

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**Modelo de ventas de una empresa productora de cal para comercializar
en el área central de la ciudad de Guatemala**

(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Marvin Gustavo Flores Ortíz

Guatemala, marzo 2014

**Modelo de ventas de una empresa productora de cal para comercializar
en el área central de la ciudad de Guatemala**

(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Marvin Gustavo Flores Ortíz (Estudiante)

Licenciado Samuel Caal klarks (Tutor)

Licenciado Ariel de León (Revisor)

Guatemala, marzo 2014

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA

M.Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vice rectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Còbar

Vice rector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

M.A. César Augusto Custodio Còbar

Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón

Vice Decano

M.Sc. Ana Rosa Arroyo

Coordinadora

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

Licda. Marisol Arroyo Carrillo

Examinadora

Licda. Olga Alicia Torres

Examinadora

M.Sc. Elio Núñez

Examinador

Lic. Samuel Caal Klarks

Tutor

Lic. Ariel de León Maldonado

Revisor

REF.:C.C.E.E.0005-2014-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 04 DE MARZO DEL 2014**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciado Samuel Caal Klarcks, tutor y licenciado Ariel De León Maldonado, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "MODELO DE VENTAS DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE CAL PARA COMERCIALIZAR EN EL ÁREA CENTRAL DE LA CIUDAD DE GUATEMALA". Presentada por el estudiante Marvin Gustavo Flores Ortíz, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.951, de fecha 08 de febrero del 2,014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.



Lic. César Augusto Custodio Cóbar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Tutor: Lic. Samuel Caal Klarks
Titulo: Administrador de Empresas

Dirección: 17 Avenida 28-76 zona 11.
No. Teléfono cel.: 5363-1633
No. De Fax
E-mail: samuel.caalklarks@gmail.com

Guatemala, C.A., 30 de noviembre de 2013.

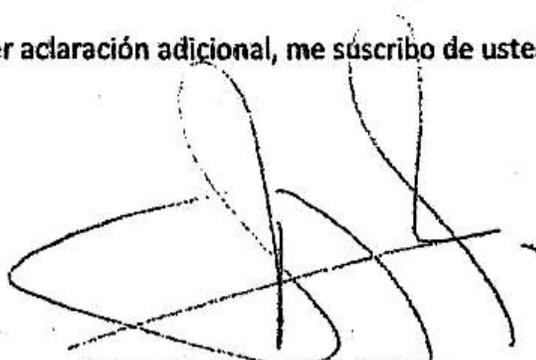
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En relación a la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema “Modelo de ventas de una empresa productora de cal para comercializar en el área central de la ciudad de Guatemala” realizado por Marvin Gustavo Flores Ortiz, carné número 201300428, estudiante de la carrera de 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 la misma cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP) y por lo tanto doy dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial con la nota de setenta (70) puntos de cien (100).

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



Tutor: Lic. Samuel Caal Klarks

Guatemala, enero 10 2014

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que el trabajo de Practica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Modelo de ventas de una empresa productora de cal para comercializar en el área central de la ciudad de Guatemala”**, presentada por el estudiante: Marvin Gustavo Flores Ortiz, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Lic. Ariel De León Maldonado
Revisor



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 237.2014

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 **Marvin Gustavo Flores Ortiz** con número de carné 201300428, aprobó con 72 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día ocho de febrero del año dos mil catorce.

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los siete 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



Dedicatoria

A DIOS

Por darme una vida llena de bendiciones y una familia maravillosa.

A mis Padres

Remigio Flores y María Ortiz de Flores por darme su apoyo incondicional en todo momento
“Muchas Gracias Papito y Mamita”.

A mi Esposa

Andrea Aguirre, por ser la luz que me da fuerza y motiva para salir adelante.

A mis Hermanos, sobrinos, cuñados y amigos.

A la **Universidad Panamericana** de Guatemala, por la oportunidad que nos brinda de terminar la carrera.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
1.1- Antecedentes de la empresa	1
Capítulo 2	
2.1- Marco teórico	9
Capítulo 3	
3.1 Planteamiento del problema	37
3.2 Objetivos	38
3.3 Alcances y límites de la práctica	38
3.4 Metodología de la practica	40
3.4.1 Sujetos de investigación	40
3.4.2 Instrumentos	40
3.4.3 Procedimientos	41
Capítulo 4	
4.1 Presentación de resultados	42
Capítulo 5	
5.1 Análisis e interpretación de resultados	50
Conclusiones	54
Propuesta	55
Referencias bibliográficas	76

Contenido de ilustraciones

No.1	Figura	No 1	Estructura organizacional de la empresa Caleras del Campo	4
No.2	Tabla	No 1	Análisis FODA	7
No.3	Cuadro	No 1	Matriz de sentido	43
No 22	Tabla	No 5	Tabla de proyecciones	67
No 24	Cuadro	No 7	Cronograma de actividades	71

Resumen

El trabajo de investigación de la práctica empresarial dirigida (PED) se realizó para la empresa Caleras del Campo, (nombre ficticio) que por razones profesionales y confidenciales se le denominó de esta manera. El trabajo de investigación se formó tomando en cuenta los procedimientos que la empresa actualmente tiene en función, tanto para la comercialización como para la producción.

