a las ventas por cada lugar o cliente (M6) + Estacionalidad de las ventas (M7)	<b>Calidad</b> + Calidad del producto (P9) - Materiales e insumos - Mano de obra - Maquinaria y equipo - Método
	<b>Patrimonialización</b> + Evolución del patrimonio (HRG)		
	<b>Género</b> + Género (D8)		
	<b>Medio Ambiente</b> + Política ambiental (HRG)		

### 1. 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 como condición para iniciar el proceso de diagnóstico de su empresa.

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 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.

Estos indicadores son esencialmente los mismos que los presentados en las versiones anteriores del programa Gestiona. Se ha consolidado el aporte de algunos conceptos tomados del sistema de diagnóstico para la pequeña industria de Uwe Kleinebrahm en su publicación “Herramientas para el manejo de la pequeña y mediana industria” presente en la Caja de herramientas de gestión empresarial para PYME’s de las Cámaras de Comercio y Producción de Santo Domingo y la CCP de Santiago y la GTZ<sup>20</sup>. La propuesta de Gestiona 3.0 clasifica a los ratios que se obtienen en:

- *Ratio o razón de liquidez* permite medir la capacidad con que cuentan las empresas para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo.
- *Razones de gestión* que permiten evaluar los efectos de la política de la empresa relacionados con la utilización de sus fondos, cobranzas, créditos, inventarios y ventas. Al igual que en la versión anterior, en Gestiona 3.0 se ha mantenido los indicadores anteriores, pero en la definición de indicadores se ha modificado la denominación de rotación, que alude a la acción, por la de gestión financiera, que refleja con más propiedad el resultado de la acción y corresponde al tratamiento corriente de estos indicadores.
- *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.
- *Razones de rentabilidad* que permiten evaluar el resultado de la gestión empresarial a partir de ratios que tienen en cuenta la inversión y los valores agregados generados.

A continuación se describe cada uno de los 11 indicadores o razones financieras que se utilizan en el área de finanzas.

Es importante indicar que las orientaciones que se exponen deben ser utilizadas considerando los rangos variables para cada sector y tamaño de empresa. La mayoría de países suele editar, a través de organismos reguladores de empresas, las estadísticas de una muestra representativa de ellas con sus indicadores financieros básicos, que permiten realizar comparaciones por sector, subsector e incluso por CIU.<sup>21</sup> En los casos donde no hubiese, las clínicas de consultores pueden realizar este trabajo a través de la recopilación estadística, análisis y comparación de casos.

#### **a) Liquidez corriente (L1)**

Este indicador mide el grado de cobertura que tienen los activos corrientes (de mayor liquidez, en efectivo o de realización en el corto plazo, menor a un año) sobre los pasivos corrientes (las obligaciones de menor plazo de vencimiento o mayor exigibilidad, antes de un año).

Se calcula dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente del balance general.

---

<sup>20</sup> Ir a ver en <http://www.cajapymes.com/>, luego ingresar al menú herramientas básicas, finalmente ubique diagnóstico rápido.

<sup>21</sup> Código Industrial Internacional Uniforme.

$$L1 = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Valores del índice de liquidez corriente o general, mayores que 1 son considerados aceptables, debido a que se entendería que una parte del activo corriente de la empresa estaría siendo financiada con capitales de largo plazo. Por otro lado, valores inferiores a la unidad representan una amenaza para la empresa porque podría estar en riesgo el capital de trabajo, se podrían generar dificultades tales como provocar retrasos en el abastecimiento, la producción, las remuneraciones o provocar sobrecostos (tales como intereses altos para conseguir los recursos de operaciones diarias).

Cuando los valores del índice de liquidez resultan varias veces superiores a la unidad, tales como 3 y más debe examinarse las razones del hecho, si es un asunto circunstancial, de un breve período estacional, en tanto suele suceder en algunas empresas que se hacen préstamos individuales a los socios o directivos o a su familia, que quedan como deudas "internas" que no se arreglan nunca. y como recibo de lo entregado se emite un vale de caja. A veces en el balance ese dinero que debería estar en efectivo, figura como existente, cuando lo existente es un recibo o vale. Algunas empresas suelen tener una política de préstamos, que suelen excederse y que aparecen "escondidos" como vales en la caja. Es necesario que aparezcan como cuentas por cobrar y se programe la cobranza.

Suele suceder que en el análisis de ratios se observa liquidez y sin embargo el cliente dice que se encuentra en una situación de no liquidez. Entonces hay que revisar los balances nuevamente y detectar que puede estar pasando. A veces existen créditos fiscales que no pueden ser aplicados ese año u otras cuentas y que aparecen en forma errónea como activos corrientes, cuando deberían ser considerados como activos no corrientes, lo cual está reflejando una liquidez que no existe. El análisis permite detectar imperfecciones en la elaboración del balance.

#### **b) Prueba ácida (L2)**

La razón de prueba ácida es una medición más directa de la liquidez financiera de la empresa a muy corto plazo. Toma en consideración los niveles de mayor liquidez del activo corriente. Esta prueba de liquidez prescinde de los inventarios, en tanto se considera que éstos podrían dejar de rotar, por algún motivo.

Se calcula dividiendo el monto total de las cuentas del activo corriente de mayor grado de convertibilidad en efectivo (en otras palabras se excluye las existencias o inventarios que son la parte menos líquida) y se divide entre las obligaciones de corto plazo.

$$L2 = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Existencias}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Los valores de este indicador ubicados entre 0.5 y 1 son considerados adecuados, debido a que significa que más de la mitad de las obligaciones corrientes de la empresa estarían respaldadas por los activos de mayor liquidez.

La razón de prueba ácida de liquidez muestra la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones corrientes con fondos de corto plazo, tomando como supuesto que se paralizaran las ventas en forma inmediata.

En este caso como el anterior hay que analizar los desequilibrios de excesiva liquidez o contradicciones entre lo que arroja el balance y la realidad que “siente” el empresario. El análisis de indicadores financieros permite detectar las fallas en la elaboración del balance o en la administración de la empresa.

### c) Rotación de existencias (G1)

Este indicador permite determinar el número de veces que rotan los inventarios o existencias durante un ciclo normal de operaciones de la empresa o durante un año, indicando la velocidad con la cual se renuevan éstos mediante el proceso de venta.

Desde la versión anterior de Gestiona se incluye la posibilidad de realizar comparaciones entre tres ejercicios contables diferentes, sean estos anuales, semestrales o trimestrales, por ello, y de acuerdo al período que se analiza, es necesario interpretar que se trata de rotación anual, semestral o trimestral.

La razón de rotación de existencias muestra qué tan rápido se venden los productos, el tiempo en que los fondos invertidos en inventarios se recuperan a través de las ventas y la eficiencia de la política de negocios del empresario.

Se divide el costo de ventas de la empresa entre las existencias. El valor que toman las existencias puede provenir de:

- el monto consignado en el balance general.
- el valor del inventario promedio del último año Esta opción puede ser la mejor, si es que se cuenta con la información registrada o el cálculo se puede obtener fácilmente, debe usarse esta vía también cuando en la fecha del cierre del balance no se registren existencias, de otra manera con cero de existencias el software no proporcionará el indicador de la rotación.

$$G1 = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Existencias}}$$

Cuanto mayor sea el número de rotaciones al año, mayor será la eficiencia con la que se administran las existencias en la empresa, sin embargo hay que tener en cuenta el tipo de negocio que se está evaluando, pues la respuesta es diferente según se trate de empresas comerciales y/o de producción y/o de servicios.

### d) Rotación del activo total (G2)

Esta razón, conocida también como rotación de la inversión, mide la eficiencia en el empleo de todos los activos de la empresa para la generación de ingresos o

como contribución a las ventas. Este indicador de ventas netas y activo total refleja la forma cómo los activos totales palanquean las ventas, es decir, todo el capital propio y ajeno invertido cuántas ventas genera. Otra forma de definir esta razón sería cuantas veces gira el activo con referencia a las ventas.

Resulta de dividir el monto de las ventas netas<sup>22</sup> realizadas por la empresa entre la inversión en activos (activo total).

$$G2 = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$$

Un valor alto de la rotación del activo total con referencia a sus empresas pares<sup>23</sup>, significa buenas expectativas para alcanzar una alta rentabilidad en el futuro. Por otro lado, valores bajos de este indicador, podrían representar señales de un manejo poco eficiente de la inversión, o problemas de ventas o un sobre stock de activos. Es importante tener en cuenta que existen empresas de alta rentabilidad en las que, por el tipo de giro, el activo total no tiene alta rotación.

Como el sistema compara tres ejercicios se puede interpretar si mejora la eficiencia de este indicador y debe preguntarse al empresario cuando haya cambios importantes, sin modificación clara de las ventas, puede darse el caso de nuevas inversiones en activos que no reflejen cambios de inmediato en las ventas. En los inicios de una empresa suele presentarse que el indicador es bajo por estar en una fase de inversión inicial en activos. Lo importante es preguntarse el por qué de los cambios y entender mejor el proceso de la empresa.

Indicadores bajos permanentes pueden expresar un sobre stock de activos y deben analizarse las causas y sobre todo alternativas de mejoramiento.

### e) Rotación de las cuentas por cobrar (G3)

La razón de rotación de las cuentas por cobrar permite conocer la velocidad con la cual se recuperan los créditos concedidos. Representa un indicador de las políticas de crédito y cobranza aplicadas por la empresa y se basa en la relación entre ventas netas y cuentas por cobrar.

Se calcula dividiendo las ventas netas realizadas por la empresa entre las cuentas por cobrar que poseen. El valor que toman las cuentas por cobrar puede provenir de:

- el monto consignado en el balance general si es que la empresa no tiene mucha estacionalidad y las cuentas por cobrar son más o menos estables durante todo el año
- el valor promedio de las cuentas por cobrar del último año, este indicador puede ser mejor, nuevamente dependerá de que se cuente con esta información o pueda ser obtenida fácilmente.

<sup>22</sup> Ventas sin impuesto al valor agregado o impuesto a las ventas.

<sup>23</sup> Empresas que realizan la misma actividad que la empresa analizada.

$$G3 = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

Este índice muestra cuántas veces al año la empresa convierte en efectivo sus cobros pendientes, por tanto, valores altos del índice significan un buen manejo de la política de cobranzas y créditos.

Para evaluar si los valores que tome el indicador son buenos o malos es importante conocer los plazos de pago promedio que tienen las empresas del sector y los plazos estipulados en la política de cobranza de la empresa.

Puede darse el caso de una empresa que arroja muy buenos indicadores de rotación de existencias y bajo indicador de cuentas por cobrar y como se tiene indicadores de tres años, se puede observar si es que existen algunos productos o clientes que están presentando problemas de cobranzas o puede ser que los sistemas de cobranza de la empresa deban ser rectificadas.

#### f) Endeudamiento del patrimonio (S1)

El índice de endeudamiento del patrimonio muestra la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones de corto y largo plazo, teniendo como respaldo el capital propio invertido. Esta razón es una aproximación al grado de apalancamiento financiero.

El índice se obtiene al dividir el pasivo total entre el patrimonio de la empresa.

$$S1 = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

Un valor alto de la razón 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. Sin embargo empresarios e inversionistas preferirán valores altos para el indicador, siempre que los intereses sean bajos.

Es importante mencionar que no existe consenso acerca de los valores satisfactorios que debería tomar el índice de endeudamiento del patrimonio, debido a que se tiene que tomar en cuenta el tipo de negocio, la estructura de costos de la empresa y la política financiera del empresario.

