

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**Estrategias de mercadotecnia y publicidad para optimizar las ventas de la
empresa Herramientas S. A.**
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Luis Emilio Reynoso Castañeda

Petén, Mayo del 2,014

**Estrategias de mercadotecnia y publicidad para optimizar las ventas de la
empresa Herramientas S. A.**
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Luis Emilio Reynoso Castañeda
Licda. Guizela Fabiola Rosario Bollman Pacheco (Tutora)
Licda. Adalilia Noemí López Castillo (Revisora)

Petén, Mayo del 2,014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez Bracamonte de González

Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencia Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M. A. Ronaldo Antonio Girón

Vice Decano

Lic. Baldomero Fidel Ramírez Zabala.

Coordinador

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Lic. Jaime Rodrigo Mas Benítez

Examinador

Lic. Sergio Estuardo Ozaeta Burgos

Examinador

Licda. Karla M. Castellanos Degrud

Examinador

Licda. Guizela Fabiola Rosario Bollman Pacheco

Tutora

Licda. Adalilia Noemí López Castillo

Revisora

REF.:C.C.E.E.0194-2013

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 23 DE NOVIEMBRE DEL 2013
SEDE MELCHOR DE MENCOS, PETÉN**

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Guizela Bollman Pacheco, tutora y Licenciada Adalilia López Castillo, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "Estrategias de mercadotecnia y publicidad para optimizar las ventas de la empresa Herramientas, S.A.", Presentado por él (la) estudiante Luis Emilio Reynoso Castañeda, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.825, de fecha 21 de octubre del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



Guatemala, 30 de abril 2013

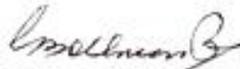
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Licenciatura en Administración de Empresas
Universidad Panamericana
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema " **Estrategias de mercadotecnia y publicidad para optimizar las ventas de la empresa Herramientas S. A.**", realizada por **Luis Emilio Reynoso Castañeda**, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con una nota de **ochenta y cinco (85)** de 100 puntos.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Licda. Guizela Fabiola Rosario Bollman Pacheco
Tutora

Melchor de Mencos, Petén 30 de abril 2013.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana de Guatemala.

Estimados señores:

En relación a la revisión del trabajo de Informe Final de la Práctica Empresarial Dirigida – PED- , del tema: **“Estrategias de mercadotecnia y publicidad para optimizar las ventas de la empresa Herramientas S. A.”**, elaborado por el estudiante de Licenciatura en Administración de Empresas, **Luis Emilio Reynoso Castañeda**, he procedido a la revisión del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el mismo cumple con los requisitos establecidos para el efecto, por lo tanto doy el dictamen de **Aprobado** al tema desarrollado en dicho informe.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, aprovecho para suscribirme de ustedes.

Atentamente



Licda. Adalilia Noemí López Castillo
Revisor.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 367.2014

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante Luis Emilio Reynoso Castañeda con número de carné 0806383, aprobó con 83 puntos el Examen Técnico Profesional, de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintiuno de octubre del año dos mil trece.

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los veintidós días del mes de marzo del año dos mil catorce.

Atentamente,




M.Sc. Vicky Sicajol
Directora

Registro y Control Académico




Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General

Sarahí Ruiz
cc. Archivo.

DEDICATORIA

A DIOS:

Por su inmensa misericordia, amor, tolerancia; por ayudarme a caminar día a día, Ser quien ha derramado sobre mí abundantes bendiciones. Y por estar en cada momento con su oído inclinado a mí clamor. Permitiéndome llevar una vida de felicidad a lado de mi familia.

A MIS PADRES:

Moisés Emilio Reynoso Zetina y Julia Josefina Justiniano Castañeda, por su sincero amor, apoyo incondicional, y por guiarme conforme a las enseñanzas de Dios todopoderoso. Son ellos la motivación que Dios me dio para luchar cada día y dar lo mejor de mí para ser de honra ante los ojos de ellos.

A MI FAMILIA

Mis hermanos Karin, Cynthia y Moisés Eduardo, personas que han estado a mi lado a pesar de las distintas circunstancias. Siempre puedo confiar en ellos por que estarán allí para ayudarme.

Mis sobrinos que siempre me dejan sentir su amor sincero y que me dan alegría cuando convivo con ellos.

AGRADECIMIENTOS

- A Dios: Quien merece toda la gloria y la honra, el único a quien se debe adorar, todo lo que es hecho por Él fue hecho, y todo lo que pasa en el mundo es debido a su voluntad. Él me permitió llegar a culminar ésta etapa de preparación académica.
- A mis Padres: Moisés Emilio Reynoso Zetina y Julia Josefina Justiniano Castañeda, por estar conmigo y prestarme todo su apoyo tanto en los momentos de alegría como los momentos de gran angustia.
- A mi Familia: Mis hermanos Karin, Cynthia y Moisés Eduardo, por creer en mí y, en que salir a delante sería una realidad que lograríamos todos juntos con el apoyo mutuo.
- A las Licenciadas:
- Guizela Bollman Por el apoyo profesional y la dedicación para el proceso de la realización del presente proyecto de graduación.
- Adalilia López Por el apoyo profesional, esmero y dirección en cuanto a redacción y formación del documento final del proyecto.

Índice

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Planteamiento del problema	3
1.3. Justificación	4
1.4. Objetivos	5
1.4.1. General	5
1.4.2. Específicos	5
1.5. Alcances y límites	5
1.6. Marco teórico	6
Capítulo 2	32
2.1. Metodología aplicada en la práctica	32
2.1.1. Tipo de investigación	33
2.1.2. Sujetos de la investigación	34
2.1.3. Instrumentos	34
2.1.4. Procedimientos	35
2.1.5. Aportes	35
Capítulo 3	37
3.1. Resultados y análisis de la investigación	37
3.1.1. Resultados de la investigación	37
3.1.2. Análisis de los resultados	61
Capítulo 4	64
4.1. Propuesta de solución o mejora	64
4.2. Viabilidad	67
Cronograma de trabajo	72
Conclusiones	73
Recomendaciones	74
Referencias bibliográficas	75

Índice de Figuras

Figura No. 1 Organigrama de la empresa.	38
---	----

Índice de Cuadros

Cuadro No. 1 Matriz FODAL.	37
Cuadro No. 2 Estado de pérdidas y ganancias, también llamando estado de resultados.	39
Cuadro No. 3 Estado patrimonial, también llamado balance general.	40
Cuadro No. 4 Participación de la población por municipio.	43
Cuadro No. 5. Fases del proyecto y reuniones para evaluación de resultados.	67
Cuadro No. 6. Costo de oportunidades de la reunión Gerente-Jefaturas.	68
Cuadro No. 7. Costos de oportunidades de la reunión Jefes-subordinados.	69
Cuadro No. 8. Presupuesto de inversión para ejecutar recomendaciones en publicidad.	70
Cuadro No. 9. Cálculo del punto de equilibrio en ventas.	70
Cuadro No.10. Cronograma de desarrollo del proyecto de graduación.	72

Índice de Gráficas

Gráfica No. 1 Percepción del consumidor sobre la imagen de la competencia.	49
Gráfica No. 02, pregunta 01 de la encuesta.	50
Gráfica No. 03, pregunta 02 de la encuesta.	51
Gráfica No. 04, pregunta 03 de la encuesta.	51
Gráfica No. 05, pregunta 04 de la encuesta.	52
Gráfica No. 06, pregunta 05 de la encuesta.	52
Gráfica No. 07, pregunta 06 de la encuesta.	53
Gráfica No. 08, pregunta 07 de la encuesta.	53
Gráfica No. 09, pregunta 08 de la encuesta.	54
Gráfica No. 10, pregunta 09 de la encuesta.	54
Gráfica No. 11, pregunta 10 de la encuesta.	55
Gráfica No. 12, pregunta 11 de la encuesta.	55
Gráfica No. 13, pregunta 12 de la encuesta.	56
Gráfica No. 14, pregunta 13 de la encuesta.	56
Gráfica No. 15, pregunta 14 de la encuesta.	57
Gráfica No. 16, pregunta 15 de la encuesta.	57
Gráfica No. 17, pregunta 16 de la encuesta.	58
Gráfica No. 18, pregunta 17 de la encuesta.	58
Gráfica No. 19, pregunta 18 de la encuesta.	59
Gráfica No. 20, pregunta 19 de la encuesta.	59
Gráfica No. 21, pregunta 20 de la encuesta.	60
Gráfica No. 22, comparación de los rubros de gastos y costos.	66
Gráfica No. 23, Punto de equilibrio para cubrir las inversiones de las propuestas.	71

Resumen

La empresa Herramientas S.A. solicitó la contribución profesional para que se le realice asesoramiento a la organización. Se aceptó la oportunidad de aportar a la empresa y contribuir en materia administrativa con los conocimientos del futuro profesional. El proyecto investigativo además aportó a la formación académica e incremento del conocimiento, experiencia y práctica de campo efectuada en el desarrollo de la investigación.

Se puede mencionar que fue necesario profundizar en la etapa previa del proyecto, en la investigación documental, ya que se debía obtener la información necesaria que permitiera y orientara al realizador de la investigación por el camino correcto que debía seguir para obtener los resultados esperados por la empresa, resultados que le permitieran a la organización tomar dediciones adecuadas que coadyuven al crecimiento empresarial de la misma.

Hubo necesidad además de realizar investigación de campo, lo que permitió obtener información para identificar las necesidades de los consumidores en el mercado, gustos y preferencias del consumidor, hábitos usuales de compra. Taza de crecimiento de la población, concentración de la población entre otras informaciones de trascendencia.

Para realizar el análisis adecuado de la información, se utilizaron herramientas de ordenanza de datos, técnicas de interpretación de información y análisis de causas y efectos, que permitieron formular los enunciados correctos de las problemáticas, sus causas y posibles soluciones a implementar.

Todo lo anterior sirvió para apoyar a la empresa, formulando soluciones a las principales problemáticas que le afectaban en ese entonces y que le impedían el crecimiento empresarial de forma adecuada y acelerada que implica mejores oportunidades para los empresarios, empleados y clientes de la organización.

Introducción

En el capítulo uno, se presentan los antecedentes de la empresa de manera general, además se postula el planteamiento del problema principal que afectaba a la empresa en ése momento, se desarrollan los objetivos de la investigación, los cuales se pretenden dilucidar con el transcurso del proyecto. Se plantean los alcances esperados al finalizar la asesoría y los límites que se afrontaron durante su desarrollo. También se hizo referencia en el marco teórico de información necesaria y contenida en libros, la cual sirvió de guía al futuro profesional en cada paso de la ejecución del proyecto.

En el capítulo dos, se describe la metodología utilizada durante la investigación, la forma en qué fue dispuesta. También se mencionan los tipos de investigación que fueron necesarios implementar para obtener la mayor cantidad de información así como la idoneidad de la misma. Los sujetos que fueron objeto del estudio y de la importancia de los mismos para obtener la mayor fiabilidad de la información. Los instrumentos de investigación que fueron necesarios conocer y utilizar, así como los procedimientos para utilizarlos y para obtener los aportes necesarios de la información encontrada en la investigación.

En el capítulo tres, se estructuró la información obtenida, ya que es importante obtener la información precisa, para ello el ordenarla de forma adecuada permite su correcto análisis, esto sucedió para ser puesta a disposición y ser analizada mediante sistemas completos de investigación, con el fin de obtener los hallazgos precisos y vitales para la empresa.

En el capítulo cuatro, en base a la información obtenida y del análisis realizado, se presentan las propuestas de solución a las problemáticas que buscan corregir las debilidades y amenazas de que es sujeto la empresa y se demuestra la viabilidad de implementar dichas propuestas ya que su ejecución coadyuvó al crecimiento de la empresa que es lo que al final era el objetivo que se perseguía.

Capítulo 1

1.1. Antecedentes

Tras varios años de planeación y realización de los procesos previos a la constitución de la organización, con el fin de hacer realidad el sueño que tuvieron los propietarios de la empresa cuando decidieron aventurarse a formarla y vender herramientas surge en el mes de mayo de 2011, para contender en el mercado de venta de herramientas. Durante el tiempo de competir ha pasado a formar parte de las principales empresas en el mercado petenero. Durante los años que tiene de funcionamiento ha ejecutado diversas estrategias que le permitieron posicionarse en el mercado y ser competitiva ante las otras empresas permitiéndole manejar el 15% del total de facturación por ventas las que ascienden a Q 35,764,924.20 anuales, en el sector donde las empresas mayoristas que se dedican a la comercialización de herramientas para el trabajo en la construcción, agrícola, industrial, entre otros.

La cobertura geográfica de la que dispone la empresa está comprendida por los 13 municipios que conforman el departamento de Petén. Las instalaciones de la empresa y de sus plantas de almacén se encuentran en el municipio de Santa Ana, Petén. La mayor participación de sus ventas en el área central del departamento, en los municipios de Flores, San Benito, San José y San Andrés.

La empresa para su funcionamiento está constituida legalmente, e inscrita en el registro mercantil según escritura pública número 528, elaborada por el notario Carlos Aguirre del Llano. Y registrada en el acta número 3525, folios 1718 y 1719. En el registro mercantil de Guatemala.

Ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) aparece inscrita con el Número de Identificación Tributaria (NIT): 4187970-8. Con el nombre de Herramientas S. A.

Derivado de la trascendencia de los objetivos organizacionales y en procura de su consecución los mismos, los directivos han desarrollado diversas estrategias para tener mayor eficiencia en los procesos, alcanzar mayores utilidades, reducir costos en la producción, posicionamiento en el mercado e incrementar ventas.

Estas estrategias han permitido crecimiento a la organización de forma constante, sin embargo el crecimiento que la empresa requiere para el alcance de los objetivos.

- Objetivo General

Satisfacer al consumidor brindándole productos y servicio de calidad logrando la máxima satisfacción del cliente, aspirando siempre a distinguirnos entre las mejores empresas en el mercado de la comercialización de herramientas.

- Objetivos Específicos

- 1) Aumentar el rendimiento de las utilidades.
- 2) Desarrollar estrategias que permitan el crecimiento de la empresa.
- 3) Sistematizar la organización para mejorar la atención al cliente.
- 4) Tener la infraestructura física pertinente para atender a los clientes de manera eficaz.

- Visión

Ser la empresa líder en comercialización de herramientas, que dote a la fuerza productiva petenera, de los utensilios de trabajo adecuados y de calidad provocando el desarrollo para la región.

- Misión

Somos una empresa comercializadora de herramientas, que lleva herramientas de alta calidad a las personas que constituyen la fuerza productiva del departamento, en los sectores agropecuarios, manufactura y construcción, permitiendo que cada ciudadano tenga los medios que le permita llevar a cabo sus labores de forma excelente.

- Valores

Excelencia

Es el camino que nos lleva hacia el máximo cumplimiento de los objetivos, a través de emplear el enorme potencial del que disponemos como personas.

Honestidad

Cualidad que nos permite comportarnos y expresarnos con sinceridad, promoviendo la verdad y la justicia a nuestro alrededor.

Lealtad

Virtud con la que nos comprometemos y obtenemos el sentimiento de apego hacia la empresa que nos da donde trabajar, a los clientes que son por quienes trabajamos y la familia que es la propiedad más valiosa de la que dispone un ser humano.

Compañerismo

Condición de compromiso y apego con los semejantes, que mediante la empatía nos comprometemos a apoyarnos para el cumplimiento de la labor colectiva.

Equidad

Es tratar a cada persona de igual manera, indistintamente de quien sea y de donde provenga, dando un trato de la mejor manera y que sea del agrado de cada persona.

Se menciona además sobre el área comercial de la empresa que posee logotipo, el mismo está diseñado en tres colores blanco, negro y gris; el blanco representa la pureza con que se busca que cada tarea sea elaborada con las herramientas que son adquiridas en la empresa; el negro representa la solidez con que se busca sea el resultado del trabajo de cada guatemalteco y específicamente cada cliente de la institución; y el gris representa las posibilidades que hay de lograr todo lo que cada persona se propone teniendo el carácter suficiente para no darse por vencido y contando con la herramientas necesarias para llevar a cabo todas las tareas. Ver anexo No. 1.

1.2. Planteamiento del problema

Derivado del análisis FODA, del análisis de los estados financieros y del análisis del plan de *marketing*, se determinó que una de las deficiencias en la empresa se encuentra en los mecanismos de mercadotecnia, se estableció que no son los adecuados debido a que no se logra

proyectar una estrategia de venta clara y efectiva que cumpla con las metas propuestas para alcanzar los objetivos a largo plazo. Dichos inconvenientes son los siguientes:

- a. Plan de *marketing* mal definido.
- b. Estudios de mercado no acertados.
- c. Publicidad no está diseñada para llamar la atención del consumidor al no detectar acertadamente sus necesidades.

En base a la información obtenida del análisis de la organización y con el afán de localizar una adecuada solución se plantea el siguiente problema.

¿Es posible la aplicación de estrategias de *marketing*, que permitan el posicionamiento de la organización ante la competencia, para mejorar la calidad y la promoción de la imagen y poder aumentar las ventas?

1.3. Justificación

Dentro del área de mercadeo se desarrolla y ejecutan las estrategias de publicidad de la organización, las cuales van diseñadas para contribuir al desempeño de estrategia competitiva y alcanzar los objetivos organizacionales. Ya que tras el análisis realizado a la empresa se logró determinar que, requería de una mayor contribución del área de mercadeo para alcanzar lo proyectado, para lograrlo fue necesario redefinir las estrategias y la forma en que la empresa maneja el mercadeo, su imagen, valor de marca, penetración de mercado, ventaja competitiva entre otras.

Los principales beneficios que conlleva realizar cambios en el área de mercado y diseñar nuevas estrategias de comercialización son:

1. Posicionamiento de la marca de la empresa.
2. Incremento en la participación del mercado.
3. Impactar de mejor manera en el mercado meta.
4. Aumentar la cantidad de ventas.
5. Contribuir a la estrategia competitiva.

¿Dónde se refleja la utilidad?

En el manejo de las estrategias de mercadeo, en el desarrollo de la publicidad enfocándola al mercado meta, al diseñar la publicidad y el sistema de mercadeo para alcanzar a los clientes potenciales se incrementa la efectividad de la publicidad y la empresa requiere de un menor esfuerzo para captar nuevos clientes.

1.4. Objetivos

1.4.1. General

Analizar y fortalecer el plan de mercadeo de la empresa Herramientas S. A., para que ésta aumente su participación de mercado a un 25%.

1.4.2. Específicos

1. Evaluar las estrategias actuales de mercadeo y publicidad de la empresa para contribuir a su mejoramiento.
2. Eficientizar las estrategias publicitarias para que contribuyan de mejor manera al alcance de los objetivos de la organización.
3. Diseñar los mecanismos de implementación de dichas estrategias.

1.5. Alcances y límites

Alcances

Se evaluaron las diversas áreas de la empresa como los son administrativa, financiera y mercadológica. Se realizó análisis de mercado, para determinar si la manera en que se estaba enfocando la publicidad era la adecuada. Se diseñaron nuevas formas de utilizar las herramientas de mercadotecnia permitiendo a la organización obtener mejores resultados.

Límites

La empresa requirió que el estudio se concentrara en el área que presentaba en ese entonces la problemática más importante. Esto conllevó que se le diera mayor énfasis al área de mercadeo. Reduciendo el tiempo para las otras áreas que son igual de importantes.