Las herramientas aplicables para comercializar en un mercado donde actualmente la empresa no tiene participación son vitales. Es importante que la organización se desarrolle en un mercado nuevo, por lo que la empresa debe contar con estrategias funcionales y que a su vez sean fundamentales para tomar decisiones, tanto de inversión, como de dirección.

Para lograr que la empresa se posicione en un mercado nuevo, se determinó cual es la situación actual de la empresa, puntos débiles, carencias y las diferentes acciones que de alguna manera deben corregirse. La eficiencia de los recursos es importante por lo que se evaluaron cada uno de los procedimientos, desde la producción, comercialización del producto, dirección estratégica y rentabilidad.

Para recabar información, se utilizó metodología basada en encuestas y cuestionarios, aplicados a colaboradores, gerencia y clientes potenciales seleccionados de manera preestablecida para el estudio. De cada objetivo planteado se derivaron conclusiones, que a su vez proporcionaron información para crear la propuesta de mejora.

Introducción

El presente trabajo de tesis denominado como un modelo de ventas para una empresa productora de cal, está enfocado principalmente en la comercialización de su producto para zonas centrales de la ciudad de Guatemala, cada procedimiento determinado a través de la investigación fijará parámetros que la empresa debe seguir.

Un modelo de ventas se puede definir como una herramienta indispensable para toda empresa que desee comercializar su producto o servicio. Caleras del campo según la investigación no cuenta con fuerza de ventas, por lo que el desarrollo comercial se ve estancado para la organización. Hoy en día no contar con esta herramienta es importante y dificulta que la empresa pueda tener nuevos mercados. La característica principal de un modelo de ventas es comercializar el producto o servicio de una organización mediante estrategias, procesos y sistemas que facilitan la compra.

La investigación incluye un marco referencial denominado marco teórico, que ayuda a determinar la estructura del modelo, cada teoría mencionada contiene procedimientos establecidos, fuentes y ejemplos a seguir. Luego de analizar el marco teórico se continuó a establecer el planteamiento del problema, pregunta de investigación, objetivos de la investigación entre otros. Cada uno de los procedimientos establecidos ayudó a determinar los instrumentos para recopilar información que al final fue analizada.

Es importante mencionar que la información del marco teórico junto con información recopilada mediante los instrumentos, fue de ayuda para establecer una propuesta de mejora la cual incluye un modelo de ventas estructurado con procedimientos que debe de seguir la empresa.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes de la empresa

Reseña histórica de la empresa

Es una empresa que se dedica a la fabricación y venta de cal, está ubicada en carretera al atlántico, ciudad de Guatemala, la empresa inició sus labores con un horno y cinco empleados, la cal es el resultado de la cocción de piedra caliza a altas temperaturas este proceso se realiza en los denominados hornos. En sus inicios se dedicaba solo a la venta de cal en terrón la cual se empacaba en costales plásticos y se vendía por quintal, luego debido al volumen de ventas y demanda de los clientes fue necesario ampliar con la construcción de tres hornos más y en la actualidad se cuenta con cuatro hornos con capacidad de producción de 2,500 a 4,000 quintales semanales cada uno, funcionando simultáneamente las veinticuatro horas del día por aproximadamente 4 días.

Al reconocer la oportunidad y las diversas necesidades que exige el mercado de este producto fue necesario implementar un proceso adicional para satisfacer la demanda de cal hidratada, adquiriendo maquinaria especial para este proceso. Hoy en día es una prestigiosa empresa a nivel nacional, que cuenta con los productos de cal en sus tres presentaciones cal en terrón, cal hidratada y cal refinada, siendo la cal hidratada la principal demanda.

La materia prima para la producción es: piedra caliza, esta se extrae de la “Canteras, S.A.” ubicada en la ciudad capital, aserrín que es el principal material de combustión lo traen de El Rancho- Progreso, cascabillo (cáscara de café) también material de combustión traída de beneficios de café de Guatemala, y bolsa de papel fabricada en Guatemala. Para la elaboración de este producto es necesario contar con los siguientes recursos: hornos hechos directamente en el suelo los cuales están recubiertos de ladrillo y piedra malpaís.

Estudios previos

“Listeen Sonia. (2006). *Tesis Modelo de fuerza de ventas*. Expresa que en la fuerza de ventas se debe contar con una evaluación del desempeño ya sea que ocurra o que exista un programa formal de evaluación en la organización.

Indica que los superiores están siempre observando la forma en que los empleados desempeñan sus tareas y están formando impresiones a cerca de su valor relativo para la organización. El objetivo básico de un modelo de fuerza de ventas requiere de una evaluación del desempeño, que será de ayuda para la toma de decisiones que permita corregir las deficiencias detectadas y aplicaciones de las mismas, además permite crear si no se cuenta con vendedores una fuerza laboral que desempeñe esta función.