Para el análisis del ratio o razón de endeudamiento del patrimonio, así como en el análisis de rentabilidad sobre patrimonio, debe tenerse la certeza sobre el valor real del patrimonio (también se incluyen otras posiciones del balance como: existencias, cuentas por cobrar y obligaciones). Con frecuencia el valor en libros no corresponde a la valorización real y puede llevar a decisiones u opciones equivocadas.

En algunos casos se trata de una subvaluación del patrimonio que termina arrojando indicadores de excesivo apalancamiento. También se presentan casos de sobrevaluación, porque luego de temporadas de éxito, dejan el patrimonio

sobrevaluado, tal como sucedió en bancos y empresas del sudeste asiático luego de la crisis asiática.

Diversos cambios del mercado o de la naturaleza suelen no ser registrados rápidamente en libros produciendo distorsiones. En este caso, como en los otros indicadores, es menester contar y/o exigir información lo más ajustada a la realidad.

La comparación de tres ejercicios permite evaluar el comportamiento de la empresa y el consultor debe preguntar al empresario las razones de por qué se ha producido una alteración significativa en el indicador, si es resultado de nuevas inversiones, de qué tipo, desde el lado de aumento o disminución de pasivos, o desde el lado del patrimonio, si se hicieron aumentos significativos en el patrimonio. Debe revisar en los balances esas afirmaciones si fueron resultado de capitalización de utilidades, de aumento de capital de parte de los accionistas o de capital de riesgo.<sup>24</sup>

#### **g) Cobertura del activo fijo (S2)**

Esta razón indica qué proporción del activo fijo es financiada con capitales permanentes (patrimonio y deudas a largo plazo) y muestra la capacidad del empresario para financiar sus activos circulantes con capitales de largo plazo.

El valor del índice se obtiene dividiendo la suma de las deudas a largo plazo (o pasivo no corriente) y patrimonio entre el activo fijo neto<sup>25</sup> de la empresa.

$$S2 = \frac{\text{Deudas a Largo Plazo + Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto}}$$

Mientras más alto sea el valor del ratio respecto de la unidad, la empresa contará con una mayor proporción de los activos corrientes financiados con capitales permanentes, es un indicador de solvencia financiera, porque puede financiar a un menor costo sus operaciones corrientes. Por el contrario, si el indicador es menor a 1 significa que la empresa está financiando activo fijo con capital de corto plazo lo cual no es recomendable ya que está pagando costos más altos.

#### **h) Cobertura de intereses (S3)**

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.

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.

<sup>24</sup> Operaciones de capital de riesgo se denominan a entradas de capital por tiempo fijo a la empresa, de parte de empresas o accionistas individuales que aportan capital en vez de recurrir a operaciones de préstamo de la empresa

<sup>25</sup> Activo fijo menos depreciación.

El índice se obtiene dividiendo las utilidades antes de intereses e impuestos entre los intereses.

$$S3 = \frac{\text{Utilidad antes de Intereses e Impuestos}}{\text{Intereses}}$$

#### i) Rentabilidad neta sobre ventas (R1)

Esta razón se puede obtener fácilmente y nos da una idea rápida de la rentabilidad neta sobre las ventas obtenida por la empresa. Toma en consideración todos los costos y gastos en los que se ha incurrido durante un ciclo normal de operaciones o durante el año en consideración y los ingresos obtenidos en el mismo periodo (sin considerar el impuesto al valor agregado o impuesto general a las ventas). Los gastos e ingresos son históricos, la utilidad neta y las ventas, también lo son. En este sentido es un indicador que se obtiene fácilmente. Este indicador no tiene relación con la inversión realizada, pero es un dato rápido que sirve de orientación a la empresa.

El índice se obtiene al dividir las utilidades netas obtenidas entre las ventas realizadas por la empresa, expresado en tanto por ciento.

$$R1 = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

La razón de rentabilidad neta sobre ventas indica la habilidad del empresario para utilizar eficientemente sus factores de producción.

Los valores bajos que tome el indicador pueden ser causados por diferentes factores por ejemplo: ventas reducidas, elevados costo de ventas o de gastos administración o de ventas, exceso de gastos financieros u otros egresos.

#### j) Rentabilidad sobre la inversión (R2)

Esta razón, conocida también como rentabilidad económica o del negocio a largo plazo, mide la eficiencia con la cual han sido utilizados los activos totales de la empresa.

Esta relación es muy importante porque mide el valor agregado generado por las operaciones de la empresa, incluido el pago de impuestos y la remuneración (intereses) al capital ajeno que aportó para completar los activos. "El rendimiento de los activos totales proporciona los cimientos necesarios de la rentabilidad de los recursos propios"<sup>26</sup> (patrimonio).

El valor de los activos totales de la empresa como cifra específica se obtiene del balance general y expresa en qué se usa el capital propio o ajeno en la empresa.

<sup>26</sup> Ratios clave para la dirección de las empresas, Ciaran Walsh. ¿Cómo evaluar al instante la situación de la empresa?Financial Times. Página 60.

Se compara el activo total con la utilidad operativa o neta conseguida. Si la relación es inferior a uno, significa que se invierte más de lo que se obtiene, que no existe extracción de plusvalía y que el negocio no tiene futuro a largo plazo.

El índice se obtiene de dividir la utilidad neta operativa obtenida antes del pago de intereses e impuestos entre el activo total de la empresa, expresado en tanto por ciento.

$$R2 = \frac{\text{Utilidad antes del pago de intereses e impuestos}}{\text{Activo Total}} \times 100$$

### k) Rentabilidad sobre el patrimonio (R3)

El índice de rentabilidad sobre el patrimonio o de los capitales propios es la rentabilidad de los dueños de la empresa y muestra la eficiencia con la cual se utilizan los recursos propios.

Muchos analistas acostumbran iniciar el análisis de los indicadores o ratios financieros, leyendo en primer lugar la rentabilidad sobre el patrimonio.

“La rentabilidad de los recursos propios es el determinante más importante del valor de la compañía”<sup>27</sup> El valor de mercado de las acciones<sup>28</sup> de la empresa suele estar anclado al nivel de rendimiento de este indicador de la inversión.

Para calcular el valor del indicador se divide la utilidad neta obtenida después de pagar los intereses y los impuestos entre el patrimonio de la empresa, expresado en tanto por ciento.

$$R3 = \frac{\text{Utilidad Neta (después de intereses e impuestos)}}{\text{Patrimonio}} \times 100$$

## 2. 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.

<sup>27</sup> Ratios clave para la dirección de las empresas, Ciaran Walsh. ¿Cómo evaluar al instante la situación de la empresa? Financial Times. Página 70.

<sup>28</sup> Se suele tener tres valores de acciones: Nominales (las que figuran en el certificado de la acción), contables (el precio que figura en el balance) y valor de mercado (el valor con que se puede colocar en el mercado en un momento dado).



### a) Existencia y elaboración de una misión (D1)

Se entiende como Misión la razón de ser de la empresa, la forma particular como realiza su negocio. La misión declara su forma específica de hacer el negocio y que lo diferencia de otras empresas de su ramo. Este indicador proporciona criterios para conocer si existe una misión en la empresa, y si ella está razonablemente declarada o no, sea en forma implícita o explícita y si o en qué medida orienta la práctica de la empresa, para lo cual se tiene en cuenta la declaración que el empresario realiza y la evaluación que efectúe el consultor al respecto.

El cálculo de los valores del indicador se realiza de la siguiente forma:

$$D1 = \frac{a + b + c + d + e}{50} \times 100$$

- a. El empresario sintetiza en una frase la misión, y el consultor aprecia que dicha misión de alguna forma lidera la empresa, esté escrita o no  
sí = 10      no = 0
- b. Existe una misión escrita y pública  
sí = 10      no = 0
- c. Existió un proceso para definir la misión  
sí = 10      no = 0
- d. Existe un proceso regular para redefinir la misión  
sí = 10      no = 0
- e. El personal se identifica con la misión  
sí = 10      no = 0

Lo cual da origen a la siguiente escala de interpretación:

- D1 = 0%      no existe misión.
- D1 = 20%    potencialidad de desarrollar una misión
- D1 = 40%    existe una intención de desarrollar una misión
- D1 = 60%    existe un proceso de definición de la misión
- D1 = 80%    se ha desarrollado un proceso participativo de definirla y asumirla.
- D1 = 100%   la misión se ajusta en forma periódica.

Este indicador refleja si se ha desarrollado un proceso de sistematización de la misión al interior de la empresa que permita que todo el personal contribuya a alcanzarla; para lo cual se evalúa si se ha identificado la contribución del negocio a la sociedad, así como el mercado al que se dirige; si se ha definido el aporte de los dueños y del personal con el objeto de alcanzar la misión; si se ha delimitado el futuro que se ofrece a los dueños y al personal, además de haber diseñado los mecanismos para evaluar el cumplimiento de la misión.

### b) Visión del empresario (D2)

Este indicador mide la capacidad del empresario para fomentar el desarrollo futuro de su empresa hacia la visión de empresa que aspira, en lo que quiere convertirse. Dicha capacidad está relacionada con el conocimiento que tiene el

empresario sobre el mercado de su negocio, el mercado de sus proveedores, la introducción de nuevas tecnologías, el desarrollo de nuevos productos, la relación con los competidores.

$$D2 = \frac{a + b + c + d + e + f + g}{39} \times 100$$

La forma como se combinan las variables para obtener los valores del indicador es la siguiente:

- a. Se evalúa la existencia de opinión fundada del empresario acerca de la evolución del mercado, de los compradores, de la demanda de su empresa. ¿Ha aumentado, disminuido, permanece igual?  
Se califica la existencia o no de una respuesta precisa. Sí: 3 No: 0
- b. Se consulta sobre la existencia de opinión del empresario acerca de la evolución en el mercado de sus proveedores. ¿Ha aumentado, disminuido, permanece igual?  
Se califica la existencia o no de una respuesta precisa. Sí: 3 No: 0
- c. Se registra la existencia de opinión del empresario acerca de la evolución en el mercado de sus competidores. ¿Ha aumentado, disminuido, permanece igual?  
Se califica la existencia o no de una respuesta precisa. Sí: 3 No: 0
- d. Sobre introducción de nuevas tecnologías en los últimos 5 años. ¿Ha aumentado, disminuido, permanece igual?  
Se califica la existencia o no de una respuesta precisa. Sí: 3 No: 0
- e. Sobre la ejecución de la empresa de nuevas tecnologías introducidas:  
Se califica con 3 cada mención, hasta tres menciones. Máximo 9 puntos
- f. Sobre la introducción de nuevos productos en los últimos 5 años.  
Se califica con 3 puntos cada mención, hasta tres menciones. Máximo 9 puntos.
- g. Sobre las nuevas tecnologías y nuevos productos que se han introducidos en la empresa: si han sido desarrollados por la propia empresa = 3; si han sido adaptados a partir del desarrollo de terceros = 1 y si han sido copiados = 0

Para interpretar los valores que asuma el índice de visión del empresario se presenta la siguiente escala:

- $0 < D2 < 20\%$  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.