1.6. Marco teórico

1.6.1. Ámbito Empresarial

1.6.1.1. Empresa

La empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. La actividad productiva consiste en la transformación de bienes intermedios (materias primas y productos semielaborados) en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos (básicamente trabajo y capital).¹

1.6.1.2. Tipos de empresa

La finalidad principal de una empresa es proporcionar a sus clientes los productos o servicios que estos necesitan. Puede ser un bien intangible, como por ejemplo la limpieza de un edificio o una auditoría contable, o un bien tangible, como por ejemplo un automóvil, un televisor o un armario. Hay empresas que producen ellas mismas los bienes que comercializan y otras que los adquieren a terceros. Desde esta perspectiva, en nuestro sistema económico se acostumbra a diferenciar tres tipos de empresas: empresas de servicios, empresas comerciales y empresas industriales. Todas ellas, para llevar a cabo el proceso operativo que les permite servir a sus clientes y obtener los ingresos que dan sentido a su actividad, consumen recursos determinados. Aunque de forma genérica los tres tipos de empresas comparten ciertas similitudes, en muchos otros aspectos difieren notablemente. Estas diferencias se ven reflejadas en sus sistemas contables. La característica principal de una empresa de servicios es que “produce” un bien intangible: la realización del propio servicio, por el que obtiene los ingresos correspondientes.

¹BUSTAMANTE, E.S. <http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml>

Una empresa comercial tiene como actividad fundamental la venta de productos, que ha comprado previamente a sus proveedores, sin modificar sus características.

Las empresas industriales comercializan productos que ellas mismas han fabricado. La característica fundamental de este tipo de empresas es la transformación de materias primas de productos acabados. Y es este proceso de transformación, en este tipo de empresas, el que adquiere especial relevancia.²

1.6.1.3. Sociedad anónima

Sociedad Anónima (S.A.) es la que tiene el capital dividido y representado por acciones. La responsabilidad de cada accionista está limitada al pago de las acciones que hubiere suscrito.

La sociedad anónima se identifica con una denominación, la que podrá formarse libremente, con el agregado obligatorio de la leyenda: Sociedad Anónima, que podrá abreviarse S.A.³

1.6.1.4. Comercio

El Comercio es una actividad de intercambio y aproximación con propósito de lucro, actividad que realizan en forma habitual o profesional las personas o instituciones llamadas comerciantes.⁴

1.6.1.5. Herramienta

En un sentido amplio, una herramienta es aquel elemento elaborado con el objetivo de hacer más sencilla una determinada actividad o labor mecánica, que requiere, para llevarla a buen puerto, de una aplicación correcta de energía.

En tanto, en un sentido menos amplio, la palabra herramienta es popularmente utilizada por la gente en el lenguaje corriente para referirse a aquellos utensilios fuertes y resistentes, principalmente elaborados con hierro, tal como ya nos anticipa el origen de la palabra y que

²Nicolás, P. (2009). Costes para La Dirección de Empresas. Barcelona: Servei de Publicacions.

³ CONGRESO DE LA REPUBLICA DE GUATEMALA. 1970. Código de comercio. Decreto 2-70, artículos 87 y 88. Versión en línea, página P. 16.

⁴ CARRILLO ZALCE, I. 1995. Prácticas Comerciales y Documentación. 24 Edición. México, D.F. Edit. Banca y Comercio, S.A. de C.V. P. 414.

sirven para que las personas realicen diferentes trabajos mecánicos que necesitan de la aplicación de la fuerza física.⁵

1.6.2. Ámbito administrativo

1.6.2.1. Administración

La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia.⁶

La Administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.⁷

1.6.2.2. Antecedentes de la administración

A pesar de no existir datos que indiquen con precisión cuando surge la administración, se deduce que se originó, a través de la necesidad de lograr objetivos con recursos que se contaban y con el mayor grado de satisfacción posible. Pero a medida que el ser humano evolucionó se desarrollaron destrezas y habilidades que permitieron reconocer la importancia de administrar todos los recursos disponibles. A continuación se detallan algunos acontecimientos sobre como ha venido evolucionando la administración.⁸

1.6.2.2.1. Época primitiva

En ésta época los miembros de las tribus trabajaban en actividades de caza, pesca y recolección. Los jefes de familia ejercían la autoridad para tomar las decisiones de mayor importancia. Existía la división primitiva del trabajo, originada por la diferente capacidad de los sexos y las edades de los individuos integrantes de la sociedad. Al trabajar el hombre en grupo, surgió de manera incipiente la administración, como la sociedad de esfuerzos para lograr un fin determinado que requiere la participación de varias personas.

5 FLORENCIA. 2009. <http://www.definicionabc.com/general/herramienta.php>. Definición ABC.

⁶IDALBERTO CHIAVENADO. Administración, teoría, proceso y práctica. Colombia, McGraw-Hill Interamericana, S.A., 2001. P. 3.

⁷ HAROLD KOONTZ. Administración un Perspectiva Global. México, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V., 2004. 6.

⁸ GALINDO MUNICH-GARCIA MARTINEZ. Fundamentos de Administración. México, Trillas, 1990. P. 17-21

1.6.2.2.2. Periodo agrícola

Se caracterizó por la Aparición de la agricultura y la vida sedentaria, prevaleció la división del trabajo por edad y sexo. Se acentuó la organización social del tipo patriarcal. La caza la pesca y la recolección pasaron a tener un lugar de importancia secundaria en la economía agrícola de subsistencia. El crecimiento demográfico obligó a los hombres a coordinar mejor sus esfuerzos en el grupo social y, en consecuencia, a mejorar la aplicación de la administración. Con la aparición del Estado, que marca el inicio de la civilización, surgieron la ciencia, la literatura, la religión, la organización política, la escritura y el urbanismo el control del trabajo colectivo y el pago de tributos en especie, eran las bases en que se apoyaban estas civilizaciones lo que obviamente exigía una mayor complejidad en la administración.

1.6.2.2.3. Antigüedad grecolatina

En esta época apareció el esclavismo; la administración se caracterizó por su orientación hacia una estricta supervisión del trabajo y el castigo corporal como una forma disciplinaria. El esclavo carecía de derechos y se le ocupada en cualquier labor de producción. Existió un bajo rendimiento productivo ocasionado por el descontento y el trato inhumano que sufrieron los esclavos debido a estas medidas de administración.

1.6.2.2.4. Época feudal

Durante el feudalismo, las relaciones sociales se caracterizaron por un régimen de servidumbre, la administración interior del feudo, estaba sujeta a la administración del señor feudal, quien ejercía control sobre la producción del siervo. Al finalizar ésta época, un gran número de siervos se convirtieron en trabajadores independientes, organizándose así los talleres artesanales y el sistema de oficios con nuevas estructuras de autoridad en la administración. Los artesanos-patronos, trabajaban al lado de los oficiales aprendices en quienes delegaban su autoridad. El desarrollo del comercio en gran escala, originó que la economía familiar se convirtiera en economía de ciudad. Aparecieron las corporaciones o gremios, que regulaban horarios, salarios y demás condiciones de trabajo; en estos organismos se encuentra el origen de los actuales sindicatos.

1.6.2.2.5. Revolución industrial

Ésta época se caracterizó por la aparición de diversos inventos y descubrimientos, por ejemplo la máquina de vapor, los que proporcionaron el desarrollo industrial, y consecuentemente grandes cambios en la organización social. Surgió la especialización y la producción en serie. La administración seguía careciendo de bases científicas; se caracterizaba por la explotación inhumana del trabajo (horarios excesivos, ambiente de trabajo insalubre), influenciada por el espíritu liberal de la época que otorgaba al empresario gran libertad de acción.

1.6.2.2.6. Administración en el siglo xx

Se caracteriza por un gran desarrollo técnico e industrial, y consecuentemente por la consolidación de la administración. A principios de siglo surge la administración científica, siendo Frederick Winslow Taylor su iniciador; de ahí en adelante, multitud de autores se dedicaban al estudio de ésta disciplina. La administración se torna indispensable en cualquier actividad organizada: desde la realización de un evento deportivo hasta el lanzamiento de un cohete espacial, siendo imprescindible para el buen funcionamiento de cualquier organismo social.

1.6.2.2.7. Características de la administración

La administración posee ciertas características que la hacen diferente al resto de las disciplinas, ciencias o artes, como las que se detallan a continuación:

- a. La administración es universal, es decir, se puede aplicar en todo tipo de organismo formal, social y en todos los sistemas políticos existentes.
- b. Valor instrumental; la administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales, para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.
- c. Interdisciplinaria. La administración hace uso de principios, procedimientos y métodos de otras ciencias, que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Está relacionada con las matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, sociología, psicología, filosofía antropología y con todas las disciplinas o ciencias en las que el ser humano participe.
- d. Unidad temporal. Solo para casos de estudio, se divide el proceso administrativo, éste existe simultáneamente.

- e. Carácter específico. La administración tiene características específicas que no permite confundirla con otra ciencia o técnica.
- f. Flexibilidad. Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar las diferentes necesidades de la empresa.
- g. Su unidad jerárquica. Todos cuanto tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración.

1.6.2.3. Principios de la administración

Los principios son verdades fundamentales que explican las relaciones entre dos o más conjuntos de variables, por lo general una dependiente y una independiente. Pueden ser descriptivos o predictivos, pero no prescriptivos. La aplicación de principios en la administración tiene como finalidad simplificar el trabajo administrativo. La clave de las acciones que deban emprenderse, está sustentada por los planteados a continuación:⁹

- 1) División del trabajo: Este es un principio de especialización, considera necesario para obtener un uso eficiente del factor trabajo.
- 2) Autoridad y responsabilidad: Considera que la autoridad y responsabilidad están relacionadas y señala que ésta se desprende de aquella como consecuencia.
- 3) Disciplina: se define como un respeto por los acuerdos que tiene como fin lograr obediencia, aplicación, energía y señales exteriores de respeto, declara que para lograr disciplina se requiere contar con buenos superiores en todos los niveles.
- 4) Unidad de mando: cada empleado no debe recibir órdenes de más de un superior.
- 5) Unidad de dirección: cada grupo de actividades con el mismo objetivo, debe tener un director y un plan. A diferencia del cuarto principio se refiere a la organización del cuerpo directivo, más que al personal.
- 6) Subordinación del interés individual al interés general: es función de la administración, conciliar estos intereses en los casos en que haya discrepancia.

⁹ FREDERIK W. TAYLOR; HENRY FAYOL, Principios de la Administración Científica / Administración Industrial y General. México, Trillas, 1983. Pag. 247.

- 7) Remuneración: es el precio del servicio prestado. La remuneración y los métodos de retribución deben ser justos y propiciar la máxima satisfacción posible para los trabajadores y para el empresario.
- 8) Centralización: como cualquier agrupación, las organizaciones deben ser dirigidas y coordinadas desde un sistema nervioso central. La meta es lograr el grado de centralización que permita el mejor uso de las habilidades de los empleados.
- 9) Jerarquía de autoridad: se refiere a una cadena de autoridad, la cual va desde los más altos rangos hasta los más bajos, pero se puede modificar cuando sea necesario.
- 10) Orden: tanto el equipo como el personal, deben ser bien escogidos, bien ubicados y estar perfectamente organizados; de manera que la organización opere con suavidad. Un lugar para cada persona y cada persona en cada lugar.
- 11) Equidad: los administradores deben ser leales y respetuosos con el personal, demostrar cortesía y justicia en su trato.
- 12) Estabilidad personal: Los cambios en las asignaciones de los empleados son necesarios, pero si ocurren con demasiada frecuencia pueden perjudicar la moral y la eficiencia. La inestabilidad es a la vez causa y consecuencia de la mala marcha de un negocio.
- 13) Iniciativa: pensar un plan y llevarlo a cabo con éxito puede ser profundamente satisfactorio.
- 14) Espíritu de equipo: este principio sintetizado como la unión hace la fuerza, es una extensión del principio de unidad de mando, y subraya la importancia de buenas comunicaciones para obtenerlo.

Se le reconoce como padre de la administración científica a Frederick Winslow Taylor, quizá ninguna otra persona haya ejercido mayor impacto que él en el desarrollo inicial de la administración. Sus experiencias como aprendiz, obrero, capataz, maestro mecánico y después como director de ingeniería de una compañía acerera le permitieron conocer de primera mano los problemas y actitudes de los trabajadores y de descubrir las grandes posibilidades para la elevación de la calidad de la administración.¹⁰ En la actualidad su legado es considerado como fundamental y una referencia obligatoria para cualquier gerente que, a pesar del tiempo, sus

¹⁰HAROLD KOONTZ. Ob. Cit. P. 15.

apreciaciones resultan de gran actualidad. Su famoso libro titulado *The Principles of Scientific Management*, se publicó en 1911. Estos son los principales fundamentos que Taylor determinó como la base del enfoque científico de la administración.¹¹

- 1) Organización científica del trabajo: la administración debe desarrollar un enfoque preciso y científico para cada elemento en el trabajo individual, a fin de sustituir los lineamientos generales.
- 2) Selección y entrenamiento del trabajador: la administración debe seleccionar, capacitar, enseñar y desarrollar científicamente a cada trabajador para que la persona adecuada tenga el trabajo correcto.
- 3) Cooperación y remuneración pro rendimiento individual: la administración debe cooperar con los trabajadores para garantizar que el trabajo se ajuste a los planes y principios.
- 4) Responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo: la administración debe garantizar una división justa del trabajo y de la responsabilidad entre los gerentes y los trabajadores.

1.6.2.4. Proceso administrativo

Las funciones de los administradores constituyen una estructura muy útil para organizar los conocimientos administrativos, hasta ahora no han surgido nuevas ideas, resultados de investigaciones o técnicas imposibles de integrar a las clasificaciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.¹²

¹¹THOMAS S. BATEMAN; SCOUT A. SNELL. *The Principles of Scientific Management*. Mexico, Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., 2001. P. 41.

¹²HAROLD KOONTZ. *Administración un Perspectiva Global*. México, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V., 2004., p. 35-37

1.6.2.4.1. Planeación

Procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar los segundos; requiere tomar decisiones, esto es elegir entre alternativas de futuros cursos de acción.¹³

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización tienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

- a. ¿A dónde queremos ir?
- b. ¿En dónde estamos hoy?
- c. ¿A dónde debemos ir?
- d. ¿A dónde podemos ir?
- e. ¿A dónde iremos?
- f. ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?.¹⁴

1.6.2.4.1.1. Tipos de planes

La planeación se divide en ocho tipos:

Propósitos o misiones, objetivos o metas, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos.¹⁵

1.6.2.4.1.2. Pasos de la planeación

Los pasos prácticos que se enlistan a continuación, son de aplicación general. En la práctica, sin embargo, es preciso estudiar la factibilidad de los posibles cursos de acción en cada etapa.

¹³ HAROLD KOONTZ. Administración un Perspectiva Global. México, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V., 2007., p. 122.

¹⁴ Amaya, Amaya, J. Gerencia: Planeación & Estrategia.

¹⁵ HAROLD KOONTZ. Administración un Perspectiva Global. México, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V., 2007., p. 124.

1. Atención a las oportunidades.
2. Establecimiento de objetivos.
3. Desarrollo de premisas.
4. Determinación de cursos de acción alternativos.
5. Evaluación de cursos de acción alternativos.
6. Selección de un curso de acción.
7. Formulación de planes derivados.
8. Traslado de planes a cifras por medio de la presupuestación.¹⁶

1.6.2.4.2. Organización

Implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada. Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizara cuales tareas y quien será responsable de que resultados, para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que responda y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.¹⁷

1.6.2.4.2.1. El departamento

El departamento designa a un área, división o sucursal en particular de una organización sobre la cual un administrador posee autoridad respecto del desempeño de actividades específicas.

1.6.2.4.2.2. Integración de personal

Consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación

¹⁶ HAROLD KOONTZ. Administración un Perspectiva Global. México, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V., 2007., p. 129-133.

¹⁷ HAROLD KOONTZ. Administración un Perspectiva Global. México, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V., 2007., p. 242-244.

de carreras, compensación y capacitación o desarrollo, tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.¹⁸

1.6.2.4.3. Dirección

Es el proceso que consiste en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizaciones y grupales.¹⁹

1.6.2.4.3.1. Motivación

Las motivaciones humanas se basan en necesidades, ya sea consciente o inconscientemente experimentadas. Algunas de ellas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño y abrigo. Otras pueden considerarse secundarias, como la autoestima, el estatus, la asociación con los demás, el afecto, la generosidad, la realización y la afirmación personal. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y en el transcurso del tiempo entre diferentes individuos.²⁰

1.6.2.4.4. Control

Las técnicas y sistemas de control son esencialmente los mismos trátase de dinero en efectivo, procedimientos de oficina, moral de los empleados, calidad del producto o cualquier otra cosa. Dondequiera que se le encuentre y cualquiera que sea el objeto del control, el proceso básico del control implica tres pasos: establecimiento de normas, medición del desempeño con base en esas normas y corrección de las variaciones respecto de normas y planes.²¹

1.6.2.4.4.1. Benchmarking

Es un método para el establecimiento de medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria.

¹⁸ HAROLD KOONTZ. Administración un Perspectiva Global. México, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V., 2007., p. 364.

¹⁹ HAROLD KOONTZ. Administración un Perspectiva Global. México, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V., 2007., p. 494.

²⁰ HAROLD KOONTZ. Administración un Perspectiva Global. México, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V., 2007., p. 496-497.

²¹ HAROLD KOONTZ. Administración un Perspectiva Global. México, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V., 2007., p. 640-641.

1.6.2.4.4.2. Sistema de análisis de Pareto

El diagrama de Pareto, también llamado curva cerrada o distribución A-B-C, es una gráfica para organizar datos de forma que estos queden en orden descendente, de izquierda a derecha y separados por barras. Permite, pues, asignar un orden de prioridades.

El diagrama permite mostrar gráficamente el principio de Pareto (pocos vitales, muchos triviales), es decir, que hay muchos problemas sin importancia frente a unos pocos muy importantes. Mediante la gráfica colocamos los "pocos que son vitales" a la izquierda y los "muchos triviales" a la derecha.

El diagrama facilita el estudio de las fallas en las industrias o empresas comerciales, así como fenómenos sociales o naturales psicossomáticos. Hay que tener en cuenta que tanto la distribución de los efectos como sus posibles causas no es un proceso lineal sino que el 20% de las causas totales hace que sean originados el 80% de los efectos.

El principal uso que tiene el elaborar este tipo de diagrama es para poder establecer un orden de prioridades en la toma de decisiones dentro de una organización. Evaluar todas las fallas, saber si se pueden resolver o mejor evitarlas. Como se puede apreciar en la gráfica No. 22.²²

1.6.3. Ámbito mercadológico

Desde el punto de vista de la organización de la comunicación y del intercambio en la economía, está claro que, a pesar de su actualidad el mercadeo no es una actividad nueva, puesto que cubre tareas que de hecho han existido siempre y que han sido asumidas de una forma u otra en cualquier sistema baso en el intercambio voluntario.

²² Recuperado de http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Diagrama_de_Pareto&oldid=67391712.

Incluso en un sistema libre basado en la forma más rudimentaria del trueque, los flujos de intercambio de comunicación existen aunque su manifestación sea espontánea y no exija la asignación de recursos específicos ni de las formas de organización para asegurar su funcionamiento. La complejidad del entorno tecnológico, económico y competitivo es lo que ha conducido progresivamente a la empresa a crear en primer lugar y a reforzar seguidamente la función de mercadeo.