### c) Desarrollo de recursos humanos y capacitación del personal (D3)

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.

$$D3 = \frac{a + b + c + d + e + f + g + h + i + j}{36} \times 100$$

Los valores que tomará D3 se calculan de la forma siguiente:

- a. Sobre la experiencia promedio del personal que participa en las actividades de producción:
  - más de 6 años = 3
  - de 3 a 6 años = 2
  - menos de 3 años = 1
- b. Sobre la experiencia promedio del personal que participa en las actividades de ventas:
  - más de 6 años = 3
  - de 3 a 6 años = 2
  - menos de 3 años = 1
- c. Sobre la experiencia promedio del personal administrativo:
  - más de 6 años = 3
  - de 3 a 6 años = 2
  - menos de 3 años = 1
- d. Sobre el nivel de conocimiento técnico que posee el personal que participa en las actividades de producción:
  - óptimo = 3
  - intermedio = 2
  - básico = 1
- e. Sobre el nivel de conocimiento técnico que posee el personal que participa en las actividades de ventas:
  - óptimo = 3
  - intermedio = 2
  - básico = 1
- f. Sobre el nivel de conocimiento técnico que posee el personal administrativo:
  - óptimo = 3
  - intermedio = 2
  - básico = 1
- g. Existen políticas para fomentar la integración del personal en la organización:
  - sí = 3    no = 0
- h. El grado de respuesta del personal a las políticas de integración de la empresa es:
  - alto = 3                    medio = 2
  - bajo = 1                   ninguno = 0
- i. Los niveles jerárquicos del personal que se envía a las capacitaciones son:
 

obreros = 1	empleados administrativos = 1
personal de ventas = 1	personal profesional = 1
jefes de área = 1	directivos = 1
otros = 1	

- j. El porcentaje de las utilidades que se invierte en capacitación es:
- más de 20% = 5
  - entre 15% y 20% = 4
  - entre 10% y 15% = 3
  - entre 5% y 10% = 2
  - entre 1% y 5% = 1
  - menos de 1% = 0

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

- $0 < D3 < 25\%$  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) Registros contables (D4)

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.

$$D4 = \frac{a + b + c + d + e + f + g + h + i + j}{44} \times 100$$

Para calcular los valores que puede tomar el indicador de registros contables se tiene en cuenta las siguientes ponderaciones:

- a. Se elaboran balances y estado de resultados en la empresa  
sí = 3      no = 0
- b. Con qué frecuencia se elaboran los balances y estados de resultados  
cada mes = 5      cada dos meses = 4  
cada tres meses = 3      cada cuatro meses = 2  
cada seis meses = 1      anualmente = 0
- c. Están disponibles en la empresa el último balance y estado de resultados  
sí = 3      no = 0
- d. Los usos que tienen el balance y estado de resultados en la empresa son: (se pueden consignar una, algunas o todas las respuestas)  
para obtener información de la marcha de la empresa = 3  
para conocer la situación de la empresa = 3  
para tomar decisiones en la dirección de la empresa = 3  
para conocer el resultado del ejercicio = 2  
para determinar los impuestos a pagar = 1

- para cumplir con requisitos de las entidades financieras = 1  
 otros usos = 1
- e. Se elaboran flujos de caja en la empresa  
 sí = 3      no = 0
- f. La frecuencia con que se elaboran los flujos de caja es:  
 cada seis meses o menos = 2      cada año = 1  
 cuando se pide como requisito = 1
- g. El último flujo de caja está disponible en la empresa  
 sí = 3      no = 0
- h. Cuáles son los usos que se le da a los flujos de caja: (se pueden consignar una, algunas o todas las respuestas)  
 para planificar el control de efectivo en la empresa = 2  
 para planificar las inversiones que se realizarán = 2  
 para planificar el crecimiento de la empresa = 2  
 para cumplir con requisitos para financiamiento = 1  
 otros usos = 1
- i. Se llevan libros o cuadernos de ingresos y egresos en la empresa  
 sí = 1      no = 0
- j. Están disponibles en la empresa los libros o cuadernos de ingresos y egresos  
 sí = 2      no = 0

A continuación presentamos una escala que facilitará la interpretación de los resultados que se presenten al calcular el indicador:

- $0 < D4 < 20\%$       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.

#### e) Gestión de la información (D5)

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.

$$D5 = \frac{a + b + c + d + e + f + g + h}{39} \times 100$$

Para calcular los valores de este indicador tenemos que tener en cuenta lo siguiente:

- a. La empresa recopila información interna como externa:  
 sí = 2      a veces = 1      no = 0

- b.** El procesamiento de la información lo realiza:  
 el propio personal de la empresa = 1  
 se contrata personal ocasionalmente = 1  
 terceras personas o empresas = 1  
 otros = 1
- c.** Cuáles son las fuentes de información de la empresa:  
 asesorías permanentes = 1  
 asesorías ocasionales = 1  
 publicaciones generales o especializadas = 1  
 listas y páginas en Internet = 1  
 normas sectoriales y municipales = 1  
 asistencia a ferias y congresos = 1  
 asistencia a cursos = 1  
 entidades gremiales = 1  
 entidades del estado = 1  
 otras = 1
- d.** La confiabilidad de fuentes de información es:  
 muy buena = 3                      buena = 2  
 mala = 1                              muy mala = 0
- e.** Los usos que se le da a la información son:  
 para planificar el desarrollo de la empresa = 1  
 para conocer el desarrollo del mercado = 1  
 para desarrollar nuevos productos = 1  
 para identificar oportunidades = 1  
 identificar nuevas necesidades = 1  
 identificar nuevos nichos de mercado = 1  
 desarrollar redes de cooperación = 1  
 otros = 1
- f.** La información disponible en la empresa es utilizada por:  
 los que dirigen la empresa = 1  
 los jefes de las diferentes áreas = 1  
 el personal de producción = 1  
 el personal de ventas = 1  
 el personal administrativo = 1  
 los obreros, operarios, asistentes y/o ayudantes = 1
- g.** Se ha utilizado información disponible para tomar decisiones en forma rápida y oportuna  
 sí = 3                      no = 1                      no sabe = 0
- h.** Las decisiones tomadas a partir de la información disponible han permitido resultados que se califican como:  
 muy bueno = 3      bueno = 2      malo = 1      muy malo = 0

La siguiente escala facilita la interpretación de los valores que tome el indicador de aprovechamiento de oportunidades:

- $0 < D5 < 15\%$       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.

**f) Desarrollo de redes de cooperación (D6)**

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.

$$D6 = \frac{a + b + c + d + e + f}{24} \times 100$$

El cálculo de los valores que tomará D6 tiene en cuenta lo siguiente:

- Existen políticas definidas en la empresa que fomentan la cooperación interinstitucional:  
sí = 1      no = 0
- La empresa ha desarrollado e implementado una estrategia para formar redes de cooperación  
sí = 2      no = 0
- Existen acuerdos con los proveedores a:  
largo plazo = 3      mediano plazo = 2  
corto plazo = 1      ocasionalmente = 0
- El tipo de acuerdo que se tiene con los proveedores se caracteriza por ser:  
para subcontratar actividades = 1  
para competir en el mercado = 1  
para reducir costos = 1  
para realizar ventas conjuntas = 1  
para desarrollar productos y/o tecnologías = 1  
para ejecutar programas de capacitación = 1  
otros tipos = 1
- Las relaciones con empresas e instituciones conexas son:  
a largo plazo = 3      a mediano plazo = 2  
a corto plazo = 1      ocasionalmente = 0
- El tipo de relaciones que se tiene con las empresas e instituciones conexas se caracteriza por ser:  
para subcontratar actividades = 1  
para competir en el mercado = 1  
para reducir costos = 1  
para realizar ventas conjuntas = 1  
para realizar compras conjuntas = 1  
para desarrollar productos y/o tecnologías = 1  
para ejecutar programas de capacitación = 1  
otros tipos = 1

Los valores que tome el índice pueden ser interpretados a través de la siguiente escala:

- $0 < D6 < 33\%$  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.

#### g) Desarrollo de procesos de mejora continua (D7)

El indicador permite conocer si existen políticas internas que promueven y ponen en práctica procesos de mejora continua.

$$D7 = \frac{a + b + c}{9} \times 100$$

El cálculo de los valores que puede tomar el indicador de desarrollo de procesos de mejora continua tiene en cuenta lo siguiente:

- Las políticas y actividades ejecutadas por la empresa para seleccionar y eliminar los objetos innecesarios en el área de trabajo son:  
Muy buenas = 3    Buenas = 2    Malas = 1    Muy malas = 0
- Las políticas y actividades ejecutadas por la empresa para mejorar la limpieza del área de trabajo en forma permanente y 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:  
Muy buenas = 3    Buenas = 2    Malas = 1    Muy malas = 0
- La sistematización en la detección y corrección de fallas en procesos y productos es:  
Existe un sistema y se aplica en forma permanente = 3    No hay sistema, pero si hay corrección continua = 2    La corrección está en función de cuando se detectan los errores = 1    No existe un control de procesos y productos = 0

A continuación se presenta una escala que permite interpretar los valores que puede tomar el indicador de desarrollo de procesos de mejora continua:

- $0\% < D7 < 33\%$  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.

#### h) Género (D8)

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.

En la Ficha de Recojo de información aparte de preguntar si la empresa tiene una política de Género, se agregan otras preguntas relacionadas a este aspecto.



Específicamente si se toma en cuenta un análisis de género para diseñar los productos, para la promoción de la empresa, para la promoción del producto y para la distribución del mismo.

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

Un gráfico muestra la proporción de hombres y mujeres que trabajan en la empresa.

Además el indicador permite conocer si existen políticas internas que promueven y ponen en práctica actividades relacionadas al género.

$$D8 = \frac{a + b + c + d + e + f}{9} \times 100$$

El cálculo de los valores que puede tomar el indicador de Género tiene en cuenta lo siguiente:

- a. La empresa tiene una política de Género  
sí = 4      no = 0
- b. La empresa toma en cuenta un análisis de Género para diseñar los productos  
sí = 1      no = 0
- c. La empresa toma en cuenta un análisis de Género para la promoción de la empresa  
sí = 1      no = 0
- d. La empresa toma en cuenta un análisis de Género para la promoción del producto  
sí = 1      no = 0
- e. La empresa toma en cuenta un análisis de Género para la distribución del producto  
sí = 1      no = 0
- f. La empresa toma en cuenta un análisis de Género en la distribución de los espacios y ambientes de trabajo  
sí = 1      no = 0

A continuación se presenta una escala que permite interpretar los valores que puede tomar el indicador de Género:

- 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.

#### i) Intangibles de la empresa (hoja de reporte general)

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 consigna en la hoja de Reporte General 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.

**j) Nivel de calificación del personal (hoja de reporte general)**

Este índice permite reconocer la calificación del personal, tanto de la gerencia como de los mandos medios y trabajadores en general. Se consignan los niveles de educación (primaria, secundaria, superior y post grado) y se incluye la participación en cursos de capacitación o asistencia recibida (tipo y fecha).

**k) Familia y empresa (hoja de reporte general)**

Las respuestas a las preguntas planteadas en la Ficha proporcionan criterios al consultor para analizar la participación familiar tanto en la propiedad como en la gestión de la empresa.

**l) Evolución del patrimonio (hoja de reporte general)**

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.

<b>Años</b>	<b>Valor del Patrimonio</b>

El índice hace una comparación de la evolución del patrimonio de la empresa en los últimos tres años.

**m) Política de medio ambiente (hoja de reporte general)**

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 mantención del medio ambiente.

**3. 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 2 del presente capítulo, 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.

#### a) Contribución a las ventas (M1)

El índice de 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 de las ventas anuales de la empresa. Esta información es presentada en forma gráfica para una mejor apreciación.

Los porcentajes que se indican en la hoja de ingreso de datos, que corresponden a cada uno de los principales productos identificados y que suman 100%, se presentan en un gráfico donde se puede apreciar mejor la participación de cada producto en la generación de ingresos en las empresas.

En el caso que la suma de porcentajes no llegue a 100, Gestiona 3.0. creará una porción llamada "otros" para completar este porcentaje. En el caso que la suma exceda 100% el programa emitirá un mensaje de error.