1.6.3.1. Definición de mercadeo

Mercadeo (*Marketing*) es un sistema total de actividades de negocios cuya finalidad es planear, fijar el precio, de promover y distribuir productos satisfactorios de necesidades entre los mercados metas para alcanzar los objetivos corporativos.²³

1.6.3.2. Segmentación

Debido a que la principal preocupación de la mercadotecnia se oriente hacia el consumidor, el punto de partida será la identificación y la comprensión del mismo. La segmentación de mercado, es el intento por señalar grupos de consumidores homogéneos dentro de un género; poblaciones heterogéneas. De manera que se desarrollen e implementen programas de mercadotecnia, especialmente diseñados a sus necesidades (Seaton y Bennett, 1996).

1.6.3.2.1. Tipos de Segmentación:

Para Kotler (citado por Heath y Wall, 1992) la segmentación está basada en el hecho de que cada fracción de mercado tiene distintas necesidades, diferentes niveles de consumo potencial y están expuestos a varios canales de distribución. Es mucho más fácil tener éxito si una organización trata de elegir una pequeña parte o nicho de mercado, en el que se pueda establecer una competitividad única.

Pero, ¿Cuál es la finalidad de segmentar el mercado? La razón principal radica en que si se realiza adecuadamente y se basa en datos concretos, puede en realidad mejorar las ventas y los

²³ STANTON ETZEL, Fundamentos de *Marketing*, McGraw-Hill, 9ª. Edición, México, 1994. Pág. 11.

ingresos; todo esto permite a la organización enfocarse a un mercado específico que podría frecuentar más el establecimiento. La segmentación también es una herramienta útil para identificar aquellos nichos de mercado que son propensos a convertirse en grandes consumidores de ciertos productos y servicios (Bingham y Raffield, 1990).

Diversos autores han utilizado diferentes criterios para analizar y segmentar el mercado turístico; la han clasificado o subdividido de acuerdo a: variables geográficas, demográficas, pictográficas, de comportamiento y de beneficio (Heath y Wall, 1992).

Variables geográficas: según Heath y Wall (1992) este tipo de variable, como su nombre lo indica, se relaciona con el área donde el consumidor reside. La segmentación generalmente se consigue examinando a la población de una región determinada. Un ejemplo claro es la identificación del lugar de origen de los huéspedes de un hotel, por medio del código postal en la mayoría de los casos; por lo tanto, se pueden determinar las áreas que merecen mayor concentración de promoción y publicidad.

Variables demográficas: este tipo de segmentación se basa en datos estadísticos relacionados con características tales como la edad, el sexo, los ingresos anuales, el número de miembros en la familia, los niveles educativos alcanzados, la ocupación; factores étnicos, religión, nacionalidad y clase social (Heath y Wall, 1992). Ejemplo de ello son, los grupos formados por personas de distintas edades que tienen más probabilidad de frecuentar establecimientos específicos; por otro lado, si el ingreso anual se incrementara, las personas tendrían una mayor tendencia a viajar o a salir de casa. El análisis de estas variables es muy común ya que son más fáciles de medir que el resto de las demás; permite describir con precisión el tipo de clientela que se desea.

Variables pictográficas: este tipo de variables se refieren a una segmentación basada en estilos de vida, actitudes y personalidad. Si de esta manera se fija un mercado objetivo, los planes de promoción y publicidad de una empresa serán más efectivos, logrando así, el incremento de las ventas y de los ingresos (Heath y Wall, 1992).

Variables de comportamiento: de acuerdo con Heath y Wall (1992), estas variables se enfocan en el comportamiento que el consumidor refleja dentro de un mercado. Por ejemplo, se pueden responder preguntas tales como: ¿qué tan leales pueden ser los huéspedes a una marca hotelera?, ¿con qué frecuencia las persona cenar fuera de casa? O, cuando viajan por razones de negocios, ¿en qué se basan para elegir determinado hotel? Y muchas otras preguntas que ayudan a reconocer a aquellos consumidores frecuentes. La información que se obtiene ayuda a los gerentes a tener mayor comprensión de la conducta de sus huéspedes y por lo tanto, la oportunidad de satisfacer sus necesidades.

Variables de beneficio: por último, Heath y Wall (1992) mencionan que la segmentación de mercado puede basarse en lo que los consumidores están buscando. Una investigación de mercado puede identificar los beneficios que son importantes para distintos tipos de clientes; esta información permitirá a la gerencia dividir su mercado, basándose únicamente en los que los huéspedes desean.

1.6.3.3. Posicionamiento

Nebel (1991) demuestra que cuando una compañía ofrece comercialmente un producto, una decisión crítica para su éxito a largo plazo es como posicionarlo en el mercado al momento de darlo a conocer. De manera que, una vez que el mercado ha sido segmentado y seleccionado como objetivo, debe desarrollarse una estrategia de posicionamiento.

Según Davier (citado por Heth y Wall, 1992) el posicionamiento es realmente un estado dentro de la mente de los consumidores. Idealmente, esta posición, es un resultado directo de las acciones que apoyan la estrategia; la pasa a través de varios filtros antes de ser percibida. Todo esto incluye la oferta del producto, la estructura del precio, la mezcla promocional y la importancia de la publicidad. Como resultado, el consumidor se convierte en un tipo de “esponja” que absorbe toda la información de las fuentes de comunicación, generando de esta menara, sus propias percepciones.

Posicionar un producto también se refiere a la manera en que éste es definido por los consumidores basándose en atributos importantes; de manera similar, el lugar que el mismo ocupa en la mente del consumidor, en comparación con la competencia.

El producto debe ser colocado en el mercado de manera que se distinga por completo de los demás; así mismo, reflejar la combinación única de variables de mercadotecnia que identifiquen a la empresa y por lo tanto, al producto (Bingham y Raffield, 1990).

Para evaluar la posición de un producto o servicio, respecto a la competencia, se necesita tener un amplio conocimiento de lo que ofrece la competencia, así como también analizar el tipo de gente que consume dicho producto o servicio. Son pocos los establecimientos que reconocen cuál es su posición actual dentro del mercado, de la misma manera, desconocen cómo perciben sus clientes dicha posición. La falta de apoyo por parte de la gerencia, así como la ignorancia acerca del concepto de posicionamiento, son algunas de las causas de no manejar esta estrategia (Bingham y Raffield, 1990).

Existen cinco maneras de enfocarse al posicionamiento de una empresa, basándose en la tecnología, el precio, la calidad, la imagen y el servicio. (Bingham y Raffield, 1990)

- a) Posicionamiento a través de la tecnología: Este tipo de posicionamiento ayuda a determinar cuáles son las empresas que ofrecen el mayor potencial tecnológico en sus productos o servicios vendidos (Bingham y Raffield, 1990).
- b) Posicionamiento a través del precio: Se debe tener conocimiento acerca de los costos totales en que incurre la empresa y establecer los precios de sus productos en equilibrio con sus costos. Este tipo de posicionamiento requiere de un gran desarrollo de economías de escala en cuanto a compra, manufactura, venta y distribución, valiéndose de la experiencia e incrementando eficientemente el volumen para mantener bajos los costos. Bingham y Raffield, 1990).
- c) Posicionamiento a través de la calidad: La calidad de un producto tiene un gran impacto dentro del mercado. De acuerdo a Bingham y Raffield (1990), lograr el posicionamiento a

través de la calidad de una empresa, no suele ser fácil, sin embargo, puede resultar como una estrategia altamente lucrativa.

- d) Posicionamiento a través de la imagen: Se refiere a la importancia de crear una imagen exclusiva para un producto o servicio; establecer una percepción (distinta de la calidad) sobre un nivel que lo coloque por encima de todos los demás productos de su rango (Bingham y Raffield, 1990).
- e) Posicionamiento a través del servicio: Posicionarse mediante el servicio es una importante herramienta para diferenciarse de la competencia y puede ser un factor determinante en la obtención de ingresos de la compañía (Bingham y Raffield, 1990).

1.6.3.4. Origen de mercado.

Se remonta a la época en que el hombre primitivo llegó a darse cuenta que podía poseer cosas que él no producía, efectuando el cambio o trueque con otros pueblos o tribus.

Se reconoce pues como origen y fundamento la desigualdad que existe en las condiciones de los hombres y los pueblos.²⁴

1.6.3.4.1. Promoción o comunicación:

Incluye todas las funciones realizadas para que el mercado conozca la existencia del producto/marca. La P de promoción está constituida por: Publicidad, los anuncios publicitarios, relaciones públicas, promoción de ventas por ejemplo, 2 X 1, compre uno y el segundo a mitad de precio, etc.²⁵

1.6.3.5. Ventaja competitiva

Gracias al proceso de globalización de la economía, el mundo está tan lleno de productos y servicios que la primera impresión que se tiene, es de que ya no hay espacio para uno más. Sin embargo, el mercado está siempre a la espera de productos que satisfagan mejor las necesidades

²⁴M. Cari. (2005). Investigación de Mercados. Sexta Edición. ISBN. Col. Polanco México D. F. Páginas 109.

²⁵P. Kotler. (2002). Dirección de Marketing Conceptos Esenciales. Naucalpan de Juárez. Edo de Mexico. Edición en español. Editora Marisa de Anta. Páginas 368.

de los consumidores cuando surgen productos o servicios que poseen alguna ventaja sobre los demás, la reacción es casi inmediata y la gente comienza a solicitar dicho producto o servicio (Rarabba y Zaltman, 2002).

Estas ventajas se pueden mostrar basándose en:

- Calidad: dependiendo del tipo de producto o del segmento de mercado al que se dirige, el producto puede diferenciarse de la competencia por su calidad.
- Precio: existen segmentos de mercado que por su nivel de ingresos se preocupan por el precio de los servicios que adquieren; no obstante, algunos prefieren por los altos precios ya que proporciona estatus.
- Comercialización: el conocimiento del mercado y el establecimiento de canales de comercialización fuertemente arraigados en la sociedad, pueden generar bases competitivas sólidas.
- Estacionalidad: cuando en un momento determinado nadie más que uno posee un producto o es capaz de proveer un servicio, esa empresa cuenta con una ventaja inapreciable.
- Servicios complementarios: Con frecuencia, no es posible desarrollar ventajas competitivas directas, sin embargo, se ofrece al mercado algo más que un producto o servicio se le pueden ofertar un paquete de servicios. (Rarabba y Zaltman, 2002).
- El ser diferente, no necesariamente significa ser siempre el mejor, solamente que debe existir algo que en los consumidores, consciente o inconscientemente, identifiquen a un producto como el mejor y que les motive a preferirlo de la competencia. Esa distinción será entonces, la clave básica para su éxito (Rarabba y Zaltman, 2002).

Vincent Rarabba y Gerald Zaltman (2002) han descubierto que todo mercado tiene una “voz”, a través de la cual expresa sus necesidades insatisfechas. La empresa que desee alcanzar el éxito, debe ser capaz de escuchar esta “voz”, para dar al mercado exactamente lo que pide por lo que necesita; de esta manera se crea una ventaja competitiva importante.

1.6.3.6. El proceso del *marketing*

Los gerentes del *marketing* son responsables de actividades que en conjunto representan el proceso de *marketing*, estas actividades representan:

- a) El conocimiento de la misión de la empresa y el papel que el *marketing* juega en el cumplimiento de dicha misión.
- b) El establecimiento de objetivos de *marketing*.
- c) La recopilación, análisis e interpretación de datos acerca del estado de la empresa incluso sus fuerzas y debilidades, así como las oportunidades y amenaza en el ambiente.
- d) El desarrollo de una estrategia de *marketing* con la decisión exacta de que necesidades, y de quien, tratará de satisfacer la compañía, y la realización de actividades apropiadas de *marketing* para satisfacer los deseos de mercados meta.
- e) La implementación de la estrategia de *marketing*.
- f) El diseño de medidas de desempeño.
- g) La evaluación periódica de las labores de *marketing* y la ejecución de los cambios que sean necesarios.

1.6.3.7. Importancia del *marketing*

El *marketing* es a la empresa lo que el motor al automóvil: La fuerza impulsora. No es preciso entrar en detalle de lo que ocurre en toda empresa si las actividades de *marketing* se debilitan; la producción, por esmerada que se realice queda invendida o liquidarse con pérdida, la administración puede funcionar correctamente contabilizando con exactitud, rapidez y precisión los resultados negativos, y así el resto de los servicios. De las afirmaciones anteriores no sería lógico deducir que solo el *marketing* es importante en la empresa. Continuando con el símil mecánico, el más poderoso de los motores sería incapaz de poner en marcha un vehículo con las ruedas pinchadas o falta de gasolinas, pero, fundamental, la mayor o menor velocidad depende del motor.

Desde el punto de vista macroeconómico se advierte una fuerte correlación positiva entre el desarrollo del *marketing* en un país y su desarrollo económico social. Donde las actividades del mercado son incipientes se observa una renta por habitante muy baja. Aunque este índice no sea

una medida fiel y exacta del grado de desarrollo de un país, puede utilizarse por aproximación. La renta por habitante y el desarrollo económico y social alcanzan su cuota más alta donde es mayor la preponderación y el uso del *marketing*.

1.6.4. Ámbito financiero

Las finanzas dentro de la empresa constituyen un papel muy importante, ya que no se logra llevar una administración exitosa si las finanzas de la empresa no están alcanzando niveles deseados, por ello el análisis de los ratios financieros de manera constante y periódica permite a los administradores la toma de decisiones en tiempo oportuno.

1.6.4.1. Ratios financieros

Los ratios proveen información que permite tomar decisiones acertadas a quienes estén interesados en la empresa, sean éstos sus dueños, banqueros, asesores, capacitadores, el gobierno, etc. Por ejemplo, si comparamos el activo corriente con el pasivo corriente, sabremos cuál es la capacidad de pago de la empresa y si es suficiente para responder por las obligaciones contraídas con terceros.²⁶

Estos ratios financieros se dividen en cuatro grupos, los cuales son: los índices de liquidez; de Gestión o actividad; de Solvencia, endeudamiento o apalancamiento y los índices de Rentabilidad.

- Índices de liquidez. Evalúan la capacidad de la empresa para atender sus compromisos de corto plazo.
- Índices de gestión o actividad. Miden la utilización del activo y comparan la cifra de ventas con el activo total, el inmovilizado material, el activo circulante o elementos que los integren.

²⁶ Cesar Aching Guzmán, Guía Rápida Ratios Financieros y Matemáticas de la Mercadotecnia, Prociencia y cultura S. A. Edición 2006. Pág. 11.

- Índices de solvencia, endeudamiento o apalancamiento. Ratios que relacionan recursos y compromisos.
- Índices de rentabilidad. Miden la capacidad de la empresa para generar riqueza (rentabilidad económica y financiera)²⁷

1.6.4.1.1. Índices de liquidez

Ratio de liquidez general o razón corriente

Lo obtenemos dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente. El activo corriente incluye básicamente las cuentas de caja, bancos, cuentas y letras por cobrar, valores de fácil negociación e inventarios. Este ratio es la principal medida de liquidez, muestra qué proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas.²⁸

Ratio prueba ácida

Es aquel indicador que al descartar del activo corriente cuentas que no son fácilmente realizables, proporciona una medida más exigente de la capacidad de pago de una empresa en el corto plazo. Es algo más severa que la anterior y es calculada restando el inventario del activo corriente y dividiendo esta diferencia entre el pasivo corriente. Los inventarios son excluidos del análisis porque son los activos menos líquidos y los más sujetos a pérdidas en caso de quiebra.

1.6.4.1.2. Índices de gestión o actividad.

Rotación de inventarios

Cuantifica el tiempo que demora la inversión en inventarios hasta convertirse en efectivo y permite saber el número de veces que esta inversión va al mercado, en un año y cuántas veces se repone.

²⁷ Cesar Aching Guzmán, Guía Rápida Ratios Financieros y Matemáticas de la Mercadotecnia, Prociencia y cultura S. A. Edición 2006. Pág. 16.

²⁸ Cesar Aching Guzmán, Guía Rápida Ratios Financieros y Matemáticas de la Mercadotecnia, Prociencia y cultura S. A. Edición 2006. Pág.17.

Existen varios tipos de inventarios. Una industria que transforma materia prima, tendrá tres tipos de inventarios: el de materia prima, el de productos en proceso y el de productos terminados. Si la empresa se dedica al comercio, existirá un sólo tipo de inventario, denominado contablemente, como mercancías.²⁹

1.6.4.1.3. Índices de solvencia, endeudamiento o apalancamiento.

Estructura del capital

Es el cociente que muestra el grado de endeudamiento con relación al patrimonio. Este ratio evalúa el impacto del pasivo total con relación al patrimonio.

Endeudamiento

Representa el porcentaje de fondos de participación de los acreedores, ya sea en el corto o largo plazo, en los activos. En este caso, el objetivo es medir el nivel global de endeudamiento o proporción de fondos aportados por los acreedores.

1.6.4.1.4. Índices de rentabilidad.

Rendimiento sobre el patrimonio

Esta razón lo obtenemos dividiendo la utilidad neta entre el patrimonio neto de la empresa. Mide la rentabilidad de los fondos aportados por el inversionista.

Rendimiento sobre la inversión

Lo obtenemos dividiendo la utilidad neta entre los activos totales de la empresa, para establecer la efectividad total de la administración y producir utilidades sobre los activos totales disponibles. Es una medida de la rentabilidad del negocio como proyecto independiente de los accionistas.

²⁹ Cesar Aching Guzmán, Guía Rápida Ratios Financieros y Matemáticas de la Mercadotecnia, Prociencia y cultura S. A. Edición 2006. Pág.22.

1.6.5. Ámbito legal

Según las leyes establecidas en Guatemala, las empresas deben de estar registradas en los siguientes órganos, cumpliendo con los requisitos que estos requieren para su funcionamiento ante la población.

1.6.5.1. Superintendencia de Administración Tributaria (SAT)

Cumpliendo con lo establecido por esta entidad para inscripción del contribuyente y responsable debe:

- Presentarse con Documento de Identificación Personal (DPI), factura de servicios básicos (agua, luz, Teléfono) que estén a su nombre, con dirección exacta, si no están a nombre del interesado deberá agregar como documento complementario constancia de residencia extendida por la municipalidad de su localidad. El procedimiento a seguir es por parte de la SAT donde ingresa información por medio de formulario electrónico DJI (para inscripción), o DJA (para actualización).
- La empresa se encuentra inscrita bajo el Régimen sobre las utilidades de actividades lucrativas 10-2012 en el artículo 43, los contribuyentes que se inscriban bajo este régimen deben determinar su renta imponible deduciendo las rentas brutas las rentas extensas.
- El Impuesto Sobre la Renta –ISR- define que el pago mensual se realice por medio del Formulario SAT-1249 ISR.
- El Régimen sobre las utilidades de actividades lucrativas, Ley de Actualización Tributaria Decreto 10-2012 Art. 18 al 43.

Los contribuyentes inscritos en este régimen deben presentar declaración jurada informativa anual. Los contribuyentes bajo este régimen deben hacer constar en sus facturas de ventas o prestaciones de servicios la frase “sujeto a retención definitiva”.

- Catalogación como contribuyente del IVA formulario 22-38, impuesto al valor agregado.
- Gestión para la habilitación de libros contables. Formulario SAT –No.0052. Ley de actualización tributaria Decreto 10-2012 Art. 53 libros y registros. Los contribuyentes obligados a llevar contabilidad de acuerdo con el código de comercio, deben cumplirse con las obligaciones contenidas en dicho código, en materia de llevar libros, registros y estados

financieros. Los contribuyentes deben preparar y tener a disposición de la administración tributaria el balance general, el estado de resultados, el estado de flujo de efectivo y el estado de costo de producción, este último cuando se lleve contabilidad de costos; todos a la fecha de cierre de cada periodo de liquidación definitiva anual. Dichos estados financieros deben ser debidamente auditados cuando corresponda.