#### b) Descripción y calificación del producto (M2)

La descripción del producto y calificación del producto será efectuada por el empresario entrevistado y refrendado por el consultor. Se pasa revista a los bienes que la empresa coloca en el mercado y a los servicios que presta. En ambos casos se tendrá en cuenta los siguientes criterios:

- Tomar los 5 productos, líneas de productos o servicios principales de la empresa que han sido seleccionados en el punto anterior, teniendo en cuenta que en el último año hayan concentrado la mayor proporción de las ventas.
- La descripción debe ser lo más concisa y sintética posible tomando en cuenta los diferentes niveles de los ítems que se considera<sup>29</sup>. Así el determinar que necesidades satisface considera el **Valor Esencial (VE)** del producto, línea o servicio. Algunos autores también lo denominan como **Producto Fundamental**. Se refiere al beneficio fundamental de solución de un problema, que los consumidores buscan cuando compran un producto o un servicio.
- Los que aparecen designados con las siglas **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 servicios y beneficios adicionales alrededor del producto, línea o servicio ofrecido y que se le brinda como un plus al consumidor.

---

<sup>29</sup> Tomado del libro Fundamentos de Mercadotecnia. Kotler, Philip., Armstrong, Gary Cuarta Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Impreso en México. 1998.

- Al costado de la descripción se añade una columna para que se realice la calificación tomando una escala que va desde **Excelente (E = 6 puntos)** hasta **Deficiente (D = 0 puntos)**.<sup>30</sup>

En el Anexo Nro. 5 encontrará un autoinstructivo elaborado por el Programa de Formación de Consultores del Proyecto 4 Regiones MITINCI- GTZ, que se facilita al lector con el propósito de exponer algunos conceptos y criterios que sirvan de apoyo para el ordenamiento y recopilación de la información necesaria para la matriz de descripción y calificación de los productos y servicios de la empresa.

Gestiona 3.0 brindará una visión general de este matriz que ayudará al consultor en el análisis correspondiente. Además trasladará directamente al reporte la descripción que el consultor realice de cada uno de los principales productos identificados.

Aunque no se aplica ninguna fórmula, sirve de importante referencia al consultor para determinar qué valores se están ofreciendo a los clientes y examinar la potencialidad de proponer mejoras.

Es muy importante que el consultor maneje adecuadamente estos conceptos, lo cual es válido para cualquier tipo de empresas, pero es particularmente decisivo para las PYMEs, las mismas que, mayoritariamente, encuentran en este campo una posibilidad inmediata de actuar con mayor potencialidad que en otros, ya que tiene dificultades para modificar precios o aumentar significativamente los gastos de promoción y distribución.

Debe prevenirse también de calificar en forma adecuada este punto, no dejándose llevar por el entusiasmo o una consideración excesiva con su cliente, el cual requiere que el análisis sea lo más objetivo y riguroso posible, para ello contrata a un consultor externo.

### c) Determinación de los precios (M3)

Este indicador permite analizar la habilidad que tiene el empresario para determinar adecuadamente el precio de sus productos a través de los diferentes factores que lo condicionan o que tiene en cuenta para este propósito.

$$M3 = \frac{a + b + c + d + e + f}{9} \times 100$$

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

- a. Los clientes condicionan la determinación de los precios  
sí = 0                                      no = 1
- b. El Estado a través de sus políticas y la legislación determina los precios de los productos  
sí = 0                                      no = 1
- c. Los precios son regulados a través de un acuerdo gremial  
sí = 0                                      no = 1

---

<sup>30</sup> Ver Ficha General de Ingreso de Información. Área de Mercado.

- d. Se tiene en cuenta los niveles de precios que establece la competencia  
 sí = 0                                      no = 1
- e. Los proveedores determinan los márgenes entre los que deben fluctuar los precios  
 sí = 0                                      no = 1
- f. Los precios se determinan en función de la estructura de costos de la empresa y el margen de utilidad que se quiere obtener  
 sí = 4                                      no = 1

La siguiente escala facilita la interpretación de los resultados que puede tomar el indicador:

- $0 < M3 < 55\%$       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.

#### **d) Estrategia de promoción (M4)**

Este indicador permite analizar si existe una estrategia de promoción de mercado en la empresa y si ésta es adecuada o no para los productos o servicios que ofrece la empresa.

Una estrategia de promoción de mercado se da cuando la empresa coordina todas las actividades que afectan la satisfacción del cliente y obtiene sus utilidades por medio de la creación y el mantenimiento de la satisfacción de éste<sup>31</sup>.

Este indicador se caracteriza por tener dos partes: la primera es la descripción general de la estrategia de promoción (objetivos, rebajas, productos o servicios adicionales, tiempo de duración, periodicidad, entre otros); la segunda el valor de un índice que califica si la estrategia es adecuada o no en función del incremento de las ventas.

$$M4 = \frac{a + b + c + d + e + f}{12} \times 100$$

Los valores que toma el indicador de estrategia de promoción se obtienen a partir de lo siguiente:

- a. Se desarrollan actividades de promoción sin una estrategia definida  
 sí = 1                                      no = 0
- b. Existe una estrategia de promoción de mercado en la empresa  
 sí = 2                                      no = 0
- c. Se detalla claramente las actividades que se lleva a cabo en la estrategia  
 sí = 2                                      no = 0

---

<sup>31</sup> Mercadotecnia para Hotelería y Turismo. Kotler, Philip; Bowen, John y Makens, James. Primera Edición. Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A. 1997.

- d. El consultor identifica que los objetivos guardan coherencia con las actividades de la estrategia  
sí = 2    no = 0
- e. Se ejecuta la estrategia de promoción  
sí = 2    no = 0
- f. El empresario califica la estrategia de promoción como:  
muy buena = 3    buena = 2  
insuficiente = 1    mala = 0

La escala siguiente ayuda a interpretar los valores que alcance el índice al que hemos hecho mención:

- $0 < M4 < 8\%$  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.

#### e) Estrategia de distribución (M5)

Este indicador tiene como objetivo lograr que un producto o servicio esté disponible para los consumidores o para las empresas. De forma similar a la Estrategia de Promoción de mercado (M4), permite analizar si existe una estrategia de distribución en la empresa que esté adecuada para el tipo de productos o servicios que se ofrecen.

El indicador tiene dos partes: la primera es la descripción general de la estrategia de distribución (objetivos, canales y medios de distribución, periodicidad y oportunidad de las entregas, entre otros); la segunda el valor de un índice que califica si la estrategia es adecuada o no, en función del incremento de las ventas.

$$M5 = \frac{a + b + c + d + e + f}{12} \times 100$$

Para calcular los valores que puede tomar M5 se tiene en cuenta:

- a. Se desarrollan actividades de distribución sin una estrategia definida  
sí = 1    no = 0
- b. Existe una estrategia de distribución en la empresa  
sí = 2    no = 0
- c. Se detalla claramente las actividades que se lleva a cabo en la estrategia  
sí = 2    no = 0
- d. El consultor identifica que los objetivos guardan coherencia con las actividades de la estrategia  
sí = 2    no = 0
- e. Se ejecuta la estrategia de distribución  
sí = 2    no = 0

- f. El empresario califica la estrategia de distribución como:
- |                  |           |
|------------------|-----------|
| muy buena = 3    | buena = 2 |
| insuficiente = 1 | mala = 0  |

La escala siguiente ayuda a interpretar los valores que alcance el índice al que hemos hecho mención:

- $0 < M5 < 8\%$  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.

#### **f) Contribución de los lugares o clientes a las ventas (M6)**

El índice de contribución de los lugares a las ventas 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. Esta información es presentada en forma gráfica para una mejor apreciación.

En el reporte se presenta la relación de principales lugares de ventas teniendo en consideración que en conjunto representan la mayor proporción de las ventas que ha realizado la empresa en el último año. En el caso de no poder identificar claramente los lugares de ventas, o cuando las ventas se realizan en un solo lugar, se adaptará el indicador a la identificación de los principales clientes.

Los porcentajes que se indican en la hoja de ingreso de datos, que corresponden a cada uno de los principales lugares de ventas o clientes identificados y que suman 100%, se presentan en un gráfico donde se puede apreciar mejor la participación de cada lugar de venta o cliente en la generación de ingresos en las empresas.

En el caso que la suma de porcentajes no llegue a 100, Gestiona 3.0 creará una porción llamada "otros" para completar este porcentaje. En el caso que la suma exceda 100% el programa emitirá un mensaje de error.

#### **g) Estacionalidad de las ventas (M7)**

El índice de estacionalidad de las ventas permite identificar gráficamente los periodos en que éstas 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 ventas.

El indicador 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 en el año.

La calificación se asigna en una escala de 0 a 10, donde 0 significa ninguna venta y 10 implica el mes de mayores ventas en el año. Gestiona procesará los

puntajes que se otorgaron a cada mes en forma de un gráfico de barras, lo que permitirá apreciar de mejor forma la estacionalidad de las ventas durante el año.

#### **4. 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 a los puntos 2 y 3 del presente capítulo, 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.

##### **a) Fases del proceso productivo (P1)**

El indicador proporciona información esquemática sobre el proceso productivo, sea éste de bienes y/o servicios. Previamente se incorpora la evolución de la producción física para observar el desarrollo de las cantidades de bienes y/o servicios producidos.

Constituye una tabla, donde se identifican las fases del proceso de producción de la empresa. Es posible consignar si en alguna de ellas se presentan cuellos de botella que limitan el mejoramiento de la eficiencia productiva.

##### **b) Evolución de la producción (P2)**

El indicador proporciona información en forma gráfica acerca de la evolución de los niveles de producción anuales en los últimos 3 años, por cada uno de los 5 principales productos o líneas de productos identificados bajo el criterio de mayor contribución a las ventas. El indicador también toma en cuenta los 5 principales productos o líneas de productos con los cuales la empresa empezó.

Para construir el gráfico en el cual se muestra el indicador de la evolución de la producción se toma como base los cinco principales productos de la empresa.

Teniendo en cuenta una escala de 0 a 10, se asigna prioridad a los niveles de producción de los últimos tres años por cada producto identificado, con lo cual se podrá apreciar gráficamente la manera como ha evolucionado cada uno en dicho periodo de tiempo. Una calificación de 10 puntos significa el máximo nivel de producción equivalente a la capacidad instalada; una calificación de 0 significa que no ha tenido producción.

Se evalúa también los niveles de producción de la empresa cuando recién inició sus actividades.



**c) Productividad de la mano de obra (P3)**

Este indicador mide la productividad media del recurso humano que utiliza la empresa para la producción de bienes y la prestación de servicios. 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.

$$P3 = \frac{\text{Ventas Netas Totales}}{\text{Número de Personas que Trabajan en la Empresa}}$$

El indicador se obtiene al dividir las ventas totales netas de la empresa entre el número total de trabajadores. Esto se calcula para los tres últimos años o para el tiempo en que se toma como referencia.

**d) Productividad de la mano de obra respecto al valor agregado (P4)**

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.

$$P4 = \frac{\text{Ventas Netas – Costo de Ventas}}{\text{Número de Personas que Trabajan en la Empresa}}$$

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.

En la medida que el valor del indicador sea alto, se interpretará como una mayor capacidad del recurso humano para generar valor agregado. La limitación reside en que los valores aceptables se tienen que establecer en función del tipo de empresa y los promedios del sector.

**e) Productividad de la mano de obra respecto a las utilidades (P5)**

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.

$$P5 = \frac{\text{Utilidad Neta del Ejercicio}}{\text{Número de Personas que Trabajan en la Empresa}}$$

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.

En la medida que los valores que tome el indicador sean altos se podrá interpretar como una mayor capacidad del recurso humano para generar utilidades y contribuir a la rentabilidad de la empresa.