- Acreditación de imprenta formulario SAT 162.³⁰

1.6.5.2. Registro mercantil

Trámites a requeridos por el registro mercantil según el código del comercio Art. 334. Obligados al registro. Es obligatoria la inscripción en el Registro Mercantil jurisdiccional:

1. De los comerciantes individuales que tengan un capital de dos mil quetzales o más.
2. De todas las sociedades mercantiles.
3. De empresas y establecimientos mercantiles comprendidos dentro de estos extremos.
4. De los hechos y relaciones jurídicas que especifiquen las leyes.
5. De los auxiliares de comercio.

La inscripción de comerciantes individuales, auxiliares de comercio y de las empresas y establecimientos mercantiles, deberá solicitarse dentro de un mes de haberse constituido como tales o de haberse abierto la empresa o el establecimiento. Las sociedades, dentro del mes siguiente al otorgamiento de la escritura de constitución. Este mismo plazo rige para los demás hechos y relaciones jurídicas.

Inscripción de Comerciante Individual.

- Contar con NIT
- Llenado de solicitud de inscripción de comerciante individual y empresa – RM-03-, pagar en ventanillas de Banco de Desarrollo Rural, S.A, ubicadas en el Registro Mercantil: Q75.00 como comerciante.

³⁰<http://portal.sat.gob.gt/sitio/>

- Presentar en ventanillas de atención al usuario de Registro Mercantil, en un folder tamaño oficio con pestaña lo siguiente: El formulario o la solicitud conteniendo únicamente la información requerida para inscripción de comerciante individual, firmado por el solicitante y con legalización notarial de la firma, fotocopia de documento de identificación personal DPI recibo del pago efectuado en el banco.

Código del comercio Art. 335. Comerciante Individual.

La inscripción del comerciante individual se hará mediante declaración jurada del interesado, consignada en formulario con firma autenticada, que comprenderá:

1. Nombres y apellidos completos, edad, estado civil, nacionalidad, domicilio y dirección.
2. Actividad a que se dedique.
3. Régimen económico de su matrimonio, si fuere casado o unido de hecho.
4. Nombre de su empresa y sus establecimientos y sus direcciones.
5. Fecha en que haya dado principio su actividad mercantil.

El registrador razonará la cédula de vecindad del interesado.

El Registro Mercantil es el ente encargado de otorgar la patente de comercio, la cual es un requisito indispensable para establecer una empresa.

Código del Comercio Art. 344. Patentes. El registrador expedirá sin costo alguno la patente de comercio a toda sociedad, comerciante individual, auxiliar de comercio, empresa o establecimiento que haya sido debidamente inscrito. Esta patente deberá colocarse en lugar visible de toda empresa o establecimiento.³¹

1.6.5.3. Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (I.G.S.S)

La ley orgánica del I.G.S.S. Decreto 295 Capítulo III en su Art. 27 indica que: Todos los habitantes de Guatemala que sean parte activa del proceso de producción de artículos o servicios, están obligados a contribuir al sostenimiento del régimen de Seguridad social en proporción a sus

³¹ <http://www.registromercantil.gob.gt/default.asp>

ingresos y tiene el derecho de recibir beneficios para sí mismos para sus familiares que dependan económicamente de ellos, en la extensión y calidad de estos beneficios que sean compatibles con el mínimo de protección que el interés y la estabilidad sociales requieran que se les otorgue.

Para cumplir con este ente se debe:

- Acudir a delegación departamental que corresponda para inscripción como patrono, entregar lleno el Formulario DRPT-001.
- Presentar listado de empleados
- Fotocopia de documento de identificación DPI del gestor.
- Fotocopia de patente de comercio
- Fotocopia de la constancia del número de identificación tributaria NIT.

Capítulo 2

2.1. Metodología aplicada en la práctica

Para lograr determinar la situación que afrontaba la compañía, se realizaron diversos análisis, con el fin de obtener la información, compararla, y formular los hallazgos. Análisis que se presenta a continuación:

FODA

Se realizó éste análisis a la empresa con el fin de identificar sus fortalezas y debilidades, además sus amenazas y oportunidades, ya que con esto se logró implementar estrategias que por medio de las fortalezas y oportunidades minimizar las debilidades y contrarrestar las amenazas.

Análisis del plan de *marketing*

Se realizó para evaluar la funcionalidad que éste tenía ante las condiciones actuales del mercado, con esto poder corregir cualquier debilidad que presentará el planteamiento que en ese momento tenía el plan de *marketing*.

Estado de resultados

Se evaluó este estado financiero de la organización para medir el nivel de utilidades que percibía la entidad, para determinar si eran aceptables o si era necesario tomar medidas ágiles para incrementarlo ya que ninguna entidad comercial puede permanecer en el mercado si sus utilidades brutas no son las suficientes para costear sus gastos de funcionamiento.

Balance general

Se evaluó este estado financiero para determinar el aspecto patrimonial de la empresa haciendo la comparación de los activos contra los pasivos, y determinar así el grado de endeudamiento que la organización tiene, conociendo esto se supo el crecimiento necesario que la empresa requería a mediano plazo para generar las utilidades que le permitieran cubrir los pasivos de la misma.

2.1.1. Tipo de Investigación

Investigación descriptiva

Este tipo de estudio busca únicamente describir situaciones o acontecimientos; con mucha frecuencia las descripciones se hacen por encuestas (estudios por encuestas), aunque éstas también pueden servir para probar hipótesis específicas y poner a prueba explicaciones.

Ejemplos de investigaciones descriptivas son las siguientes:

- Encuesta a la población. Ver anexo No. 2.
- Determinar las preferencias de los habitantes de una ciudad por ciertos productos.
- Determinar algunas características de las personas que comprenden un mercado.

Etapas de la investigación descriptiva

- Definir en términos claros y específicos qué características se desean describir.
- Expresar cómo van a ser realizadas las observaciones; cómo los sujetos (personas, escuelas, por ejemplo) van a ser seleccionados de modo que sean muestra adecuada de la población; qué técnicas para observación van a ser utilizadas (cuestionarios, entrevistas u otras) y si se someterán a una pre-prueba antes de usarlas; cómo se entrenará a los recolectores de información.
- Recoger los datos.
- Informar apropiadamente los resultados.

Investigación cuantitativa

Se tomó la información resultante de las encuestas realizadas y se tabuló los datos para determinar las cantidades o representaciones de cada situación, y en base a esto se pudiera conocer la realidad de la actualidad del mercado.

2.1.2. Sujetos de la investigación

➤ Sujeto 1

Área de mercadeo de la empresa Herramientas S. A.

Se realizó diagnóstico y análisis del cumplimiento de las estrategias de mercadeo y publicidad que la empresa desarrolló para competir en el mercado.

➤ Sujeto 2

Mercado objetivo del sector de las herramientas

Se realizó encuesta a 100 personas y test a una muestra del mercado de 25 personas al que la empresa atiende, con el fin de medir la percepción que ellos tenían sobre la competencia, además sirvió para conocer los canales de comunicación de los que dichas personas hacen más uso o son más alcanzados por ellos.

2.1.3. Instrumentos

Encuestas

Se desarrollaron las preguntas idóneas para conformar una encuesta que se realizó a 100 personas en los distintos municipios del departamento de Petén, que son, los municipios, en los que, la empresa compite con las otras empresas que venden herramientas por mayoreo, se escogió éste tamaño de muestra ya que tiene una representación que se considera aceptable para el estudio, debido a que al realizarla a más personas el costo sería elevado. Ver anexo No. 2.

Análisis de gráficas.

Con la información obtenida de las encuestas y los test se procedió a la tabulación y se conformaron las gráficas de resultados, las cuales pasaron a evaluarse y con la información se pasó a tomar las decisiones pertinentes.

Estimaciones

Se hizo análisis de las estimaciones del crecimiento tanto de la economía del sector, de la población, del potencial del mercado entre otros.

2.1.4. Procedimientos

Diagnóstico de la empresa

Como primera etapa de la investigación de campo, se diagnosticó la empresa por medio de los sistemas de análisis con lo cual se pretendió determinar las distintas situaciones que eran necesarias conocer para la toma de decisiones pertinentes orientándola al alcance de sus objetivos de manera adecuada.

1. Para conocer virtudes y desventajas de la empresa se realizó el análisis interno y se utilizó la herramienta FODA.
2. Para conocer la situación financiera de la empresa, se evaluaron los estados financieros: balance general y estados de resultados que poseía la organización al momento del estudio.
3. Para conocer la situación de la organización en el mercado se analizó el plan de *marketing* que la empresa venía implementando.
4. Con el fin de conocer al cliente potencial de la empresa, se realizaron encuestas y test que se pasaron a una pequeña muestra del mercado para conocer gustos y preferencias del consumidor y poder mejorar el sistema de mercadeo de la misma.
5. Se analizó la información, para obtener las conclusiones del estudio y con esto pasar a formular las recomendaciones necesarias para aprovechar los puntos fuertes de la organización y contrarrestar sus deficiencias.
6. Se desarrollaron estrategias para el mejor aprovechamiento del mercadeo e incrementar participación de las ventas dentro del sector.

2.1.5. Aportes

A la empresa

Con la información obtenida y las recomendaciones formuladas en el presente estudio la empresa puede tomar decisiones que le sean de beneficio y le ayuden al alcance de los objetivos planteados por ella. Estas recomendaciones van diseñadas para corregir los aspectos que se encontraron débiles al momento del análisis y buscan dotar de soluciones viables para la empresa.

Al futuro profesional

Al elaborar el proyecto de Práctica Empresarial Dirigida (PED), el estudiante va iniciándose en el mundo del análisis empresarial, desarrollo de soluciones e implementación de medidas correctivas, todo esto ayuda a la formación académica y profesional del estudiante. Le permitirá al momento de ser profesional en la rama de la administración de empresas contar con experiencia en la dirección de empresas.

A la Universidad

Disponer en el mercado de profesional a un egresado más de la universidad con el potencial y capacidades de ejercer el trabajo de un administrador de empresas con la misma calidad que otros profesionales egresados de distintas universidades locales o extranjeras. Y con esto que se vaya conociendo la calidad de estudio que cualquier alumno recibe en la Universidad Panamericana,

Capítulo 3

3.1. Resultados y Análisis de la investigación

Se presentan a continuación los aspectos evaluados y la información obtenida, que fue utilizada para la realización del presente trabajo de investigación.

3.1.1. Resultados de la Investigación

Se evaluaron las diversas áreas de la organización con el fin de establecer la información necesaria que coadyuvara a formular las propuestas de solución adecuadas para el crecimiento organización de la empresa Herramientas S. A.

a. Análisis FODA de la empresa

Cuadro No. 1 Matriz FODAL.

Área	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Gerencia	Preparación académica. Amplia experiencia en el ámbito.	Se puede realizar cambios dentro de la empresa para aumentar rendimiento.	No le ha prestado suficiente atención al área de mercadeo y finanzas. No existe el suficiente control al rendimiento de la empresa.	Nuevas estrategias adoptadas por las empresas competidoras. Alza de los impuestos. Alza de los precios y reducción del poder adquisitivo.
Recursos humanos	Se cuenta con el personal suficiente. Existe una clara departamentalización de la empresa.	Aumentar la capacidad de los empleados mediante programas de capacitación.	Necesidad de capacitación en temas de productividad, ventas y servicio al cliente.	Resistencia al cambio.
Finanzas	La empresa cuenta con un patrimonio suficiente para su funcionamiento.	Implementar programas de uso eficiente de los recursos.	Utilidades de la empresa son reducidas.	Alza de los precios a nivel internacional.
Ventas	El personal de ventas tiene preparación adecuada. Se tiene la capacidad atender el mercado geográfico.	Nuevos mercados en el área rural. Existen nuevos canales para contactar a los clientes para tratar las ventas.	No se logra alcanzar las ventas necesarias para obtener utilidades adecuadas. Solo se cuenta con 2 vendedores.	La competencia hace publicidad por medios de alcance masivos. Aumento de precios por alza de costos de materia prima a nivel internacional.
Mercadeo	Capacidad de implementar estrategias actuales y nuevas estrategias. Se cuenta con los recursos financieros para llevar a cabo los planes de mercadeo.	Nuevos segmentos de mercado que se pueden alcanzar. Necesidad de desarrollar estrategia de mercadeo de mayor trascendencia.	No se profundiza en los estudios de mercado, para conocer con efectividad las necesidades de los consumidores.	Mercadeo mejor aplicado por la competencia. Publicidad deficiente utilizada por la empresa.
Reparto y bodega	Se mantiene control de inventarios para determinar la necesidad de compras.	Disminución del tiempo de almacenaje del stock.	Productos alcanzan hasta dos meses almacenados.	Necesidad de espacio para cuando hayan pedidos voluminosos.

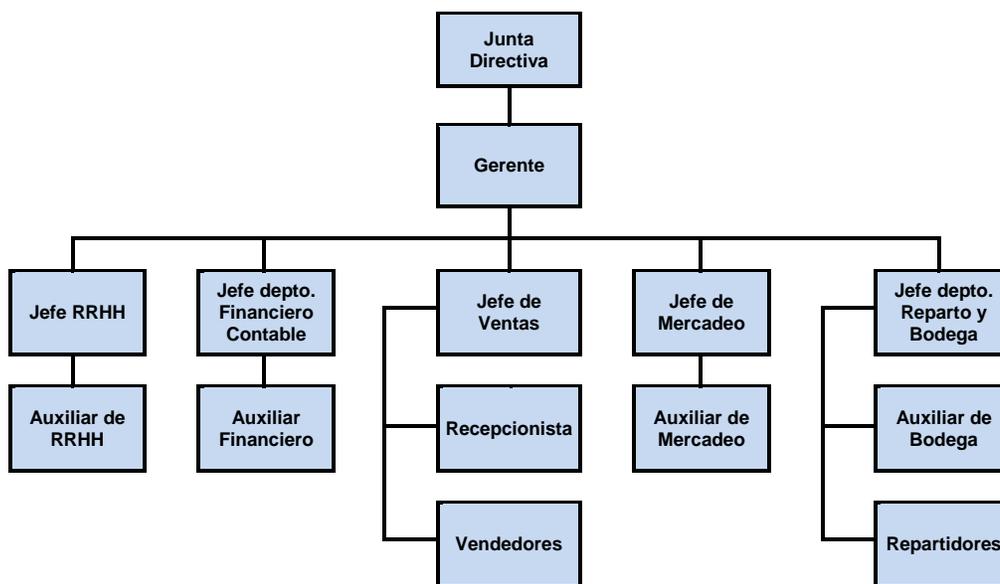
Fuente: Elaboración propia.

Tras realizar este análisis para determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa; se desarrollaron 6 estrategias: 1. Campaña publicitaria donde se mejore el valor de marca, 2. Aumentar el número de clientes fijos, 3. Dirigir publicidad a captar nuevos clientes, 4. Negociar mejores precios con los proveedores, 5. Reducir los costos en 10%, 6. Seguimiento al cliente para medir el grado de satisfacción. Con el fin de corregir las deficiencias que la empresa presentaba en ese momento, aprovechando las virtudes de la misma enfocándose a contrarrestar las adversidades.

Entre estas podemos mencionar reducción de costos, negociación con nuevos proveedores, estrategias de posicionamiento de la empresa mediante publicidad efectiva, servicio al cliente y seguimiento a la atención y calidad del producto.

b. Organigrama

Figura No. 1 Organigrama de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

Se observó la estructura organizacional de la empresa, la cual tiene orden jerárquico de manera clara y precisa, distinguiéndose claramente las líneas de mandos correspondientes y necesarios. Posee 5 departamentos con sus respectivos subordinados y con un jefe de departamento que son

conducidos por un Gerente General de la empresa que da resultados a la Junta Directiva de la organización. El contador de la empresa pertenece al departamento financiero contable y figura dentro de la planilla de empleados.

c. Estado de resultados.

Cuadro No. 2. Estado de pérdidas y ganancias, también llamando estado de resultados.

Estado de Resultados Herramientas S. A. Luis Emilio Reynoso Castañeda Del 01 enero al 31 Diciembre 2012		
Movimiento de Ventas		
Ventas		Q 5,364,738.63
Costo de Venta anuales		
Inventario Inicial	Q 1,857,345.63	
Compras	Q 3,576,492.42	
(+) Gastos Sobre Compras	Q25,000.00	
Disponibilidad		Q5,458,838.05
(-) Inventario Final	Q 1,857,345.63	
Costo de Venta		Q3,601,492.42
Utilidad Bruta		Q 1,763,246.21
Gastos de Operación		
Sueldos Y Salarios	Q 582,000.00	
Cuota Patronal IGSS	Q 62,099.40	
Bono 14	Q 48,500.00	
Aguinaldo	Q 48,500.00	
Publicidad	Q 51,650.00	
Energía eléctrica	Q 18,000.00	
Servicio de agua potable	Q 600.00	
Servicio telefónico	Q 9,600.00	
Útiles y enseres	Q 2,500.00	
Mantenimiento y reparación vehículos	Q 24,000.00	
Combustibles	Q 36,000.00	
Viáticos a empleados	Q 48,000.00	
Servicios adquiridos de limpieza	Q 6,000.00	
Servicios adquiridos por seguridad	Q 36,000.00	
Primas de seguros pagadas	Q 60,000.00	
Total gastos operativos		Q 1,033,449.40
Utilidad Bruta Antes del Impuesto		Q 729,796.81
(-) ISR		Q 226,237.01
(-) ISO		Q 53,647.39
(-) Reserva legal 5%		Q 131,922.96
Utilidad del Ejercicio		Q 317,989.45

Fuente: Elaboración propia

Se elaboró el estado patrimonial a la empresa y se determinó que la utilidad del ejercicio es de Q.317,989.45. Realizando la operación utilidad / ventas totales nos da que la utilidad del ejercicio es del 5.93% sobre las ventas.

d. Balance General

e. Cuadro No. 3 Estado patrimonial, también llamado balance general.

Balance General "Herramientas S.A." Luis Emilio Reynoso Castañeda Balance al 31 de diciembre de 2012				
Activo				
<u>Activo circulante</u>				
Caja y bancos		Q	805,791.48	
Mercadería		Q	982,070.00	
Cientes		Q	-	Q 1,787,861.48
<u>Activo fijo</u>				
Terrenos				
Mobiliario	Q	62,500.00		
Vehículos	Q	473,214.29		
Edificios	Q	392,857.14		
Equipo de computo	Q	73,214.29		
	Q	1,001,785.72		
(-) Depreciaciones	Q	151,188.04	Q 850,597.68	Q 850,597.68
Suma activos				Q 2,638,459.16
<u>Pasivo, capital, ganancia y reserva</u>				
Pasivo				
Proveedores		Q	450,000.00	
Seguros El Roble		Q	5,000.00	
ISO por pagar		Q	13,411.85	
IVA por pagar		Q	66,085.50	
Suma pasivo				Q 534,497.35
Capital, ganancia y reserva				
Capital por acciones		Q	5,000.00	
Capital de la empresa Herramientas S. A.		Q	1,611,247.37	
Ganancia del ejercicio		Q	355,791.48	
Reserva Legal 5%		Q	131,922.96	Q 2,103,961.81
Suma pasivo, capital, ganancia y reserva.				Q 2,638,459.16

Fuente: Elaboración propia

Tras realizar el balance general de la empresa y efectuar su respectivo análisis, se concluyó que el patrimonio (activos – pasivos) de la empresa es de Q 2,103,961.81.

Análisis del plan de marketing:

Análisis interno:

1) Fortalezas

Planes de publicidad desarrollados, canales de comunicación adecuados para la publicidad.

2) Debilidades

No se ha logrado identificar las necesidades, gustos y preferencias del cliente.

3) Oportunidades

Identificar las necesidades del mercado objetivo para atenderlas y facilitar el alcance de los objetivos institucionales.

4) Amenazas

Planes de mercadeo de los competidores.

Análisis externo:

1. Macro entorno:

Factores económicos

- Política económica

La política económica del país en la actualidad está abierta a la inversión del capital nacional y extranjero, que permite la libre competencia comercial del capital de los inversores, para ello existen entidades que regulan el comportamiento económico y comercial que se dan en el mismo.

- Política Fiscal

La entidad encargada de realizar fiscalización a las empresas comerciales en Guatemala es la SAT, que se encarga de la recaudación de impuestos, como lo son el IVA, ISR, Impuesto de Solidaridad -ISO-, entre otros. El IVA en Guatemala asciende al 12% como valor agregado a las transacciones comerciales de compra venta.

- Evolución de la economía

Guatemala ha venido teniendo crecimiento en su economía, el cual oscila entre el 2.8% y el 3.5% respecto de su Producto Interno Bruto.

En el departamento de Petén para el año 2013 la economía está concentrada en un 35% en el comercio formal e informal, 25% en la ganadería y lo restante en otras actividades como lo son la agricultura por citar un ejemplo.

- Poder adquisitivo

El poder adquisitivo en el país está seriamente afectado por el incremento en la inflación de los precios la cual para el año 2012 cerró en 3.45% derivado de políticas, que permitieron reducir el índice del año anterior que fue de un 6.2%.

El incremento en el costo de la Canasta Básica Alimenticia y Vital, ha derivado en que la población tenga menos poder adquisitivo a pesar que la inflación ha sido reducida.

Factores socio demográficos

- Tamaño población

Según el Instituto Nacional de Encuestas por sus siglas INE, se estima que para el año 2013 la población petenera sería de 687,192 habitantes.

- Estructura de la población

La población petenera está compuesta en su mayoría por población ladina con un 70.19%, indígena con un 29.76% y otras etnias con un 0.19%.

- Distribución de la población

Se presenta estimación del INE del tamaño de la población por municipios del departamento de Petén, donde podemos determinar la distribución de la población por municipio.

Cuadro No. 4 Participación de la población por municipio.

Lugar	Población	%
Petén	687,192	100%
Flores	60,819	9%
San José	5,688	1%
San Benito	62,035	9%
San Andrés	44,957	7%
La Libertad	122,261	18%
San Francisco	17,818	3%
Santa Ana	34,048	5%
Dolores	51,066	7%
San Luis	79,234	12%
Sayaxché	119,989	17%
Melchor de Mencos	21,886	3%
Poptún	67,391	10%

Fuente: Elaboración propia.

En la Gráfica se puede observar que los municipios donde se concentra la mayor parte de la población son: La Libertad, Sayaxché, San Luis, Poptún, Flores y San Benito. La presente tabla fue elaborada con datos del INE, donde aún no figuran datos del nuevo municipio Las Cruces.

Factores Culturales

- Actitudes

Las actitudes del petenero son la generosidad, el respeto, comprometido con el trabajo y luchador, con el fin de salir adelante.

- Valores

Los valores que predominan en la población son el respeto, la responsabilidad, la justicia y la identidad.

- Creencias

Las religiones predominantes en Petén son la católica, evangélica y otras denominaciones cristianas.

- Tradiciones

Las tradiciones veneradas por cada municipio son sus fiestas municipales, y las tradiciones peteneras como el baile de la chatona, el caballito, las mesitas entre otras.

2. Micro entorno:

Demanda

- Tamaño de mercado

Para el año 2013 la población petenera se estima en 687,192 habitantes, y como ya se ha indicado y se estima que el 65% de éstas personas utilizan herramientas para el desempeño de su trabajo.

- Potencial de crecimiento

La tasa de crecimiento de la población en el departamento de Petén es del 3% anual y la económica crece al 3.5% anual.

- Segmentos del mercado

Los principales segmentos que se concluyeron que existen en el departamento, para el mercado de las herramientas son: la industria, agricultura, construcción, ganadería.

Consumidor

- Características clientes potenciales

Las personas que compran herramientas y maquinaria para ser utilizada en las tareas que realizan cotidianamente en la producción de sus empresas, negocios, construcción de edificios o en la producción agropecuaria. Se caracterizan por utilizar herramientas que sean de calidad y que la vida útil del producto sea equitativa con el costo del producto y que además la logren adquirir en comercios cercanos al lugar de residencia de los consumidores.

- Motivaciones de compra

El impulso de comprar uno de estos productos es debido a que requieren un utensilio que les facilite el realizar las tareas cotidianas de producción. El producto tiene que tener ciertas características para ser aceptado por los clientes potenciales tales como: el precio, calidad, durabilidad, facilidad de acceso al producto y apariencia del producto.

- Productos y marcas

Existen marcas preferidas de herramientas, debido a la calidad y precio que el comprador obtiene de ello o necesita para adquirirlos.

Entre ellas podemos mencionar: Makita, Stanly, Black & Decker, Truper, Pretul, Surtek, Imacasa, entre otras.

- Factores claves de compra (*key-factors*)

Los productos y marcas de las herramientas son adquiridos por los diversos compradores que de preferencia, buscan que los puedan comprar en tiendas, o negocios cercanos al lugar donde ellos se encuentran. Para ello es necesario que los canales de distribución que se utilizan para hacer llegar al producto al consumidor tengan cobertura en todo el departamento.

- Volúmenes de compras

Quiénes tienen mayor volumen de compras de estos productos son los intermediarios, ya que estos compran para cubrir la demanda de sus clientes que a su vez son negocios pequeños que venden estos productos en volúmenes más bajos al consumidor final.

- Uso del producto

Los consumidores adquieren los productos para ser utilizadas en la producción fabril, construcción de edificios, agricultura, uso industrial. Y por ello es necesario que la calidad del producto satisfaga la necesidad del consumidor en cuanto a rendimiento, durabilidad, resistencia, precio entre otras.

Competencia

Identificación de la competencia

- Actual

Surtek, Coreza, Ferro Norte, Solarsa S.A., Aki herramientas, son las empresas que atienden conjuntamente el mercado geográfico petenero, siendo la que tiene mayor participación del mercado Solarsa S. A. con un 28% de la facturación por ventas.

- Potencial

Construfácil es un centro comercial especializado en la rama de las herramientas de construcción que está posicionado como una de las mejores ferreterías del departamento de Petén.

- Sustitutiva

Para la compra o adquisición de herramientas y materiales de construcción el consumidor final dispone de múltiples opciones, siendo las más aceptadas las ferreterías pequeñas que están en todos los barrios, municipios y aldeas del departamento de Petén. Estos negocios a la vez utilizan como proveedores a las ferreterías de mayor tamaño en cada municipio.

Valoración de la competencia.

- Orientación

Las empresas que son los principales competidores en el mercado de la comercialización de las herramientas, tienen enfocado su plan de *marketing* para determinar las principales necesidades de los consumidores y satisfacerlas, procurando con ello ganar la aceptación en el mercado y por ende el posicionamiento sobre los demás competidores.

- Objetivos

Crecer a través de las utilidades, posicionamiento en el mercado, mayor preferencia en los competidores y el liderato en el sector del mercado que se atiende.

- Estrategias

Las principales estrategias que disponen los competidores para el aprovechamiento del mercado están orientadas a mantener la fidelidad del cliente, entre las cuales podemos mencionar:

1. Promociones por compras.
2. Bonificaciones.
3. Calidad en el servicio.
4. Tiempos cortos de entrega.
5. Ventas al crédito.

- Estructura organizativa

Entre los principales competidores poseen estructuras organizacionales similares a la de la empresa objeto de estudio, con departamentos de RRHH, financiero, contable, mercadeo y ventas.

- Recursos financieros

Las empresas que conforman la competencia poseen recursos económicos suficientes para la competencia en el mercado, cubrir la demanda de sus consumidores y cubrir sus costos operativos, la diferencia radica en quien obtenga mejor partida de cada quetzal.

Calidad de productos.

Las diversas marcas de productos tanto de alta, como regular y baja calidad en cuanto a herramientas se refiere son distribuidas por los competidores del mercado.

Servicio

La satisfacción que la competencia ha logrado en el cliente es aceptable, los vendedores visitan una vez al mes a los clientes para ofrecer los diversos productos que cuentan en su catálogo, y el cliente debe realizar sus pedidos en base a un mes.

Modelo y capacidad de reacción

- Gama de productos

La gama de productos, con los que cuenta la competencia, son productos similares en calidad, costo, rendimiento y durabilidad a los que ofrece la empresa.

- Precios y condiciones de venta

Las condiciones de venta que dispone el consumidor al realizar su compra con las empresas competidoras, refiriéndonos al nicho de mercado que se maneja, que lo conforman los intermediarios en las ventas de herramientas, pueden disponer de compras al contado y al crédito al ser clientes frecuentes, además de bonificaciones de producto dependiendo del volumen de compras que efectúen.

- Distribución

La principal manera de distribuir los productos vendidos, que utiliza la competencia es, hacer la entrega mediante vehículos propias o encomiendas entre 7 a 15 días después de realizado el pedido.

- Volumen y tipo de Comunicación

Las principales formas que utilizan las empresas del sector para tener comunicación con el consumidor son: Radial, por promocionales y visita personalizada. La comunicación radial es la

de mayor cobertura, la cual abarca los municipios de Flores, San Benito, San José, San Andrés, Santa Ana, Dolores y Poptún.

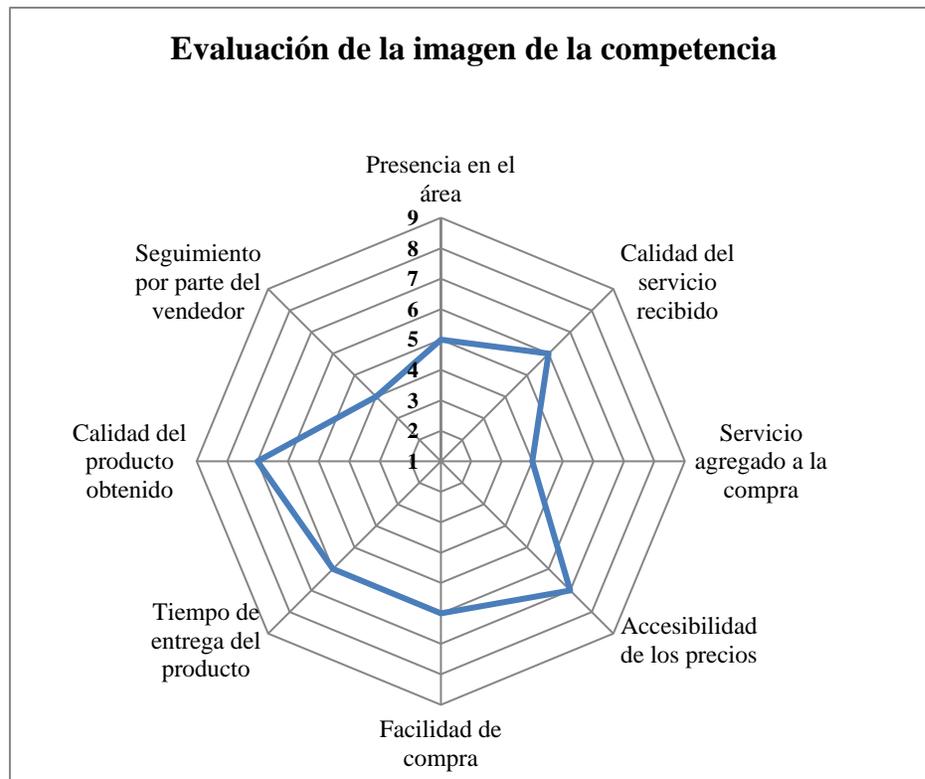
- Equipo comercial y eficacia

La fuerza de ventas de las distintas empresas que participan en el mercado de la comercialización de herramientas, están conformadas por diversos números de vendedores, dependiendo de la necesidad y volumen de ventas de cada competidor. Estos vendedores a su vez están divididos en cartera de clientes por área geográfica, por productos y por tipo de mercado.

- Imagen

Se utilizó el sistema de telaraña aplicado a los consumidores, midiendo la imagen que perciben de la competencia según el modelo del autor Zinkhan, et al (2001).

Gráfica No. 1 Percepción del consumidor sobre la imagen de la competencia.



Fuente: Elaboración propia.

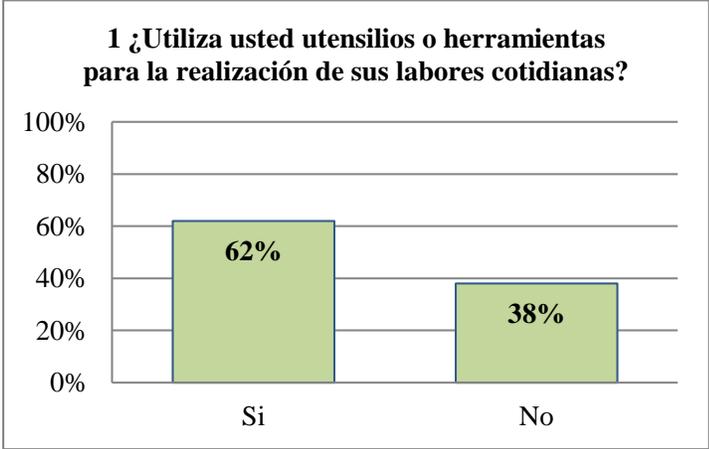
Tras realizar test a una muestra de 25 clientes frecuentes de las grandes ferreterías que tiene cobertura en el departamento de Petén, logramos obtener una imagen de cómo los consumidores consideran a las empresas que compiten en este sector.

Donde figuran los puntos fuertes de las empresas que conforman la competencia, siendo estos: calidad del servicio, accesibilidad de los precios, calidad del producto obtenido; y resultando sus puntos menos favorables: servicio agregado a la compra, facilidad de compra, tiempo de entrega del producto, seguimiento después de la venta y la presencia constante en el área.

Encuestas

A continuación se presentan las gráficas resultantes de cada pregunta efectuada a la población, además se presentan el análisis de cada uno de ellos.

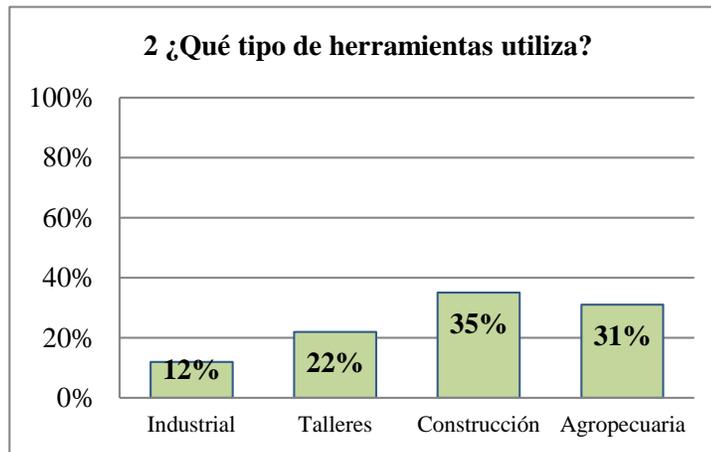
Gráfica No. 2, pregunta 1 de la encuesta.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de gráfica: Se logra conocer de manera comparativa si dentro de la población que comprende el mercado, que existe mayor cantidad de personas que usan regularmente herramientas dentro de sus actividades cotidianas siendo estos un 62%.

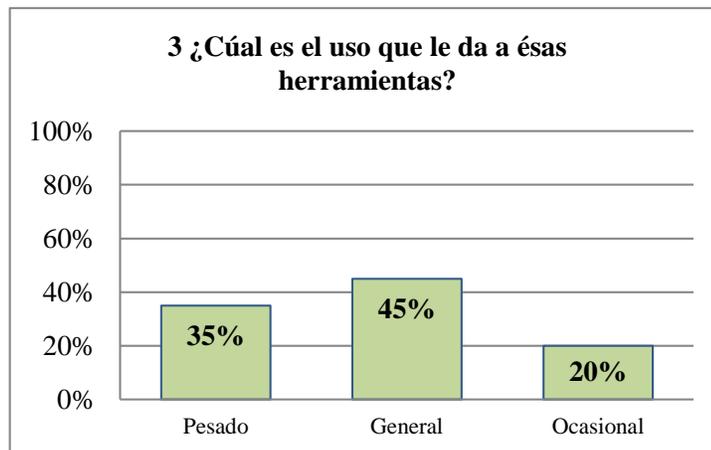
Gráfica No. 3, pregunta 2 de la encuesta.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de gráfica: Se logra conocer qué tipo de herramienta utiliza el cliente, enfocándolo al sector en que es utilizado, con esto podemos conocer que segmento del mercado posee mayores volúmenes de venta.

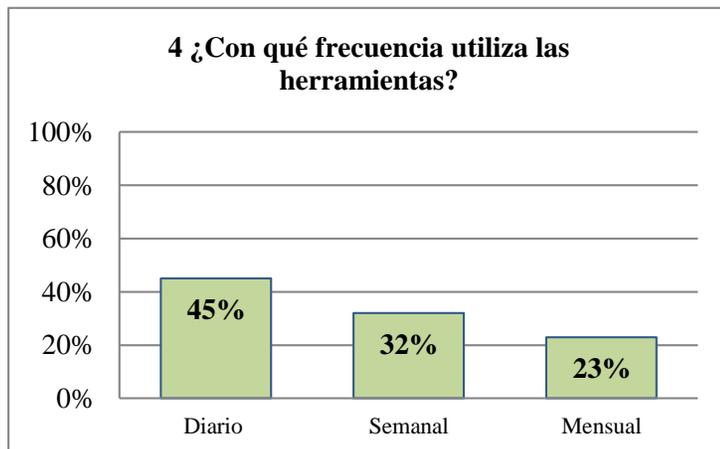
Gráfica No. 4, pregunta 3 de la encuesta.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de gráfica: Se puede apreciar el uso que los consumidores le dan a las herramientas, es un uso general o frecuente, ya que miramos que el 35% le da uso pesado y el 45% le da un uso general. Por lo que es necesario que los productos que adquieren estén diseñados para soportar altas tensiones provocadas por el uso.

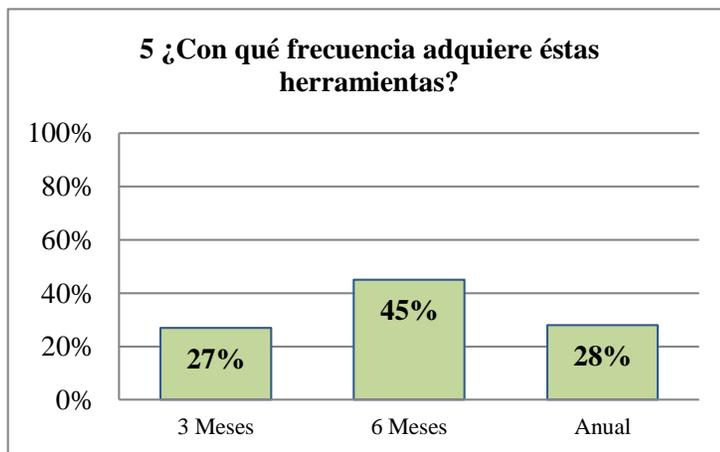
Gráfica No. 5, pregunta 4 de la encuesta.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de gráfica: Se puede apreciar la regularidad del uso o frecuencia del uso, que los consumidores dan a los productos comprados, refiriéndonos a herramientas que se utilizan en los distintos tipos de trabajos del sector de la producción.