**f) Eficiencia de los procesos productivos (P6)**

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.

$$P6 = \frac{a + b + c + d}{12} \times 100$$

Los valores que puede asumir el indicador de eficiencia de los procesos productivos se obtiene de la siguiente manera:

- a. Presencia de excesivas fallas en los bienes y/o servicios producidos  
 Muchas = 0    Mediana cantidad = 1    Poca cantidad = 2    Ninguna = 3
- b. Presencia de excesivos desperdicios y desechos en los bienes y en el tiempo dedicado al servicio  
 Muchas = 0    Mediana cantidad = 1    Poca cantidad = 2    Ninguna = 3
- c. Calidad obtenida en el producto: bien o servicio.  
 Excelente = 3    Sobresaliente = 2    Aceptable = 1    Insuficiente = 0
- d. Presencia de gastos innecesarios  
 Muchos = 0    Mediana cantidad = 1    Poca cantidad = 2    Ninguno = 3

La siguiente escala se presenta con el propósito de interpretar los valores que puede asumir el indicador:

- 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.

**g) Eficiencia del ambiente de trabajo interno (P7)**

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.

$$P7 = \frac{a + b + c}{9} \times 100$$

Para calcular los valores de P7 se tiene en cuenta lo siguiente:

- a. Generación excesiva de efectos indeseables en el aire, ruidos en la elaboración del bien y/o servicio  
Muchos = 0    Mediana cantidad = 1    Poca cantidad = 2    Ninguno = 3
- b. Ambiente de trabajo  
Adecuado = 3    aceptable = 2    Inadecuado = 0
- c. Orden y sistema en el trabajo  
Adecuado = 3    aceptable = 2    Inadecuado = 0

Los valores que tome el indicador de eficiencia del ambiente de trabajo son interpretados teniendo en cuenta la siguiente escala:

- $0 < P7 < 33\%$     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.

#### h) Eficiencia para el ambiente en general (P8)

Este indicador mide el impacto que tienen las actividades productivas (o de servicios) que realiza la empresa sobre el ambiente o el entorno de la empresa en general, como medida de la eficiencia de sus procesos.

$$P8 = \frac{a + b + c}{9} \times 100$$

Seguidamente se presenta las ponderaciones y la formula para obtener los valores que puede tomar el indicador de eficiencia para el ambiente en general:

- a. Existencia de aspectos indeseables  
Muchos = 0    Mediana cantidad = 1    Poca cantidad = 2    Ninguno = 3
- b. Se afectan a la vecindad o población que atiende  
Mucho = 0    Mediana cantidad = 1    Poca cantidad = 2    Nada = 3
- c. La Conciencia que el empresario tiene del impacto que produce  
Adecuado = 3    Aceptable = 2    Inadecuado = 0

La siguiente escala facilita la interpretación de los valores que puede asumir el indicador:

- $0 < P8 < 33\%$     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.

#### i) Calidad del producto (P9)

Este indicador es una medida de la calidad general del producto (bienes o servicios) 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.

$$P9 = \frac{a + b + c + d + e + f + g + h}{32} \times 100$$

Para obtener los valores del indicador de calidad del producto se tiene en cuenta lo siguiente:

- a. El empresario evalúa la calidad de las materias primas o insumos como:
 

muy buena = 4	buena = 3	insuficiente = 2
mala = 1	muy mala = 0	
- b. El consultor evalúa la calidad de las materias primas o insumos como:
 

muy buena = 4	buena = 3	insuficiente = 2
mala = 1	muy mala = 0	
- c. El empresario evalúa el estado de la maquinaria y equipo utilizado como:
 

tecnológicamente adecuada = 4
medianamente adecuada = 2
obsoleta = 0
- d. El consultor evalúa el estado de la maquinaria y equipo utilizado como:
 

tecnológicamente adecuada = 4
medianamente adecuada = 2
obsoleta = 0
- e. El empresario evalúa la eficiencia de la mano de obra como:
 

muy buena = 4	buena = 3	insuficiente = 2
mala = 1	muy mala = 0	
- f. El consultor evalúa la eficiencia de la mano de obra como:
 

muy buena = 4	buena = 3	insuficiente = 2
mala = 1	muy mala = 0	
- g. El empresario evalúa el método de trabajo como:
 

muy buena = 4	buena = 3	insuficiente = 2
mala = 1	muy mala = 0	
- h. El consultor evalúa el método de trabajo como:
 

muy buena = 4	buena = 3	insuficiente = 2
mala = 1	muy mala = 0	

La siguiente escala permite interpretar los valores que puede tomar el indicador de la calidad del producto:

- $0 < P9 < 20\%$  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.

## **5. Hoja de reporte general**

Si bien actualmente existen cuatro reportes: financiero, de dirección, mercado y producción, en esta versión del Gestiona se añade un quinto reporte de presentación de la empresa, el mismo que consiste en una presentación rápida de la empresa, con datos que en su mayoría se obtienen del cuestionario actual del Gestiona.

En este reporte se irán incorporando diversos datos que se crean conveniente tener a la mano para un mejor análisis de la empresa. Por tanto afectará a la Ficha de ingreso de Información en la medida que si es necesario se deberá añadir preguntas, el reporte debe dar la siguiente información que permitirá a los (las) consultores (as) ubicar a la empresa:

1. Tipo de actividad a la que se dedica la empresa, definida en un espacio máximo de cuatro líneas.
2. Monto de las ventas anuales en dólares de los últimos 3 ejercicios.
3. La edad de la empresa, debe referirse a los años de funcionamiento de la empresa.
4. La edad del (o la) empresario (a).
5. El número de trabajadores de la empresa.
6. Los niveles de calificación del personal.
7. La incidencia de la familia en la gestión y propiedad de la empresa.
8. El monto del patrimonio en los últimos tres (3) ejercicios.
9. La rentabilidad del patrimonio en los últimos tres (3) ejercicios.
10. Los intangibles de la empresa, referidos a su certificación de procesos.
11. Las políticas de Medio Ambiente.

## CAPÍTULO 4

### EL PLAN DE MEJORAMIENTO EMPRESARIAL

En este capítulo se presenta una guía metodológica que facilita la elaboración de los planes de mejoramiento para las empresas que se están diagnosticando.

De acuerdo a lo que se expone en este documento, el propósito del sistema es la elaboración de planes de mejoramiento, cuyas actividades contribuyan al fortalecimiento de las empresas diagnosticadas y que les permita competir con mayores posibilidades de éxito en el mercado.

Como se puede deducir del capítulo sobre el proceso del sistema de mejoramiento empresarial, la elaboración del plan pasa por un conjunto de etapas en las cuales se va enriqueciendo y perfeccionando, garantizando de este modo la calidad del proceso.

Toma como punto de partida los resultados que se obtienen en el procesamiento de la información que realiza Gestiona 3.0 que a su vez facilita al consultor la identificación de fortalezas y debilidades en la empresa y se diseña un plan preliminar, el cual junto con los resultados del diagnóstico constituyen los insumos para la discusión de casos en las clínicas de consultores, de donde se obtiene la matriz competitiva de la empresa y una versión final del plan de mejoramiento, que será discutida con el empresario y se desarrollará, también con él, la estrategia para ponerla en marcha.

#### **1. Identificación de fortalezas y debilidades**

Para diseñar de manera preliminar los planes de mejoramiento tenemos que 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 y que son la base del aprovechamiento de las oportunidades que les ha permitido alcanzar sus éxitos hasta el momento, poder diseñar un plan de mejoramiento afirmando lo positivo de la empresa.
- Las debilidades que se presentan y que nos hacen ver 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.

## **Guía para identificar fortalezas y debilidades**

### **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 potenciarse 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 cluster a consolidar esas fortalezas como alianzas estratégicas?
5. ¿Qué oportunidades pueden ser explotadas a partir del reconocimiento de las fortalezas de la empresa?

### **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 consultor, 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.
7. Clínica de consultores evalúa a posteriori, 6 meses, un año.

## **2. La matriz competitiva de la empresa**

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

- La facilitación de las discusiones de las clínicas de consultores para diagnosticar adecuadamente a la empresa en cada área de la gestión empresarial.
- La identificación de 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.
- La exposición gráfica y sencilla ante el empresario de los resultados del diagnóstico de su negocio en las cuatro áreas de la gestión empresarial.

El Gráfico Nro. 6, que se presenta en la página siguiente, muestra la estructura de la matriz competitiva de la empresa que se diagnostica. La matriz está formada por tres columnas:

- 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,





un conjunto de acciones que el consultor propone 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 es un campo amplio por lo que la mayoría de consultores han desarrollado sus propios procedimientos metodológicos con la finalidad de concebir 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 cliente 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 cliente. Se debe tomar en cuenta "que le duele al cliente", ¿Qué síntomas le preocupan al cliente? Esta recomendación es muy necesaria, en tanto el cliente 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 del consultor acerca de su experiencia 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.** Llevar el caso a la clínica de consultores.
- 10.** Negociar con el cliente.
- 11.** 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 y cómo participa el consultor, la consultora?

El Anexo Nro. 4 es un plan de mejoramiento aprobado y discutido en una clínica de consultores relacionado a la empresa, cuyos datos se muestran en los Anexos 2 y 3.

## ANEXO 1

### 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:

	<b>Nombres</b>	<b>Cargo</b>

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"/>  | a mediano plazo <input type="checkbox"/>                    |                          |
| a corto plazo <input type="checkbox"/>  | ocasionalmente <input type="checkbox"/>                     |                          |
| d. ¿Cuáles son los propósitos de los acuerdos con los proveedores?                |   |                          |
| subcontratar actividades <input type="checkbox"/>                                 | competir en el mercado <input type="checkbox"/>             | <input type="checkbox"/> |
| reducir costos <input type="checkbox"/>   | realizar ventas conjuntas <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/> |
| desarrollar productos/tecnologías <input type="checkbox"/>                        | ejecutar programas de capacitación <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| otros tipos _____ <input type="checkbox"/>  |   |                          |
| e. Los acuerdos con empresas e instituciones conexas son:                         |   |                          |
| a largo plazo <input type="checkbox"/>  | a mediano plazo <input type="checkbox"/>                    | <input type="checkbox"/> |
| a corto plazo <input type="checkbox"/>  | ocasionalmente <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/>  |                                |                          |
| c. ¿Están definidos los objetivos que se pretende alcanzar con la estrategia de promoción?       | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> |
| Los objetivos son:   |                                |                          |
| <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/>  |                                |                          |
| 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/>  |                                |                          |
| 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: \_\_\_\_\_

## ANEXO 2

### MODELO DE REPORTE DE INDICADORES

#### RESULTADO DE PRESENTACION GENERAL

**Código :** 00000003

Actividad principal fabricación muebles modulares

Tipo de Actividad Fabricación de muebles modulares para uso doméstico y de oficinas

Edad de la empresa (años de funcionamiento) :4

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

1831543	3495167	5368824
---------	---------	---------

Núm. de trabajadores en la empresa : 41

Niveles de calificación de personal :

Maestría	2	Superior:	3	Técnica:	8	Secundaria:	22	Primaria	6
----------	---	-----------	---	----------	---	-------------	----	----------	---