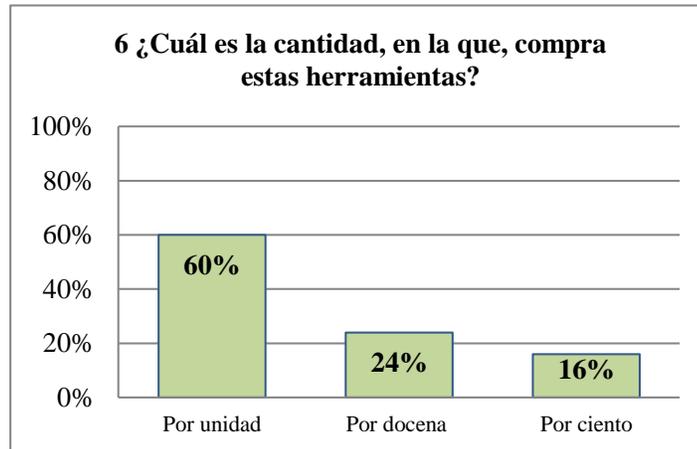
Gráfica No. 6, pregunta 5 de la encuesta.



Fuente: Elaboración propia

Análisis de gráfica: Se puede conocer la periodicidad de las compras que realizan de los productos que existen a disposición en el mercado. Siendo el pico más alto las compras cada 6 meses.

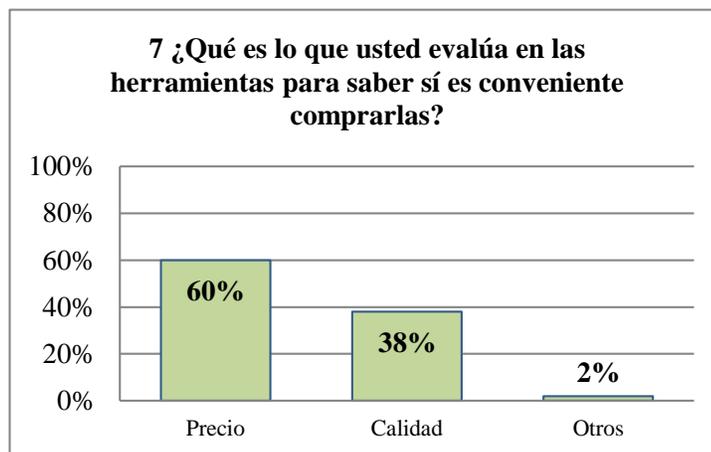
Gráfica No. 7, pregunta 6 de la encuesta.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de gráfica: La gráfica que representa la pregunta número 6 indica que, el mayor volumen de compras van enfocadas a adquirir una sola unidad por cada producto.

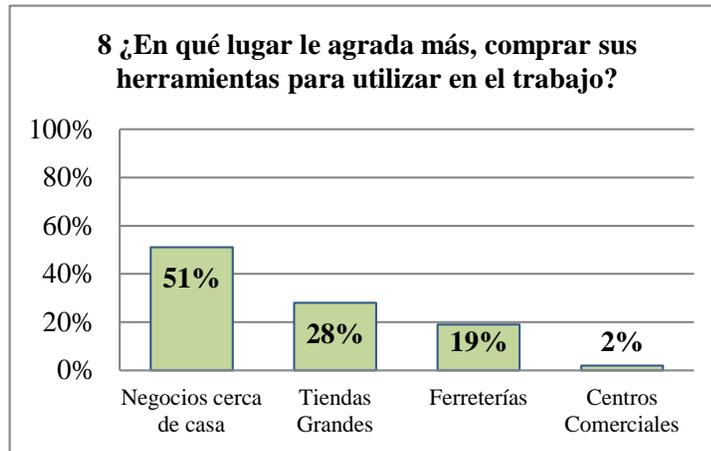
Gráfica No. 8, pregunta 7 de la encuesta.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de gráfica: Ésta indica que una de las principales características en la que el consumidor se fija al momento de realizar la compra es el precio del producto, y en segundo lugar la calidad.

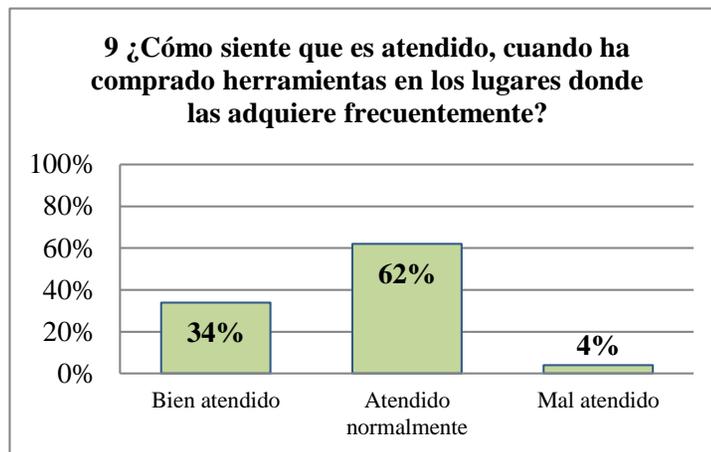
Gráfica No. 9, pregunta 8 de la encuesta.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de gráfica: Se puede concluir que dentro de las preferencias del consumidor está el anhelo de poder comprar cualquier tipo de herramienta que necesite en un lugar cercano a su casa o puesto de trabajo.

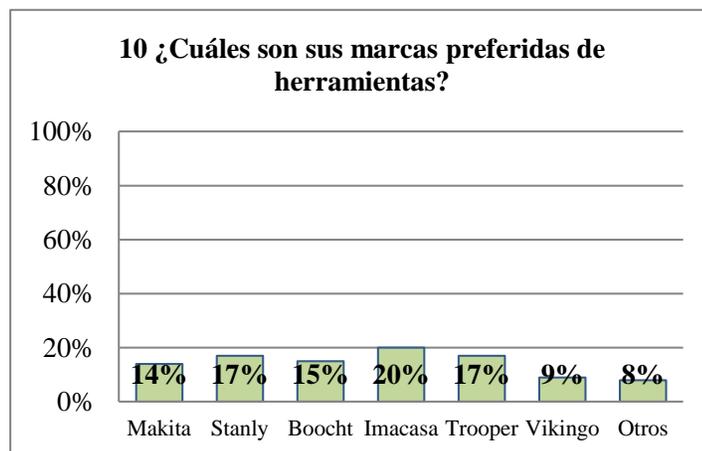
Gráfica No. 10, pregunta 9 de la encuesta.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de gráfica: Con la información que proporciona la gráfica se puede concluir que el servicio que el consumidor recibe de los expendios de herramientas es considerado normal por él, existe la posibilidad de ganar mercado mejorando el servicio.

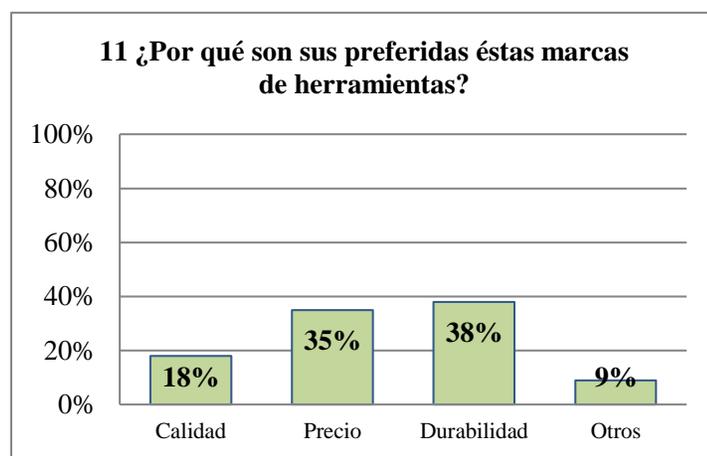
Gráfica No. 11, pregunta 10 de la encuesta.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de gráfica: Aquí se puede determinar las marcas de productos de mayor aceptación, donde se aprecia que 5 marcas poseen similares niveles de aceptación, y 3 de estas son las que tienen mayor preferencia ante el mercado con porcentajes arriba del 16 por ciento.

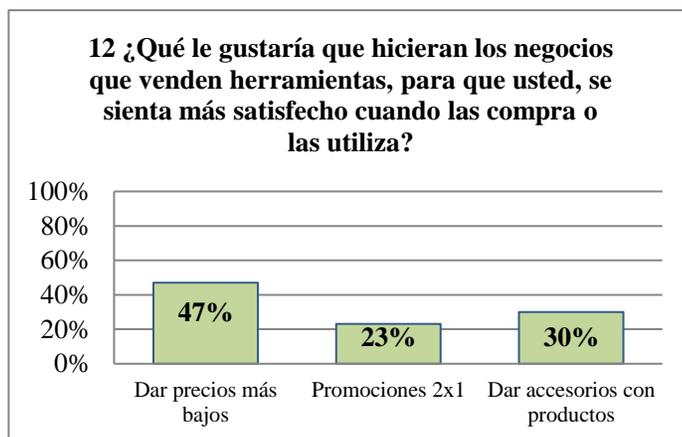
Gráfica No. 12, pregunta 11 de la encuesta.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de gráfica: Al analizar la presente gráfica, se puede comprender que dos criterios esenciales para que una persona adquiera herramientas son: 1. El precio y 2. La durabilidad del producto.

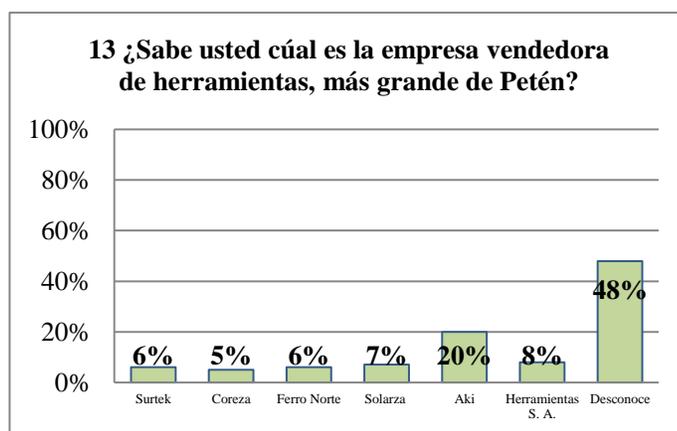
Gráfica No. 13, pregunta 12 de la encuesta.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de gráfica: Se puede concluir, tras evaluar las respuestas obtenidas de la encuesta respecto a esta pregunta que los clientes desean que los productos se encuentran a precios más bajos, para sentirse satisfechos de mejor manera al momento de la compra; otro factor importante es que el producto pueda contar con accesorios extra para cuando el cliente los utilice.

Gráfica No. 14, pregunta 13 de la encuesta.

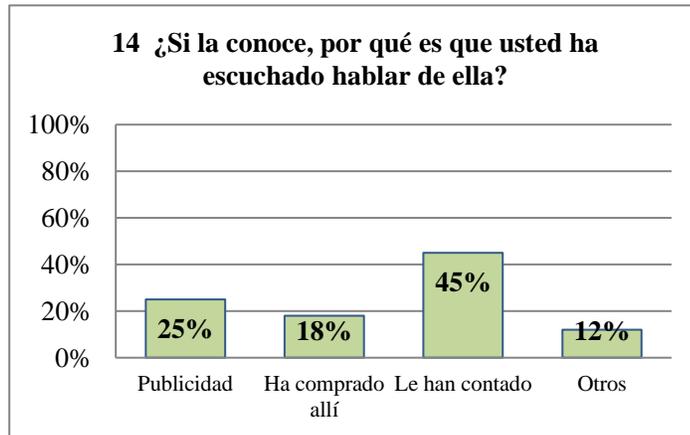


Fuente: Elaboración propia.

Análisis de gráfica: Este resultado revela el nivel de conocimiento que la población petenera tiene, respecto a las empresas grandes, que son distribuidoras de herramientas en general en ésta

área geográfica. Donde refleja que un alto porcentaje no conoce éstas empresas y únicamente conocen las marcas de productos que ellas distribuyen.

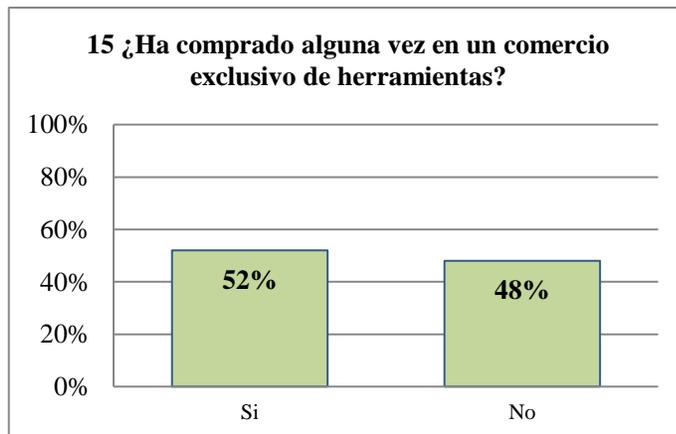
Gráfica No. 15, pregunta 14 de la encuesta.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de gráfica: Al observar la gráfica, ésta indica que la mayor cantidad de personas conoce de las empresas que venden herramientas, debido a que han escuchado por terceras personas, estas personas representan el 45% de la muestra y solo un 25% de los encuestados conoce de éstas a través de la publicidad.

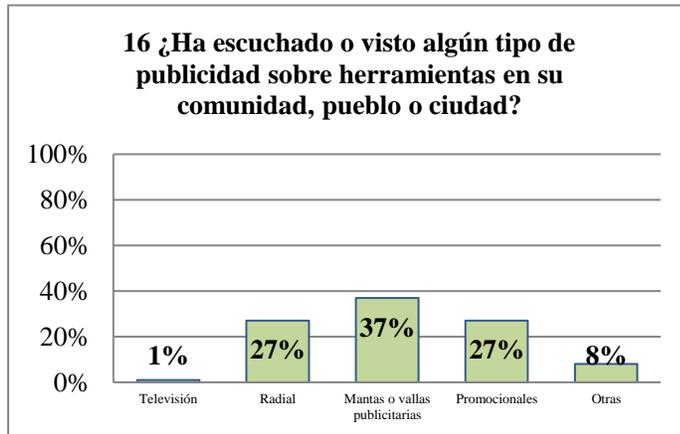
Gráfica No. 16, pregunta 15 de la encuesta.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de gráfica: Se concluye que la mayor parte de los encuestados han comprado como mínimo en una ocasión herramientas en una tienda o comercio que vende exclusivamente estos productos.

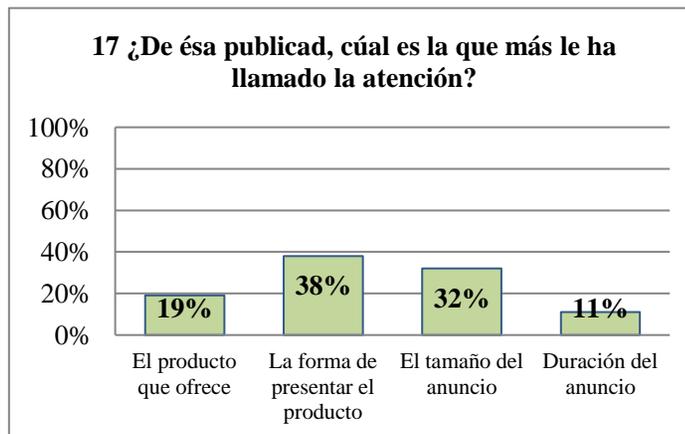
Gráfica No. 17, pregunta 16 de la encuesta.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de gráfica: Esta representación permite conocer el canal de comunicación con mayor eficacia para publicidad de las empresas comercializadoras de herramientas, ya que la población indica que el mayor tipo de medios de publicidad en los que ha percibido el mensaje de compra es a través de vallas publicitarias, medios radiales y artículos promocionales de las empresas.

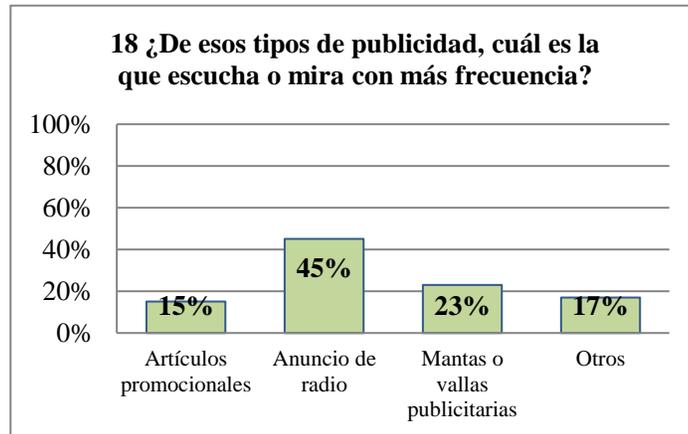
Gráfica No. 18, pregunta 17 de la encuesta.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de gráfica: Según las personas encuestadas, se concluye que, lo que más le llama la atención de la publicidad que han visto u oído, es la forma de presentar el producto en un 38% y el tamaño o duración que tiene el anuncio en un 32%.

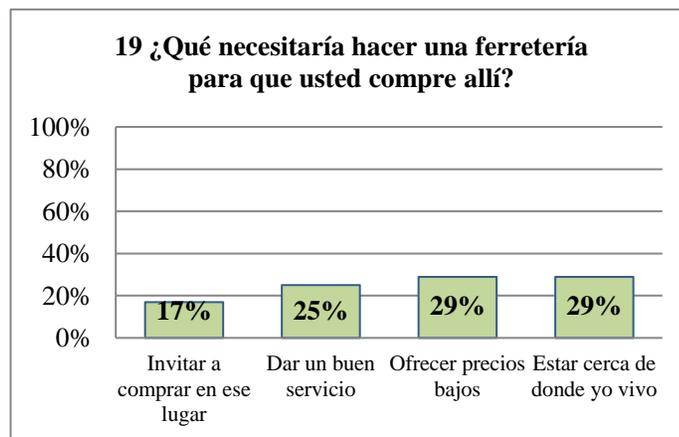
Gráfica No. 19, pregunta 18 de la encuesta.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de gráfica: Según las personas encuestadas se concluye que el medio de publicidad que tiene más reincidencia en el impacto al consumidor es el radial con un 45% y las vallas o mantas publicitarias tienen un 23% de reincidencia en el impacto al consumidor.

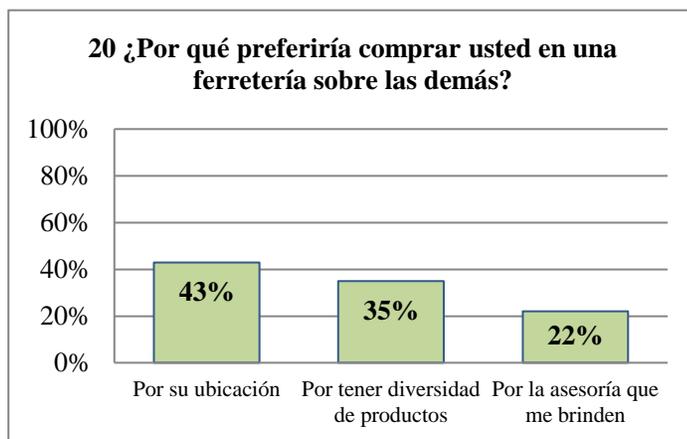
Gráfica No. 20, pregunta 19 de la encuesta.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de gráfica: La grafica anterior indica tres aspectos relevantes, que el cliente tiene en cuenta para realizar su compra entre un proveedor sobre otro. Siendo estos los precios bajos que ofrece con un 29%, estar cerca del lugar de residencia del consumidor con un 29%, y brindar un buen servicio con un 25%

Gráfica No. 21, pregunta 20 de la encuesta.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de gráfica: Al analizar la gráfica anterior se conocen los motivos que hacen que el cliente prefiera comprar con un proveedor específico, los cuales son la ubicación del proveedor, 43%, la variedad de productos del stock con un 35% y la asesoría que le brindan al momento de la compra 22%.

3.1.2. Análisis de los resultados

➤ Análisis de la matriz FODA

Según el análisis realizado, se concluyó la necesidad de lograr el máximo desempeño de la organización por medio de la implementación de las siguientes seis estrategias de marketing:

1. Campaña publicitaria orientada a mejorar el valor de marca.
2. Incrementar el número de clientes fijos.
3. Campaña publicitaria a captar nuevos clientes.
4. Negociar mejorar precios con nuevos proveedores.
5. Reducir costos en 10%.
6. Seguimiento al cliente para lograr satisfacción del cliente.

➤ Organigrama

Se determinó que la estructura organizacional, ésta diseñada de manera correcta, orientada a las necesidades de operación de la empresa. Posee cinco departamentos los cuales son: recursos humanos, financiero contable, ventas, mercadeo y por último reparto y bodega.

➤ Estado de resultados

Tras evaluar este estado financiero, se determinó que la utilidad del ejercicio sobre las ventas equivale al 5.93%. De allí se evidencia la necesidad de incrementar éste con el fin de alcanzar los objetivos propuestos. Se propusieron dos medidas para incrementar el porcentaje de utilidades.

1. Realizar las compras de mercadería a nuevos proveedores en el extranjero para obtener mejores precios y bajar los costos de ventas.
2. Reducir los gastos operativos y de ventas en un 10%.

➤ Balance General

Tras realizar el balance general de la empresa y efectuar su respectivo análisis, se concluyó que el patrimonio de la empresa es de Q2,103,961.80 La liquidez general (activo corriente / pasivo corriente) asciende a 3.97%. El capital de trabajo (activo corriente - pasivo corriente) es de Q1,337,861.48 Y posee rotación de los inventarios (inventarios *360 / ventas) de 65.9 días.

➤ Análisis del plan de marketing:

Se determinó que la población petenera asciende a 687,192 habitantes. Y de la población económicamente activa el 35% pertenece al sector informal, 25% se dedica a actividades agropecuarias.

Los municipios donde existe mayor potencial de participación de mercado son La Libertad, Sayaxché, San Luis, Poptún, Flores, San Benito. Los segmentos del mercado de herramientas en el departamento son para la industria, agricultura, construcción y ganadería. Los factores claves para conquistar al consumidor son la calidad y rendimiento de los productos así como la cercanía de los expendios de herramientas.

Las principales estrategias de ventas de la competencia son: Promociones por compras, bonificaciones de productos, calidad en el servicio, tiempos cortos de entrega y ventas al crédito. Además se evaluó la imagen que perciben los clientes de las empresas que se dedican a la comercialización de herramientas en Petén. Donde se detectó la oportunidad de mejora en presencia en el área de residencia del consumidor, calidad del servicio, servicios agregados a la compra, condiciones fáciles de compra y tiempos de entrega de los productos.

➤ Encuestas

Con el análisis de las gráficas de los resultados de las preguntas realizadas en la encuesta se puede concluir lo siguiente.

1. Que el 62% de la población utiliza herramientas cotidianamente.
2. Que las herramientas más vendidas son para los segmentos de la construcción y producción agropecuaria.
3. Que las herramientas en el 45% son utilizadas general o cotidianamente.
4. El 45% de la población que utiliza herramientas lo hace de forma diaria.
5. El promedio de tiempo de compra para nuevas herramientas es cada seis meses.
6. La mayor parte de las compras de herramientas son por unidades, que equivalen al 60% de las ventas.

7. Las principales características que el consumidor analiza para tomar la decisión de comprar es el precio en el 60% y la calidad en el 38%.
8. Que el 51% de los compradores potenciales prefieren hacerlo en negocios o tiendas ubicadas cerca de casa.
9. Que el 62% de los compradores habituales siente que no se les brinda especial atención al momento de la compra, esto pudiese ser información del rendimiento del producto.
10. Se determinó las marcas favoritas del mercado siendo estas Imacasa, Trooper, Stanly, Boocht y Makita.
11. Que prefieren estas marcas por su durabilidad y precio.
12. Que el consumidor necesita que el mercado le proporcione precios más bajos en los productos, así también que los productos cuenten con accesorios adicionales.
13. Que la mayor parte de los consumidores desconocen el nombre de las empresas proveedoras de herramientas a los intermediarios.
14. Que de las personas que conocen a las empresas comercializadoras de herramientas, el 45% sabe por qué le han contado terceras personas.
15. También se determinó que de las persona que adquieren herramientas con frecuencia 31 52% ha realizado sus compras en alguna tienda especializada en la venta de herramientas.
16. Dentro de la publicidad se concluyó que el canal publicitario con mayor alcance al consumidor final es a través de vallas publicitarias, radio y artículos promocionales.
17. De los canales de publicidad la característica que más llama la atención al consumidor es la forma en que el medio publicitario presenta el producto que se ofrece.
18. Los consumidores indicaron que el medio de comunicación donde se presenta publicidad de herramientas, que con mayor frecuencia es captado por el consumidor es la radio.
19. Que los principales beneficios que debe ofrecer un producto o empresa en la publicidad es que tiene precios bajos y que los productos pueden ser adquiridos en el lugar donde vive cada individuo.
- 20.** Que los aspectos que el consumidor toma en cuenta para seleccionar un lugar para realizar sus compras de herramientas es la ubicación de la tienda o comercio y la diversidad de productos que ofrece.

Capítulo 4

4.1. Propuesta de solución o mejora

Toda empresa en la actualidad debe de mantenerse a la vanguardia en el mercado, derivado que cada una de ellas está dirigida por personas conocedoras de estrategias de crecimiento económico y comercial del sector empresarial. Derivado de esto se concluyó la necesidad de realizar análisis constantes de cada uno de sus elementos que lo conforman para corregir desviaciones de las estrategias y del alcance de los resultados propuestos ya que los competidores de igual manera se mantienen buscando estar sobre los demás adversarios comerciales.

Se presentan las propuestas que se consideraron permitirían a la empresa asesorada corregir algunas desviaciones que se detectaron durante la evaluación realizada. Dichas propuestas se dividen en tres áreas principales para la empresa.

➤ Área administrativa

Dentro del área administrativa se detectó que no existen controles adecuados para la medición del cumplimiento de las estrategias y alcance de los objetivos. Por ende se propusieron las siguientes alternativas de solución.

- a. Realizar reunión de los jefes de departamentos juntamente con el gerente de la empresa para medir el cumplimiento de las estrategias y alcance de los objetivos. Se considera que estas reuniones pudieran ser de forma mensual en los primeros tres días hábiles de cada mes. Según se muestra en los anexos no. 3 y 5.
- b. Cada jefe de departamento debe mantener control semanal y quincenal del alcance de las metas, ejecución de las estrategias y del cumplimiento de los objetivos. Según se muestra en los anexos no. 4 y 6.

➤ Área mercadológica

Se pretendía fortalecer el plan de mercadeo para que la empresa sea más competitiva en el mercado. Para ello se realizaron las siguientes propuestas.

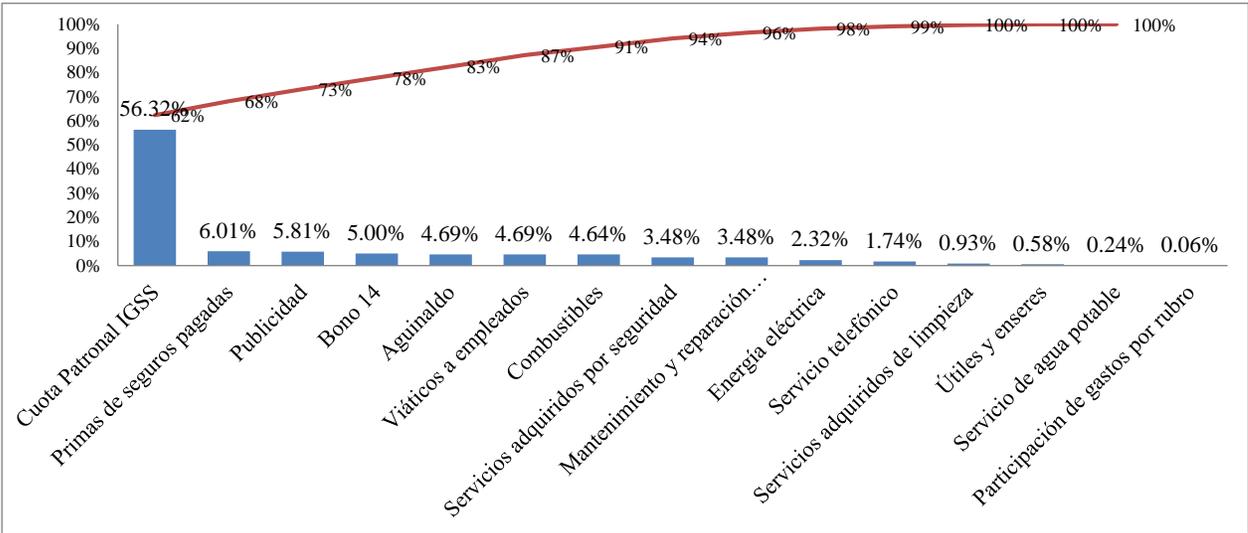
- a. Estrategia de precio: Ofrecer productos a menor precio, para ello es necesario que los costos de la empresa sean reducidos, permitiendo la posibilidad de obtener similares niveles de utilidad a pesar de reducir los precios de venta.
- b. Estrategia de producto: 1) ofrecer juntamente con los productos, accesorios que sean de utilidad para el comprador. 2) distribuir marca exclusiva de productos que se considere de mayor calidad por el comprador. 3) distribuir las marcas de mayor preferencia de los consumidores.
- c. Estrategia de plaza: 1) orientar a la fuerza de venta a llegar a las áreas rurales, específicamente a aquellos negocios grandes que se encuentran en las comunidades más importantes, ya que en ellos se concentran gran parte de las ventas de los productos del portafolio. 2) mantener presencia constante en las áreas fuertes en ventas. 3) obtener listado de clientes y potenciales clientes, donde figure número telefónico y dirección, permitiendo dar seguimiento de manera telefónica y en futuras visitas a la zona donde está ubicado su negocio. 4) permitir que el cliente habitual pueda realizar pedidos a través de la página web de la empresa.
- d. Estrategia promoción: 1) incrementar la publicidad radial, a través de las radios más escuchadas en el área donde se concentra la mayor población del departamento, publicidad debe ir orientada a indicar que los productos que vende la empresa son de calidad, bajo costo y que están al alcance de todas las personas. 2) colocar publicidad en los vehículos de la empresa. 3) invertir en artículos promocionales para dar a clientes actuales y potenciales para impulsar imagen de marca. 4) solicitar a los proveedores artículos promocionales para impulsar los productos que ellos proporcionan. 5) dotar a la fuerza de ventas de carpetas donde se aprecie cada producto del portafolio y las especificaciones de estos, para el comprador pueda tener mejor idea de los productos nuevos o que no hayan sido comprados por él anteriormente.

➤ Área financiera

Se presentan las recomendaciones desarrolladas que se implementaron en los procesos financieros. Se presenta análisis de Pareto donde se tabulan los datos de mayor a menor, además se asigna el porcentaje que representa cada dato del total de la sumatorias de los datos. Esto para

ver los rubros que representan mayor participación, en este caso de costos, de mayor a menor. Sirve para realizar análisis ochenta-veinte, para determinar que la mayor parte de los gastos ésta en el veinte por ciento de los rubros.

Gráfica No. 22, comparación de los rubros de gastos y costos.



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica se puede contemplar la participación de cada rubro en los costos anuales de la empresa. Siendo los que tienen mayor participación los sueldos que ocupan el 61% de los costos.

- a. Se recomendó reducir los costos en los rubros de viáticos y combustibles.
- b. Así como contemplar la posibilidad de realizar entregas de pedidos a través de empresas de transportes para reducir la necesidad del uso de vehículos de reparto propios de la empresa. Esta medida permitió reducir costos relacionados al reparto de mercadería en Q 36,000.00 que representa el 3.83% del total de gastos de funcionamiento.
- c. Para tener mayor contribución a la reducción de los precios, fue necesario que la empresa buscara proveedores que le den mejores precios.
- d. Aumentar el volumen de compras para obtener el beneficio de precios más bajos o bonificaciones por productos.

4.2. Viabilidad

Con la implementación de las propuestas que se presentan, la empresa obtuvo beneficios que le permitieron realizar sus procesos dentro del área administrativa y mercadológica con mayor apego a las necesidades de la empresa y por ende logrando mayor eficiencia en las operaciones.

Viabilidad operativa.

Cuadro No. 5. Fases del proyecto de reuniones mensuales para evaluación de resultados.

Operación	Análisis	Toma de decisiones	Implementación	Beneficio	Beneficio en Q.
Realizar mayor evaluación del entorno de la empresa, sus resultados y alcance de objetivos.	Contar con información actualizada sobre lo interno y externo de la empresa.	Toma de decisiones con mayor apego a la necesidad de la empresa.	Se corrigen las deficiencias con objetividad.	Reducción de tiempo en toma de decisiones y costos para la empresa.	Se estima que se ahorre Q.75,000.00 en costos del tiempo por malas decisiones.

Fuente: Elaboración propia.

Con la implementación de ésta medida, hubo mayor control por parte de los directivos de la empresa, permitiendo poder tomar medidas de corrección en el tiempo oportuno.

Financiera

Cuadro No. 6. Presupuesto para determinar el costo de oportunidades de la reunión Gerente-Jefaturas.

	PUESTO	SUELDO MENSUAL	SUELDO DIARIO	SUELDO POR HORA	HORAS MENSUALES REUNION	COSTO CAPACITACION
1	Gerente	Q 6,000.00	Q 200.00	Q 25.00	16	Q 400.00
2	Jefe rrhh	Q 4,000.00	Q 133.33	Q 16.67	16	Q 266.67
3	Jefe financiero	Q 4,000.00	Q 133.33	Q 16.67	16	Q 266.67
4	Jefe ventas	Q 4,000.00	Q 133.33	Q 16.67	16	Q 266.67
5	Jefe mercadeo	Q 4,000.00	Q 133.33	Q 16.67	16	Q 266.67
6	Jefe reparto bodega	Q 4,000.00	Q 133.33	Q 16.67	16	Q 266.67
		Q 26,000.00	Q 866.67	Q 108.33	16	Q 1,733.33
Total inversión mensual para reuniones de directivos.						Q 1,733.33

Fuente: Elaboración propia.

Se presenta el presupuesto donde se determina el costo de oportunidad, ya que se tomó tiempo de los directivos para llevar a cabo cada una de ellas. Reuniones mensuales que se sostuvieron entre Gerente de la empresa y Jefes de cada uno de los departamentos de la empresa. Tal medida es aplicada de manera mensual durante los 12 meses del año.

Cuadro No. 7. Presupuesto para determinar los costos de oportunidades de la reunión Jefes-subordinados.

	PUESTO	SUELDO MENSUAL	SUELDO DIARIO	SUELDO POR HORA	HORAS MENSUALES REUNION	COSTO CAPACITACION
1	Jefe rrhh	Q 4,000.00	Q 133.33	Q 16.67	16	Q 266.67
2	Jefe financiero	Q 4,000.00	Q 133.33	Q 16.67	16	Q 266.67
3	Jefe ventas	Q 4,000.00	Q 133.33	Q 16.67	16	Q 266.67
4	Jefe mercadeo	Q 4,000.00	Q 133.33	Q 16.67	16	Q 266.67
5	Jefe reparto bodega	Q 4,000.00	Q 133.33	Q 16.67	16	Q 266.67
6	Auxiliar rrhh	Q 2,500.00	Q 83.33	Q 10.42	16	Q 166.67
7	Auxiliar financiero	Q 2,500.00	Q 83.33	Q 10.42	16	Q 166.67
8	Auxiliar mercadeo	Q 2,500.00	Q 83.33	Q 10.42	16	Q 166.67
9	Auxiliar bodega 1	Q 2,500.00	Q 83.33	Q 10.42	16	Q 166.67
10	Recepcionista	Q 2,500.00	Q 83.33	Q 10.42	16	Q 166.67
11	Vendedor 1	Q 2,500.00	Q 83.33	Q 10.42	16	Q 166.67
12	Vendedor 2	Q 2,500.00	Q 83.33	Q 10.42	16	Q 166.67
13	Repartidor 1	Q 2,500.00	Q 83.33	Q 10.42	16	Q 166.67
14	Repartidor 2	Q 2,500.00	Q 83.33	Q 10.42	16	Q 166.67
		Q 42,500.00	Q 1,416.67	Q 177.08	16	Q 2,833.33
Total inversión mensual para reuniones de departamentos.						Q 2,833.33

Fuente: Elaboración propia.

Se presenta el presupuesto mensual utilizado en las reuniones de jefes de departamento y sus subordinados. Tal medida se aplicará mensualmente durante los 12 meses del año. Éste costo representa costo de oportunidad al invertir tiempo de los empleados de la empresa.

Cuadro No. 8. Presupuesto de inversión para ejecutar recomendaciones en publicidad.

PRESUPUESTO DE INVERSION EN PUBLICIDAD			
DESCRIPCION	COSTO MENSUAL	DURACION / MESES	COSTO TOTAL
Promoción radial	Q 2,500.00	6	Q 15,000.00
COSTO UNITARIO		TOTAL UNIDADES	COSTO TOTAL
Carpetas de productos	Q 250.00	2	Q 500.00
Pancarta vinílicas más instalación	Q 2,300.00	10	Q 23,000.00
Artículos promo.			
Playeras	Q 17.00	200	Q 3,400.00
Gorras	Q 15.00	200	Q 3,000.00
Lapiceros	Q 1.50	500	Q 750.00
Rotulación vehículos	3000	2	Q 6,000.00
TOTAL INVERSION			Q 51,650.00

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla se presenta la inversión total que la empresa debió realizar para implementar las medidas propuestas en mercadeo y publicidad. Dichas medidas se reflejaron en el incremento en ventas y por ende el crecimiento en utilidades.

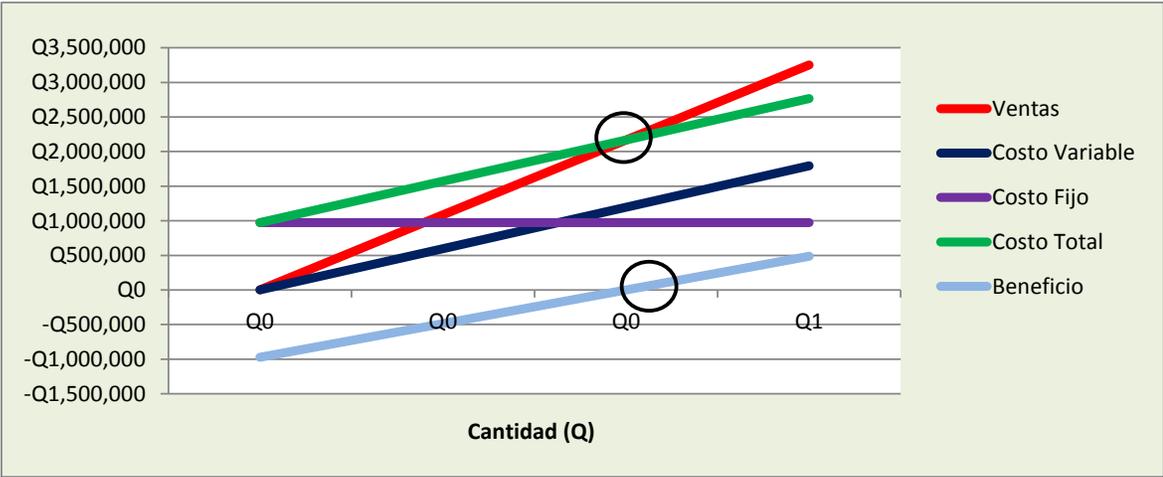
Cuadro No. 9. Cálculo del punto de equilibrio en ventas.