Indice de la familia en gestión : ninguna

y en la propiedad de la empresa: de 1 a 3 familiares

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

872421	1176211	2191332
--------	---------	---------

Intangibles de la empresa

Sistema de Certificación : Ninguna

Política de Medio Ambiente sí

Año de inicio de actividades :1997

## RESULTADO DE FINANZAS

Código : 00000003

Indices financieros para el análisis		Period.1	Period.2	Period.3
<b>1. Liquidez</b>				
L1	Liquidez Corriente	0.76	0.71	1.05
L2	Prueba ácida	0.35	0.42	0.83
<b>2. Gestión</b>				
G1	Rotación de Existencias	1.63	3.06	4.76
G2	Rotación de activo total	0.72	0.92	0.88
G3	Rotación de las cuentas por cobrar	4.91	3.24	1.63
<b>3. Solvencia</b>				
S1	Endeudamiento del patrimonio	1.93	2.24	1.77
S2	Cobertura del activo fijo	0.60	0.61	1.10
S3	Cobertura de intereses	0.00	0.00	0.00
<b>4. Rentabilidad (%)</b>				
R1	Rentabilidad de las ventas	-23.47	8.68	18.90
R2	Rentabilidad de la inversión	-16.80	7.96	16.71
R3	Rentabilidad del patrimonio	-49.28	25.79	46.31

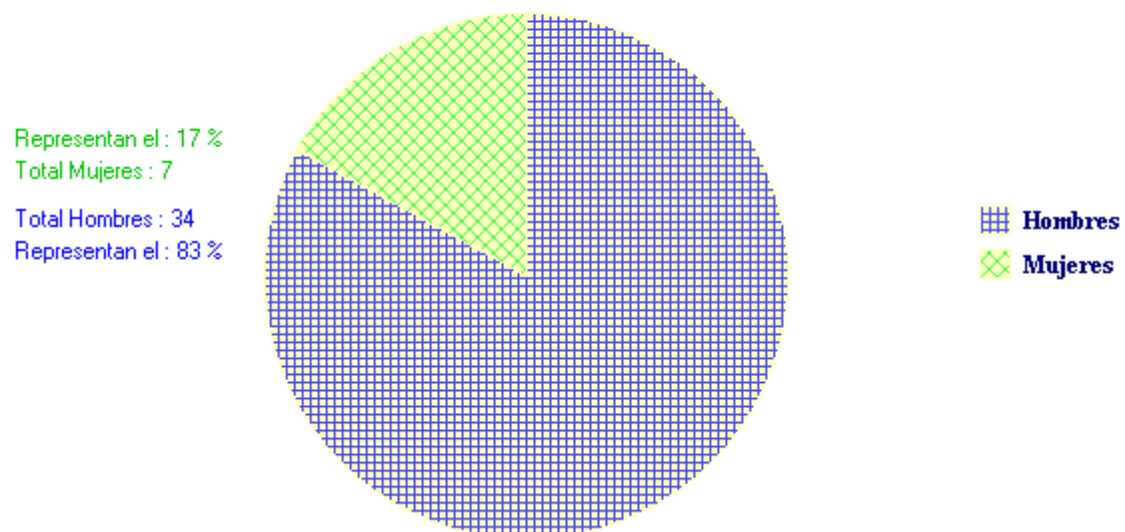
## RESULTADO DE DIRECCION

Indices de dirección para el análisis	Valores
<b>1. Misión y visión</b>	
<b>D1</b> Existencia de una misión	20.00
<b>D2</b> Visión del empresario	76.92
<b>Intangibles</b>	
Ninguna	
<b>2. Recursos humanos</b>	
<b>Nivel de calificación</b>	
Maestría	2
Superior	3
Técnica	8
Secundaria	22
Primaria	6
<b>D3</b> Desarrollo de recursos humanos y capacitación del personal	47.22
<b>3. Manejo de información</b>	
<b>D4</b> Registros contables	93.18
<b>D5</b> Gestión de la información	37.50
<b>4. Conglomerados y competitividad</b>	
<b>D6</b> Desarrollo de redes de cooperación	25.00
<b>D7</b> Desarrollo de procesos de mejora continua	0.00
<b>Familia y Empresa</b>	
Incidencia de la familia en gestión en la propiedad de la empresa	ninguna de 1 a 3
	familiares Familiares

## RESULTADO DE DIRECCION

Anexo D001: Género

### Proporción de Hombres y Mujeres en la Empresa



## RESULTADO DE MERCADO

### Índices de mercado para el análisis

#### 1. Producto

##### M1 Contribución a las ventas

Ver gráfico : Anexo M001

##### M2 Descripción del producto

CALIFICACION: Excelente(E)=6, Sobresaliente(S)=5, Muy Bueno(MB)=4, Bueno(B)=3, Regular(R)=2, Con algunas deficiencias(AD)=1, Deficiente =0

TIPOLOGIA : VE=Valor Esencial, VF= Valor Formal, VA=Valor Agregado.

Descripción	Principales Productos									
	A		B		C		D		E	
	Muebles de cocina		Muebles de oficina		Muebles de baño		Muebles closets.		Divis modulares	
a. Necesidades que satisface (Y E)	Comodidad		Eficiencia diseño		Comodidad		Comodidad		Comodidad	
b. Material fuente de elaboración(Y F)	Aglomerados	4	aglomerados	4	aglomerados	4	aglomerados	4	aglomerados	4
c. Caract. trabajo terminado aplicado(Y F)	tecnificado	4	tecnificado	4	tecnificado	4	tecnificado	4	tecnificado	4
d. Marcas desarrolladas(Y F)	A1	4	A1	4	A1	4	A1	4	A1	4
e. Marcas inscritas (Y F)	Una	4	Una	4	Una	4	Una	4	Una	4
f. Método utilizado (Y F)	Modular	4	Modular	4	Modular	4	Modular	4	Modular	4
g. Acabado del producto(Y F)	Agradable visión	4	Agradable visión	4	Agradable visión	4	Agradable visión	4	Agradable visión	4
h. Forma de presentación(Y F)	Muy bueno	4	Muy bueno	4	Muy bueno	4	Muy bueno	4	Muy bueno	4
i. Envases y embalajes(Y F)	Sobresaliente	5	Sobresaliente	5	Sobresaliente	5	Sobresaliente	5	Sobresaliente	5
j. Forma de distribución(Y F)	Distribuidores	4	Distribuidores	4	Distribuidores	4	Distribuidores	4	Distribuidores	4
k. Servicios complementarios(Y F)	Personalizado	4	Personalizado	4	Personalizado	4	Personalizado	4	Personalizado	4

## RESULTADO DE MERCADO

Descripción	Principales Productos									
	A Muebles de cocina		B Muebles de oficina		C Muebles de baño		D Muebles closets		E Divis modulares	
<b>l.</b> Serv. info. mejor uso del producto (VA)	Bueno	3	Bueno	3	Bueno	3	Bueno	3	Bueno	3
<b>m.</b> Serv. info. sobre rendimiento (VA)	Bueno	3	Bueno	3	Bueno	3	Bueno	3	Bueno	3
<b>n.</b> Serv. Entrega y crédito (VA)	Bueno	3	Bueno	3	Bueno	3	Bueno	3	Bueno	3
<b>o.</b> Serv. info. sobre la compra (VA)	Detalles	4	Detalles	4	Detalles	4	Detalles	4	Detalles	4
<b>p. Servicios de garantía</b>	Reconocida	5	Reconocida	5	Reconocida	5	Reconocida	5	Reconocida	5
<b>q.</b> Serv. info. manteny repar (VA)	Reconocida	5	Reconocida	5	Reconocida	5	Reconocida	5	Reconocida	5
<b>r.</b> Serv. info. periódica-cliente (VA)	Bueno	3	Bueno	3	Bueno	3	Bueno	3	Bueno	3
<b>s.</b> Otros serv. e info. complement (VA)	Instalado	5	Instalado	5	Instalado	5	Instalado	5	Instalado	5
<b>t.</b> Estandarización de servicios (VA)	Sistematizado	4	Sistematizado	4	Sistematizado	4	Sistematizado	4	Sistematizado	4
<b>u.</b> Serv. Act. del producto-cliente (VA)	Bueno	3	Bueno	3	Bueno	3	Bueno	3	Bueno	3

Indices de mercado para el análisis	Valores
-------------------------------------	---------

### 2. Precio

**M3** Determinación de precios 77.78

### 3. Promoción

**M4** Estrategia de promoción 75.00

### 4. Distribución

**M5** Estrategia de distribución 33.33

**M6** Contribución a las ventas por cada lugar ó cliente 0.00

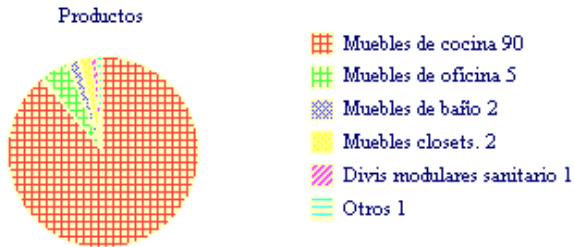
Ver gráfico : Anexo M002

**M7** Estacionalidad de las ventas

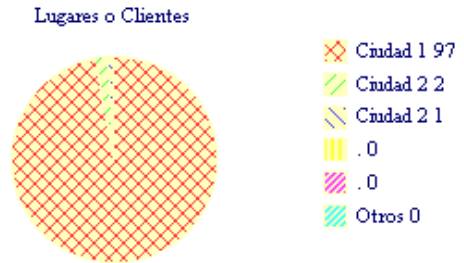
Ver gráfico : Anexo M003

## RESULTADO DE MERCADO

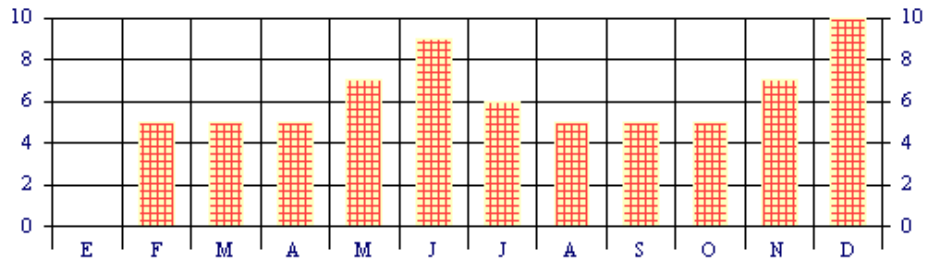
**Anexo M001: Contribución a las Ventas**



**Anexo M002: Contribución a las ventas por cada:**



**Anexo M003: Estacionalidad de las Ventas**





## RESULTADO DE PRODUCCION

<b>Indices de producción para el analisis</b>
---

### 1. Producción

#### P1 Fases del proceso de producción

Fases	Nombre	Fases	Nombre
1.	Importación	6.	Terminado
2.	Almacenaje	7.	Empaque
3.	Corte	8.	Instalación
4.	Maquinado	9.	
5.	Ensamble	10.	

#### P2 Evolución de la producción

Ver gráfico : Anexo P001

<b>Indices de producción para el analisis</b>
---

<b>Valores</b>
----------------

### 2. Productividad

#### P3 Dela mano de obra

1997	94,401.90
1998	156,110.47
1999	231,864.75

#### P4 Respecto al valor agregado

29,796.58

#### P5 Respecto a las utilidades

25,369.55

### 3. Eficiencia

#### P6 De los procesos productivos

58.33

#### P7 Del ambiente de trabajo

77.78

#### P8 Para el ambiente en general

88.89

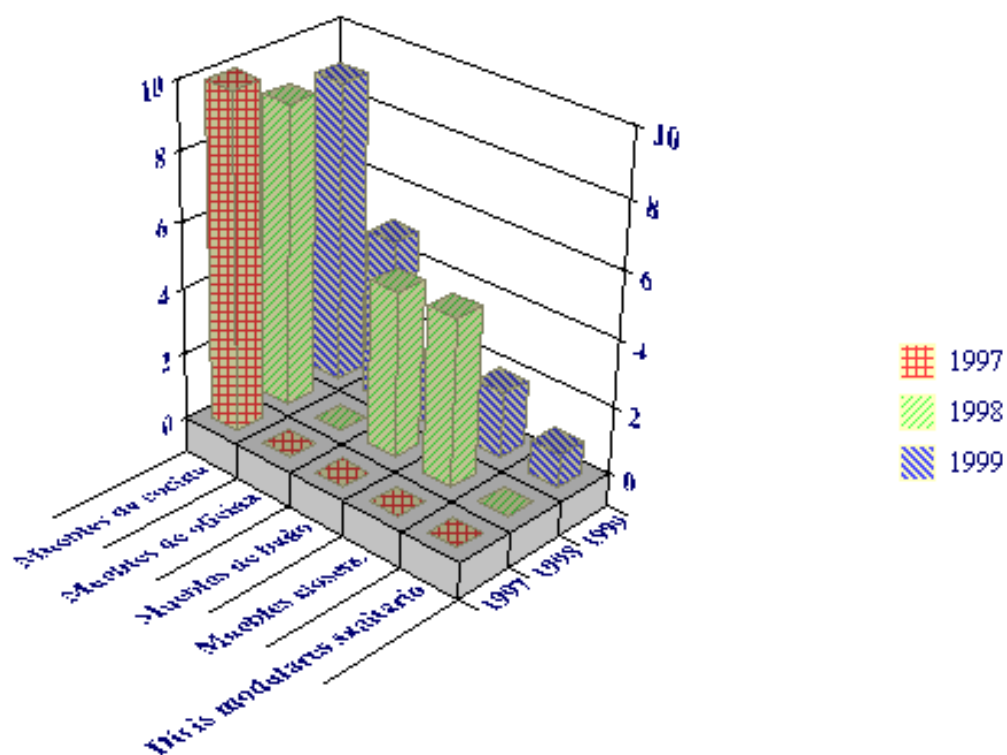
### 4. Calidad

#### P9 Calidad del producto

93.75

## RESULTADO DE PRODUCCION

### Anexo P001: Evolución de la Producción



## ANEXO 3

### MODELO DE MATRIZ COMPETITIVA DE LA EMPRESA

#### Nota de aclaración:

La empresa, después de hacer la consulta con su equipo contable, a instancias del consultor, hizo la declaración siguiente:

“Que no aparezca en el balance el pago de intereses (tiene una deuda de corto plazo de US\$ 37,114) y el pago de impuesto a la renta no se debe a una omisión de la empresa en estos pagos, sino a una confección defectuosa del Balance, que lo corregirían. Por este motivo los indicadores de cobertura de intereses arrojan cero y la rentabilidad de la inversión arroja una respuesta ilógica 0.17.

Entonces el pago de intereses se ha incluido dentro de los gastos administrativos.

En cuanto al impuesto a la renta la empresa no supo explicar bien y se recibió dos informes diferentes con conclusiones convergentes en última instancia. Una, que la empresa tiene un tratamiento de exoneración para los primeros cinco años, segunda, que lo poco que había que pagar ya estaba incluido en los gastos operativos. Su conclusión es que esta es la situación final presentada a las autoridades tributarias y que los indicadores de rentabilidad sobre el patrimonio después de impuestos era la real”

Áreas de la gestión empresarial	Fortalezas	Impacto			Debilidades	Impacto		
		A	M	B		A	M	B
<b>Finanzas</b>	Ha mejorado la liquidez de la empresa, desde el primer año de funcionamiento hasta ahora. Proporción equilibrada Buena rotación de existencias, tomando en cuenta que los insumos son importados. Mejora el endeudamiento de patrimonio y la cobertura de activo fijo. Rentabilidad sobre patrimonio expresa una situación muy buena a tres años de haber empezado.	X	X	X	Las cuentas por cobrar están mostrando problemas de colocación de los productos, con un cliente en especial. No aparece la cobertura de intereses pese a que tiene un endeudamiento alto, problema contable y de dirección. No aparece el pago del impuesto a la renta o la exoneración con plazo fijo que debe ser analizada como tal.	X	X	X

<b>Dirección</b>	La visión de la empresa es buena y la postura inicial muy moderna. Aumento de patrimonio. El personal tiene un nivel medio de calificación.	X X	X	No existe una misión definida, alrededor de la cual se organiza la empresa. Inversión mínima en capacitación del personal y transferencia interna. La información no circula en la empresa. No existe una red de cooperación, ni política para forjarlas.	X X	X X	
<b>Mercado</b>	La empresa esta liderando la entrada al país de un nuevo producto: muebles modulares, en material de aglomerado de madera con melamine, está desplazando a la madera natural y vendiendo con poca competencia. La demanda ha crecido en 900% Aumento de ventas. El producto líder vive una situación de introducción. Los productos tienen un buen nivel de valores formales y esenciales.	X X X X X		Los competidores han aumentado en 200%. Dos empresas acaban de empezar siguiendo la ruta del líder y están compitiendo "como pueden". Se estima como lógico que entren más competidores. La empresa descansa en un solo producto el 90% de sus ventas. La distribución de los productos está asentada en una sola ciudad y no tiene casi presencia en la ciudad más dinámica. La estacionalidad del producto muestra una situación notoriamente deficitaria en seis meses del año.	X	X X X	
<b>Producción</b>	Productividad de la mano de obra aumenta. La calidad del producto es muy buena. La empresa está realizando cambios tecnológicos y reemplazando productos importados.	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

## ANEXO 4

### MODELO DE PLAN DE MEJORAMIENTO

Area de la empresa	Acción	Tiempo de intervención	Costo probable de la asistencia técnica	Impacto esperado
<b>Mercado</b>	Promoción de ventas en la primera ciudad industrial del país donde sólo se coloca el 2% de las ventas y la competencia no llega. Alianza con constructores y distribuidores locales. Evitar guerra de precios.	Cinco meses.	1 mes consultor senior para diseño y conclusiones del estudio de este mercado 2 meses: estudio de demanda y consumidores intermedios	Incremento de las ventas, sortear la probable defección de comprador que está actualmente comprándole a la competencia y retrasando pago
<b>Dirección</b>	Realizar un estudio previo entre las dos alternativas de Misión y Visión: Insistir en ser subcontratista, modelo original o persistir en diseñar, producir, distribuir en mercado nacional y regional. Luego definir en forma participativa la misión de la empresa	Tres meses	30 días estudio de alternativas consultor senior 15 días consultor experto en planificación estratégica	Definición del rumbo del plan de negocios. Cohesión de todos los trabajadores de la empresa para la jornada de competencia firme que habrá que desarrollar
<b>Mercado</b>	Mantener la ventaja en el producto principal muebles de cocina incluyendo nuevos valores agregados al producto. Evitar guerra de precios. Potencialidad de ampliar y subcontratar servicio de crédito.	Tres meses	45 días consultor senior	Incremento de las ventas Desanimar a competidores de participar en este producto con guerra de precios.
<b>Mercado</b>	Invertir en asentar la entrada en el mercado de las empresas, con muebles de oficina, el centro de la acción valores agregados, servicio al cliente	Seis meses	2 meses consultor senior + 2 meses estudio de la demanda sobre servicios de post venta requeridos para las empresas	Incremento de ventas. En 6 meses esta línea aportará el 10%. En un año 20% del total. Mejora la estacionalidad hoy marcada por muebles del hogar
<b>Finanzas</b>	Ajustar los estados financieros resolviendo con claridad la situación de los gastos financieros y el impuesto a la renta. Estudiar posibilidad de subcontratar cobranza	Dos semanas	Dos días de trabajo del contador de la empresa y opinión del consultor clínico. Dos semanas consultor senior	Claridad de la situación de la empresa, mejorar rotación de cuentas por cobrar

## ANEXO 5

### CONCEPTOS MODERNOS DEL MARKETING: PRODUCTOS Y SERVICIOS<sup>32</sup>

#### 1. *Introducción*

Según Kotler, un producto es cualquier cosa que sea posible ofrecer a un mercado para su atención, su adquisición, su empleo o su consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad<sup>33</sup>.

Los productos no sólo incluyen bienes tangibles. Si se definen ampliamente los productos son objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones, ideas o mezclas de estas entidades. En los servicios se incluyen actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a la venta, como bancos, hoteles, asesoría tributaria y reparación de menaje en el hogar. Los servicios son intangibles.

Otros<sup>34</sup> definen el producto como un racimo de satisfacciones, que significa poner énfasis en los beneficios que proporciona el producto a sus compradores. De esta manera es una definición orientada al cliente y muy compatible con el concepto de mercadotecnia. Se centra en lo que el comprador obtiene y no en lo que el vendedor vende.

#### 2. *Productos y Servicios*

Existe una fuerte interrelación entre ambos y ahora se habla de productos aún cuando se refieren a servicios, tomando en cuenta que estos tienen tanta importancia que comprenden casi la mitad de los desembolsos de consumo de personal (en los Estados Unidos se calcula que los servicios contribuyen con el 30% de PBI). Si el gobierno se incluye en la categoría de servicio, estas cifras se incrementan.

Es evidente que algunos productos, por ejemplo los de una aerolínea, tienen de un lado y de otro, es decir que tienen una parte que son artículos (productos tangibles) y la otra son servicios. Esto ha llevado a algunos estudiosos de la mercadotecnia a separar y ordenar a los productos en “producto principalmente artículo” y “producto principalmente servicio”.

Se puede afirmar que los artículos son tangibles y los servicios intangibles. Es por eso que los servicios no pueden manejarse, probarse o examinarse antes de comprarlos. Este hecho disminuye la confianza del productor y es por ello que existen mecanismos (estrategias y tácticas) para hacer “tangible lo intangible”, por ejemplo con diferentes tipo de presentaciones o modelos como maquetas.

---

<sup>32</sup> Conceptos Modernos del Marketing: Productos y Servicios, es un autoinstructivo elaborado por el Proyecto 4 Regiones para su Programa de Formación de Consultores. © GTZ / Recursos, Lima / Integration GmbH, Frankfurt / 2001.

<sup>33</sup> Philip Kotler y Gary Armstrong: Fundamentos de Mercadotecnia. Cuarta Edición, México, 1998, pág 7 pp.

<sup>34</sup> William Zikmund y Michael D'Amico: Mercadotecnia, México, 1996.

Los servicios no se pueden separar de quienes lo suministran. A diferencia de un artículo que puede ser fabricado por una empresa y vendido por otra. Existen los que brindan un servicio único, por ejemplo un cantante que gusta a un sector no puede ser cambiado por otro cantante sin generar un problema con los consumidores. Sin embargo y felizmente son pocos los servicios “únicos”, así una empresa que da un servicio puede ampliar su cobertura con otros profesionales que desarrollen el mismo servicio (estandarizado).

Lo que diferencia a los servicios es que “desaparecen” con rapidez. Son perecederos y no pueden almacenarse. Por ejemplo en el servicio de venta de un automóvil, si el vendedor pierde a un cliente, permanece el carro para venderse a otro comprador. Si el cliente de un médico deja de asistir a la cita, el médico habrá perdido la hora o media hora prevista. Como los servicios no pueden almacenarse, los vendedores tratan de juntar la demanda con la capacidad instalada para suministrarlos. Así por ejemplo hay reducción de tarifas durante las horas, días o temporadas menos ocupadas, en un esfuerzo para no desperdiciar los servicios ofrecidos y de esa manera minimizar el impacto de ese factor.