Ventas anuales	Q5,364,738.63
Costo de Ventas	Q2,956,680.53
Gastos fijos anuales	Q 973,449.40
P.E.	0.40
Ventas Equilibrio	Q2,168,677.57

Fuente: Elaboración propia.

Se puede apreciar que el punto de equilibrio se alcanza al obtener ventas de Q 2, 168,677.57. En el presente cálculo se incluye el costo de implementación de las medidas correctivas recomendadas en la presente investigación.

Gráfica No. 23, Punto de equilibrio para que la empresa alcance cubrir las inversiones de las propuestas.

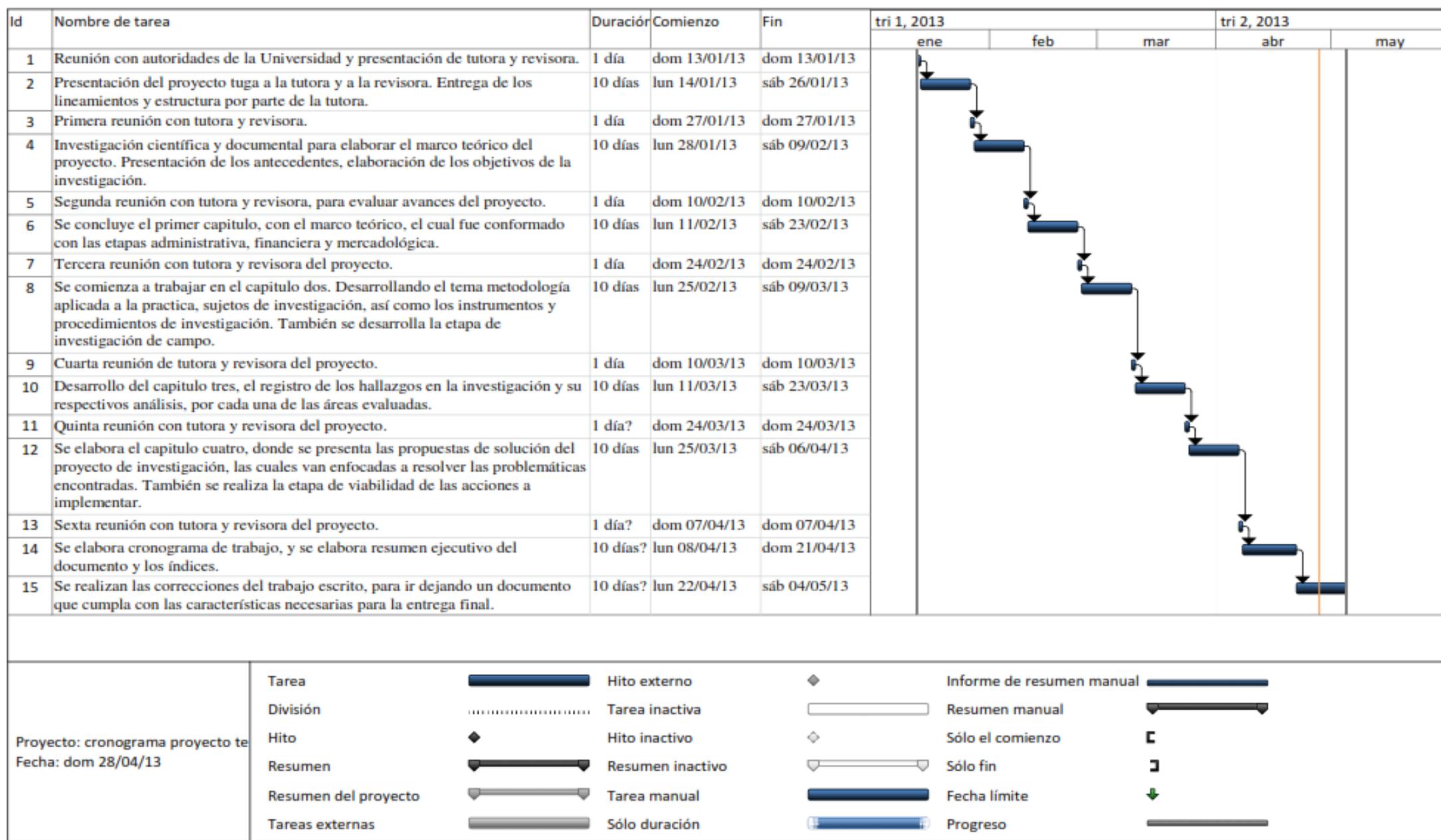


Fuente: Elaboración propia.

Se observa cómo se alcanza el punto de equilibrio al alcanzar los Q 2.1 millones de ventas y como en ese punto se empieza a obtener beneficios.

Cronograma de trabajo

Cuadro No. 10. Cronograma de desarrollo del proyecto de graduación.



Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

1. La empresa necesita mantener mayor control del cumplimiento de sus metas en cada departamento, y esencialmente en ventas, ya que estas son el pilar para alcanzar las utilidades requeridas por la empresa. Para ello se plantea que los jefes de departamento se puedan reunir una vez por mes con el gerente de la empresa, para dar a conocer resultados. Además se recomienda que cada departamento se reúna semanalmente de ser necesario, se exhorta a que estas reuniones se lleven cada viernes por la tarde, con el fin de medir el cumplimiento de las metas y evaluar resultados de las estrategias.
2. Orientar sus estrategias de mercado basándose en la calidad y precio de los productos, ya que son estos los principales factores que determinan la compra por el consumidor. Otro factor determinante que el cliente tiene en consideración para decidir comprar es el valor agregado que se le pueda proporcionar con el producto.
3. Buscar nuevas condiciones de negociación así como nuevos proveedores que le permitan obtener precios más bajos de compra, y poder ofrecer mejores precios a sus clientes. Esto se puede dar si se aumenta el volumen de compras o si se busca la exclusividad de alguna marca en las distintas líneas de productos.
4. Desarrollar campaña publicitaria que pueda llegar tanto a los intermediarios como al consumidor final, donde se indique que la empresa vende productos de buena calidad, a excelentes precios y que se esmera por la satisfacción de sus clientes.
5. Reducir costos en los rubros que se considere conveniente, con el fin de aumentar las utilidades de la empresa. Para ello debe implementar estrategias de calidad total y cero desperdicios.

Recomendaciones

1. Se debe implementar un calendario de reuniones; para los directivos de la empresa, ésta reunión deberá ser una vez en cada mes, en los primeros 3 días hábiles del mes. Para los departamentos estas reuniones se deberán llevar a cabo de manera semanal de preferencia el último día laboral de la semana para medir la ejecución de esa semana.
2. Se necesita que los productos que la empresa comercialice sean reconocidos por su buena calidad, por ello es importante que ésta se enfoque en distribuir las marcas de mayor preferencia por los consumidores finales.
3. La empresa debe buscar mejores condiciones de negociación con los proveedores, para que estos le den mejores precios que se transformen en precios más bajos para los consumidores. También se puede gestionar que los proveedores proporcionen artículos que se pueden utilizar dentro de la campaña comercial que se pretende lanzar.
4. Invertir en campaña publicitaria a través de los canales: radial, pancartas y artículos promocionales que permitan colocar la imagen de la empresa y de los productos que se comercializan.
5. Introducir estrategias de reducción de costos como el *Kaisen* económico, cero tolerancias, justo a tiempo, entre otras.

Referencias bibliográficas

Referencias de libros.

1. Amaya, Amaya, J (2004). *Gerencia: Planeación & Estrategia*.
2. Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. 2ª. Edición, Pearson Prentice Hall, México.
3. *Código de comercio*. Decreto 2-70, artículos. Versión en línea.
4. Frederik W. Taylor; Henry Fayol, (1983). *Principios de la Administración Científica/Administración Industrial y General*. México, Trillas.
5. Gingham, F.G. Kerin, R.A., Hertley, S. W. y Redelius, W. (1990). *Bussiness to Business Marketing Management*. Boston. Irwin, Inc.
6. Harold Koontz, Heinz Wihrich (2004). *Administración una perspectiva global*, McGraw Hill.
7. Harold Koontz. (2007). *Administración un Perspectiva Global*. México, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V.
8. Heath, E. y Wall, G. (1992). *Marketing Tourism Destinations. A Strategic Planning Approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
9. Idalberto Chiavenato. (2001). *Administración, teoría, proceso y práctica*. Colombia, McGraw-Hill Interamericana, S.A.
10. M. Cari. (2005). *Investigación de Mercados*. 6ª. Edición. ISBN. Col. Polanco México D. F.
11. Manual de estilo de trabajos académicos, (2006), UPANA Guatemala.
12. Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos. S. A.
13. Nebel, E.C. (1991). *Managing Hotels Effectively*. New York. Van Nostrand Rinhold.
14. Nicolás, P. (2009). *Costes para La Dirección de Empresas*. Barcelona: Servei de Publicaciones.
15. P. Kotler. (2002). *Dirección de Marketing Conceptos Esenciales*. Naucalpan de Juárez. Edo de Mexico. Edición en español. Editora Marisa de Anta.
16. Stanton Etzel, (1994). *Fundamentos de Marketing*, McGraw-Hill, 9ª. Edición, México.

Referencia de sitios web

1. Recuperado de: <http://portal.sat.gob.gt/sitio/>
2. Recuperado de: <http://www.registromercantil.gob.gt/default.asp>
3. Florencia. 2009. Recuperado de: <http://www.definicionabc.com/general/herramienta.php>.
Definición ABC.
4. Rarabba, V. y Zaltman, G. (2002). Instituto de Libre Empresa. *Método pre Empresa*.
Recopilado en noviembre, 2002 en: http://www.ileperu.org/contenido/consultoria/emp_04.th.
5. Bustamante, E. S. recuperado de:
<http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml>

Anexos

Índice de Anexos

Anexo No. 1. Logotipo de la empresa.	79
Anexo No. 2. Encuesta presentada a compradores frecuentes de herramientas.	80
Anexo No. 3. Agenda para reunión mensual de Gerente con los Jefes de departamentos.	81
Anexo No. 4. Agenda para reunión semanal de Jefe de departamento y sus subordinados.	82
Anexo No. 5. Diagrama del proceso de la reunión entre Gerente y Jefes de departamentos.	83
Anexo No. 6. Diagrama del proceso de la reunión entre Jefes de departamento y sus dirigidos.	83
Anexo No. 7. Imagen de la página web de la empresa.	84

Anexo No. 1. Logotipo de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo No. 2. Encuesta presentada a compradores frecuentes de herramientas.



Universidad Panamericana de Guatemala

Encuesta: Para determinar las necesidades, gustos y preferencias del consumidor.

Encuestador: Luis Emilio Reynoso Castañeda

Objetivo: Obtener información acertada para evaluar las condiciones del mercado objetivo de la empresa Herramientas S. A.

El encuestador necesita saber sobre los gustos y preferencias de los clientes del sector de la comercialización de herramientas en el departamento de Petén, para ello plantea las siguientes interrogantes y solicita su colaboración para responderlas. La encuesta va dirigida consumidores finales del mercado de las herramientas.

Colocar una X sobre la respuesta correcta o escribirla en la línea correspondiente

1	¿Utiliza usted utensilios o herramientas para la realización de sus labores cotidianas?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
2	¿Qué tipo de herramientas utiliza?	_____	
3	¿Cuál es el uso que les da a esas herramientas?	_____	
4	¿Con qué frecuencia las utiliza las herramientas?	<input type="checkbox"/> Diario	<input type="checkbox"/> Semanal <input type="checkbox"/> Mensual
5	¿Con qué frecuencia adquiere éstas herramientas?	_____	
6	¿Cuál es la cantidad, en la que, compra estas herramientas?	<input type="checkbox"/> Por unidad	<input type="checkbox"/> Por docena <input type="checkbox"/> Por ciento
7	¿Qué es lo que usted mira en las herramientas para saber si es conveniente comprarlas?	_____	
8	¿En qué lugar le agrada más, comprar sus herramientas para utilizar en el trabajo?	_____	
9	¿Cómo siente que es atendido cuando ha comprado herramientas en los comercios donde las venden?	_____	
10	¿Cuáles son sus marcas preferidas de herramientas?	_____	
11	¿Por qué son sus preferidas éstas marcas de herramientas?	_____	
12	¿Qué le gustaría que hicieran los negocios que venden herramientas, para que usted, se sienta más satisfecho cuando las compra o las utiliza?	_____	
13	¿Sabe usted cuál es la empresa vendedora de herramientas, más grande de Petén?	_____	
14	¿Si la conoce, por qué es que usted ha escuchado hablar de ella?	_____	
15	¿Ha comprado alguna vez en ese lugar herramientas?	_____	
16	¿Ha escuchado o visto algún tipo de publicidad sobre herramientas en su comunidad, pueblo o ciudad?	_____	
17	¿De esa publicad, cuál es la que más le ha llamado la atención?	_____	
18	¿De esos tipos de publicidad, cuál es la que oye o ve con más frecuencia?	_____	
19	¿Qué necesitaría hacer una ferretería para que usted compre allí?	_____	
20	¿Por qué preferiría comprar usted en una ferretería sobre las demás?	_____	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo No. 3. Agenda presentada para reunión mensual de Gerente de la empresa con los jefes de departamentos.

Reunión mensual de medición de resultados	
Participantes: Gerente de la empresa y jefes de cada departamento	
Puntos a evaluar:	
Metas	Se evaluará el cumplimiento de metas de cada departamento.
Estrategias	Se evaluará el resultado de cada estrategias prevista por cada departamento.
Objetivos	Se determinará si el cumplimiento de los objetivos está en tiempo y si es necesario buscar una nueva estrategia para corregir cualquier inconveniente.
Utilidades	Se mide si las utilidades en cada cierre mensual están dentro de lo previsto.
Costos	Se determinará si existen picos altos dentro de cualquier rubro de los costos y diseñar estrategias para reducirlos.
Clima organizacional	Se evaluará el grado de satisfacción de los empleados, dentro de la empresa.
Mercadeo	Se evaluará al cliente y su satisfacción con los productos vendidos y servicios prestados.

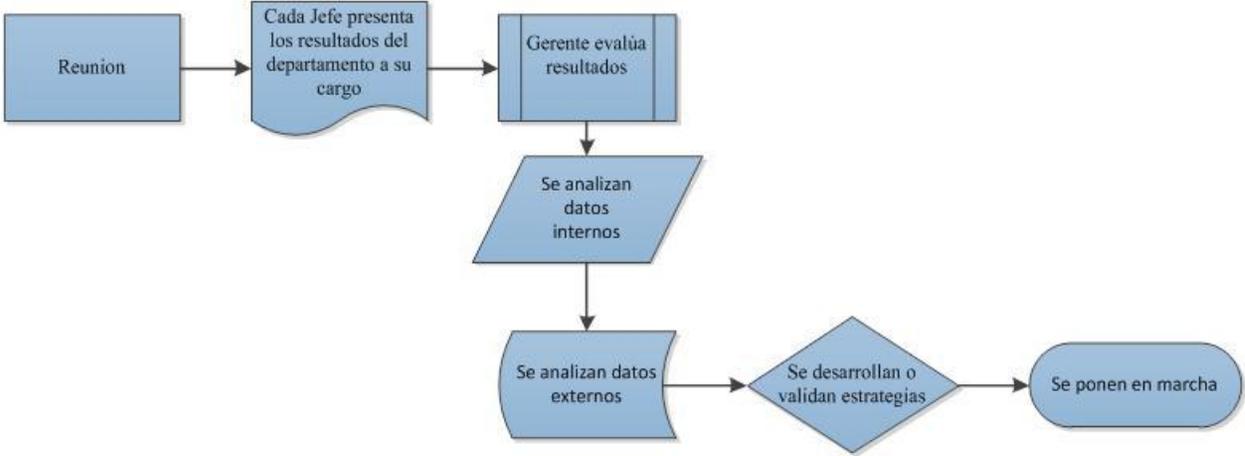
Fuente: Elaboración propia.

Anexo No. 4. Agenda presentada para reunión semanal de Jefe de departamento y sus subordinados.

Reunión semanal de medición de resultados	
Participantes: Jefe de departamento y personal a su cargo	
Puntos a evaluar:	
Metas	Se evaluará el cumplimiento de metas de cada personal operativo.
Estrategias	Se evaluará el resultado de cada estrategias prevista por el departamento para taréa.
Clima organizacional	Se medirá la sensación de cada persona dentro de la empresa.

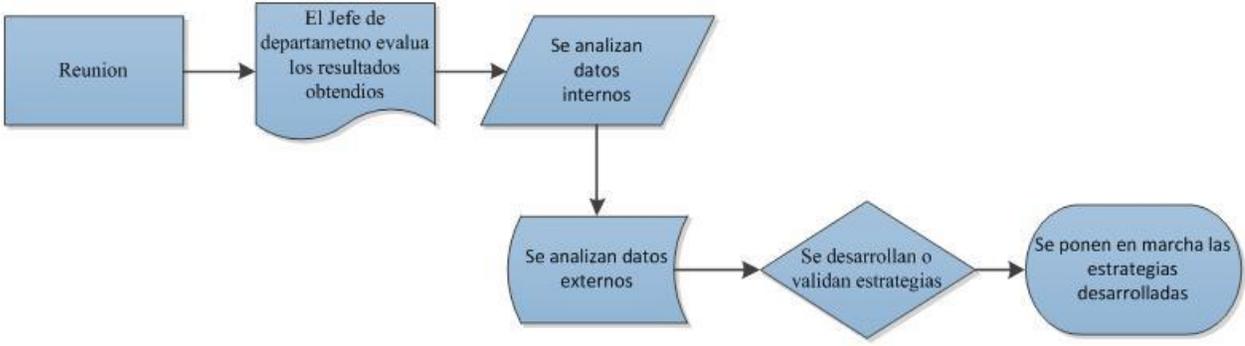
Fuente: Elaboración propia.

Anexo No. 5. Diagrama del proceso de realización de la reunión mensual entre Gerente de la empresa y Jefes de departamentos.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo No. 6. Diagrama del proceso de realización de la reunión semanal entre Jefe de departamento y sus dirigidos.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo No. 7. Imagen de la página web de la empresa, en el área donde los clientes pueden realizar sus compras en línea.

The image shows a screenshot of the HERRAMIENTAS S.A. website. At the top right, the company name "Herramientas S. A." is displayed in white on a black background, with the tagline "Tu proveedor de herramientas en el departamento de Petén" below it. A navigation bar contains four orange buttons: "Inicio", "Productos", "Compras en línea", and "Contáctenos". On the left, the company logo "HERRAMIENTAS S.A." is shown with the slogan "Trabajando junto a ti". Below the logo is a shopping cart icon and three input fields labeled "Código de cliente:", "Código del Producto:", and "Cantidad de Productos:". The main area features a collection of tools, including a red tool chest, a blue toolbox, and various power tools like drills, saws, and wrenches. The TRUPER logo is visible at the bottom right of the tool collection.

Fuente: Elaboración propia.