Los servicios no pueden poseerse, no pueden proporcionar utilidad de posesión más allá de la ejecución del servicio. Además muchos servicios están identificados con la persona (por ejemplo un empleado singular), de ahí que para brindar un adecuado servicio sea necesario contar con personal adiestrado y competente, que tenga además una agradable personalidad ya que va a estar en contacto directo con el cliente. Esto influye también en el rendimiento que tiene cada persona. Es evidente que las condiciones de trabajo y las destrezas de los proveedores de servicio varían mucho en calidad. Así las opiniones de un asesor no son las mismas a las 8 a.m. que a las 7 p.m. después de haber estado en intenso trabajo. Igualmente todo el mundo tiene su “mal día” que va a influir en el resultado del servicio. De ahí la importancia de tener un adecuado control de calidad del servicio.

### **3. Los niveles del producto y servicio**

Es importante pensar en los productos y servicios en tres niveles. El nivel básico o fundamental (**valor esencial**), contesta a la pregunta ¿Qué es lo que en realidad está comprando el cliente?. El valor esencial se encuentra en el centro del producto total. Es el que proporciona el beneficio o servicio fundamental. Por ejemplo el valor esencial de un lapicero es el beneficio de escribir o expresarse de un consumidor, no interesa que sea de tal o cual forma, si es de tinta líquida o tinta seca, si tiene marca o no, en fin lo **fundamental** y lo que interesa es que el lapicero escriba.

A partir de este elemento de valor esencial o producto fundamental, el encargado de la planificación del producto debe crear **valores formales** que configuran un **producto real**, alrededor del producto fundamental. Los valores formales tienen cinco elementos básicos:

- nivel de calidad,
- características,
- diseño,
- nombre de la marca, y
- envasado

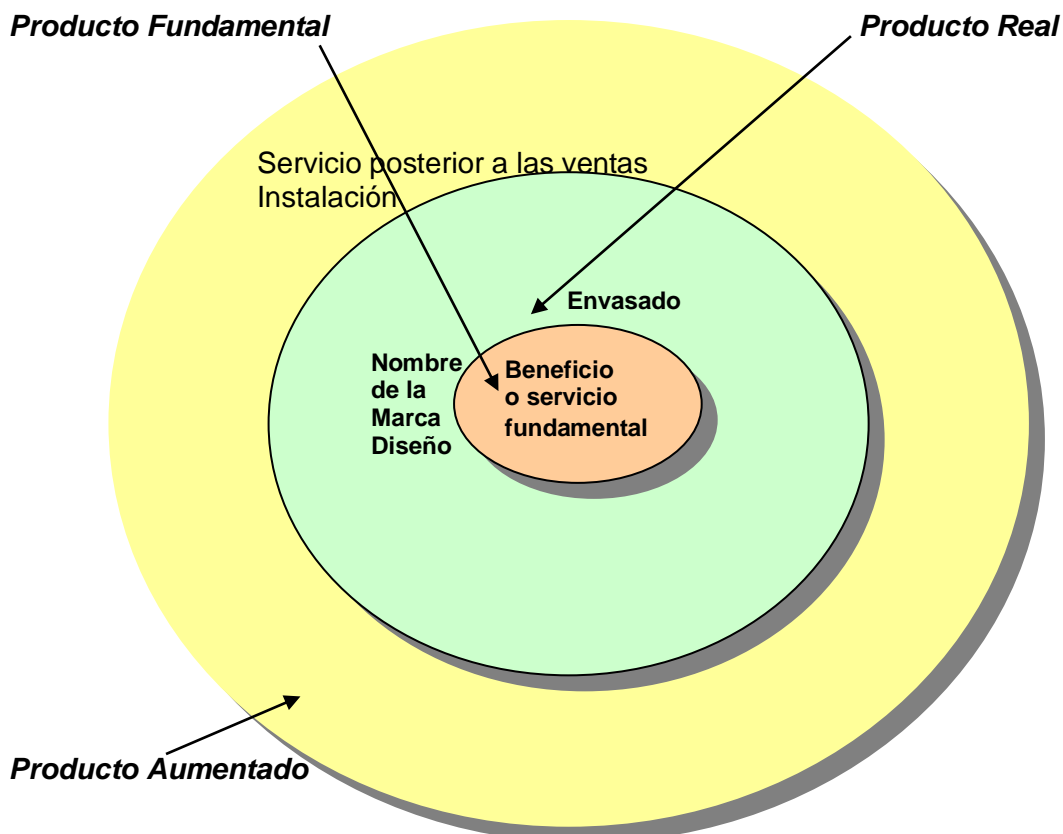
Esto quiere decir que, tomando el ejemplo anterior, un lapicero Parker es un producto real. Su nombre, sus partes, su estilo, sus características, su envase o empaque y otros atributos se han combinado con sumo cuidado con el fin de proporcionar al beneficio fundamental, una forma conveniente y de calidad de escribir o expresarse.

Por último es necesario pensar en desarrollar **valores aumentados** que configuren a un **producto aumentado**, que se inserten en los productos fundamental y real, ofreciendo servicios y beneficios adicionales al consumidor. Así en nuestro ejemplo, Parker debe proporcionar a sus consumidores una **solución completa** para sus problemas de escritura o expresión. Así cuando alguien compra un lapicero Parker, la compañía y sus distribuidores deben ofrecer también una garantía de las partes, los diferentes modelos que se presentan, la forma de cambiar el cartucho o de cargar la tinta si fuera el caso, en síntesis todo lo concerniente a los servicios adicionales a los que accede el cliente por haber optado por una solución como Parker. Específicamente en cuanto a valores aumentados se debe tener en cuenta:

- la instalación,
- la entrega y crédito,
- la garantía, y
- el servicio posterior a la venta

Por lo anterior un producto es más que un simple conjunto de características tangibles. Los consumidores tienden a considerar los productos como conjuntos completos de beneficios que satisfacen sus necesidades. Es por ello que lo primero que se hace es identificar las necesidades **fundamentales o esenciales** de los consumidores a quienes puede satisfacer el producto. Después se debe diseñar el producto **real o formal** y encontrar la forma de segmentar el mercado. Para al final desarrollar una serie de beneficios **aumentados** que satisfagan plenamente a los consumidores.

### **Los tres niveles del producto**





El tema del valor del producto está claramente vinculado con la percepción del cliente, que se expresa en el **grado de satisfacción del cliente**. El concepto del **valor del cliente** se muestra en su comportamiento referente a la relación entre el precio y la calidad ofertada, es decir entre costo y beneficio<sup>35</sup>. En este sentido el marketing es una **gestión de relaciones** con los clientes. Por eso es indispensable conocer a fondo los factores psicológicos que guían la decisión de la compra: **motivación, percepción, aprendizaje y creencias y actitudes**<sup>36</sup>.

#### 4. Clasificación del Producto

Existen dos grandes grupos de productos de acuerdo a los tipos de consumidores y estos son:

- Productos para el consumidor.
- Productos industriales.

Los **productos para el consumidor** son aquellos que compran los consumidores finales para su consumo personal. Dentro de esto se pueden clasificar en:

- productos de conveniencia,
- productos de compra,
- productos de especialidad, y
- productos no buscados

#### Consideraciones de mercadotecnia en los productos para el consumidor<sup>37</sup>

Consideraciones de mercadotecnia	Tipo de producto para el consumidor			
	Conveniencia	Compra	Especialidad	No buscados
<b>Conducta de compra del consumidor</b>	Compra frecuente, poca planificación, poca comparación, o poco esfuerzo de compra, nivel bajo de participación del cliente	Compra menos frecuente, mucha planificación y mucho esfuerzo de compra, comparación de marcas en cuanto a precio, calidad, estilo	Preferencia y lealtad a la marca poderosa, esfuerzo especial de compra, poca comparación de marcas, nivel bajo de sensibilidad al precio	Nivel bajo de conciencia o conocimiento del producto, o si lo conoce, poco interés (o un interés negativo)
<b>Precio</b>	Precio bajo	Precio más elevado	Precio elevado	Varía
<b>Distribución</b>	Distribución amplia, ubicaciones convenientes	Distribución selectiva en menos sucursales	Distribución exclusiva sólo en una o dos sucursales por área del mercado	Varía
<b>Promoción</b>	Publicidad masiva y promoción de ventas por cuenta del productor	Publicidad y venta personal por cuenta del productor y de los revendedores	Promoción orientada en forma más cuidadosa, por cuenta del productor y de los revendedores	Publicidad y venta personal emprendedoras, por cuenta del productor y de los revendedores

<sup>35</sup> Philip Kotler y Gary Armstrong: Op. cit., pág 7-9, 12-13, 15-17.

<sup>36</sup> Philip Kotler y Gary Armstrong: Op. cit., pág 151-158.

<sup>37</sup> Philip Kotler y Gary Armstrong: Op. cit., pág 241.

<b>Ejemplos</b>	Dentífrico, revistas, detergente para ropa, servicios de transporte masivo	Aparatos electrodomésticos grandes, televisores muebles, ropa	Artículos de lujo, como relojes Rolex o cristal fino	Seguros de vida, donación de sangre a la Cruz Roja
-----------------	--	---	--	--

Los **productos industriales** son los que compran individuos y empresas para darles un procesamiento adicional o para su empleo en el manejo de un negocio. Es el propósito para el cual se usa, el que hace la diferencia con los productos para consumidores. Así por ejemplo una computadora si es para uso personal será un producto para el consumidor, pero si esa misma computadora se utiliza para un negocio de Internet, es un producto industrial.

Los productos industriales también se clasifican en tres grandes grupos. Así tenemos:

- materiales y partes,
- aspectos de capital,
- suministros y servicios

Los **materiales y partes** son lo que se denomina materia prima y materiales y partes fabricados. La materia prima puede ser productos agropecuarios (trigo, ganado, frutas, verduras, legumbres, etc.) y productos naturales (madera, petróleo crudo, mineral de hierro). Existen también materiales y partes fabricados que consisten en componentes (alambre, hilos, cemento, fierro) y partes menores de componentes (motores pequeños, neumáticos, autopartes). La mayoría de los materiales y partes fabricados se venden de manera directa a los usuarios industriales. El precio y el servicio son los determinantes en mercadotecnia, siendo la marca y la publicidad menos importantes.

Los **aspectos de capital** son los productos industriales que ayudan a la producción o las operaciones del comprador, incluyendo instalaciones y equipo accesorio. Dentro de estos tenemos a los edificios (fábricas, oficinas) y equipo fijo (generadores, prensas, sistemas grandes de computación, ascensores). El equipo accesorio es el equipo portátil (herramientas, montacargas), de oficina (fax, teléfonos, escritorios), tiene una vida más corta y se integran al proceso de producción.

Por último, tenemos a los **suministros y servicios**. Entre los suministros se tiene los de operación (lubricantes, papel, lápices), los de reparación y mantenimiento (pinturas, escobas, artículos de limpieza). En general los suministros son los productos de conveniencia del ramo industrial, porque normalmente se compran con un mínimo esfuerzo o una mínima comparación.

Los servicios incluyen los de mantenimiento y reparación (servicio de lavado, reparación de equipos) y servicios de asesoría de negocios (legales, administrativos, publicitarios). En general se proporcionan mediante contratos.

En el desarrollo de una estrategia de marketing de servicios es indispensable manejar la naturaleza de las características de un servicio que abarca las áreas de la **intangibilidad, la inseparabilidad y la variabilidad de servicios**. Es aquí donde el consultor debe concentrarse en aspectos de la **cadena de utilidades del servicio y la administración de la calidad**<sup>38</sup>.

<sup>38</sup> Philip Kotler y Gary Armstrong: Fundamentos de Mercadotecnia. Cuarta Edición, México, 1998, pág 265-272 pp.