Si el Gerente General de la empresa no cuenta con las herramientas que proporcionen información pertinente a la comercialización derivada de la fuerza de ventas, no podrá tomar las medidas correctivas que ayuden a re direccionar la organización. Muchos gerentes tienen el deseo por naturaleza de tener éxito con el producto o servicio que prestan, pero no saben cómo hacerlo.

Para las organizaciones contar con fuerza de ventas no garantiza tener éxito pero ayuda a expandir los alcances del producto, y cada paso que se da se acerca más a conquistarlo, derivado de las posibilidades y oportunidades que ofrecen los mercado hoy en día.

La forma correcta de realizar cada actividad dependerá de la estructura organizacional que se le dé, por eso es importante que dicha estructura este detallada y delimitada en cuanto a los objetivos principales que se desean alcanzar”.

Situación actual de la empresa

La empresa actualmente cuenta con 45 empleados, 4 hornos que se llenan con piedra caliza, y más de 25 años de experiencia en la producción de cal. Es una empresa que se dedica especialmente a la producción y venta de cal para el área rural. El sistema que se utiliza para la cocción de la piedra caliza es principalmente el desperdicio de la madera (aserrín), el cual es utilizado para la mayoría de empresas, como principal material de combustión que año con año se escasea por la demanda que este material tiene.

La calidad de las cales depende principalmente de su roca de extracción. El proveedor suministra productos de primera calidad y se encuentra en una área relativamente cerca, lo cual disminuye el tiempo y los costos de transporte, como bien se dijo anteriormente, el área del centro de la ciudad de Guatemala su participación es baja, ya que el 90 % de la producción total es vendida al área rural, y el 10% restante a personas que lo utilizan en la capital de manera individual para construcciones, mantenimiento, y demás usos que se le pueden dar.

Misión y Visión de la empresa

Para caleras del campo es esencial tener claro el significado de dos puntos importantes en cada organización, para ello han creado una misión y una visión tomando en cuenta todos los factores tanto internos como externos, y los ha plasmado en la misión de la empresa y visión de la empresa la cual se expone a continuación.

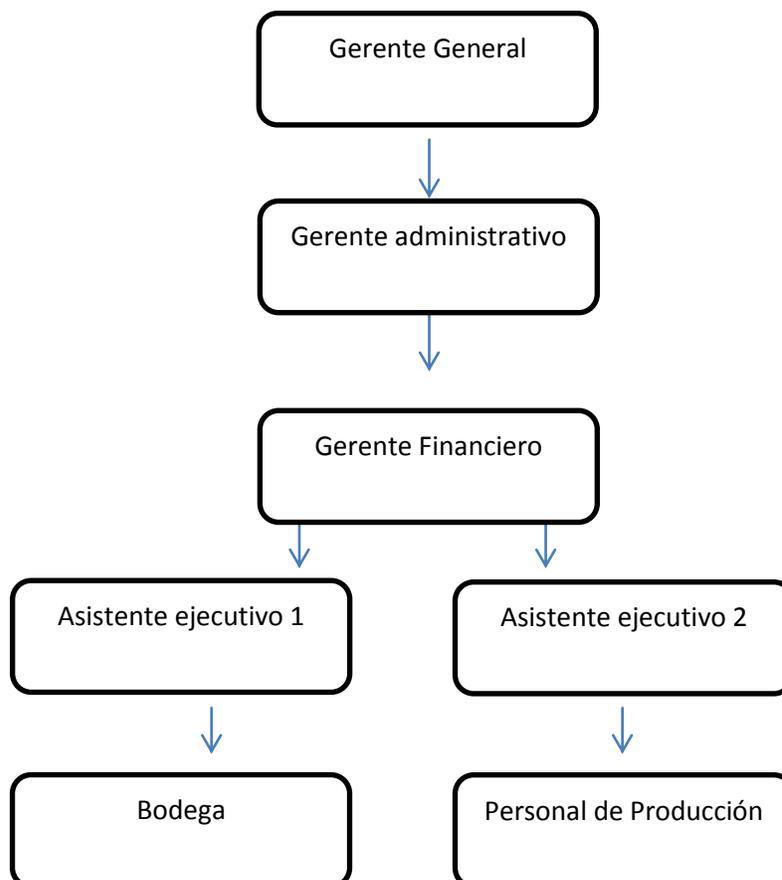
Misión: Producir cal de primera calidad, peso exacto y precios competitivos en el mercado guatemalteco, valorando nuestros clientes, recurso humano, medio ambiente, y contribuir al desarrollo y mejoramiento de nuestro país.

Visión: Ser una empresa con bases solidas en Guatemala y llegar a ocupar un segmento importante del mercado de venta de cal en todos los Departamentos de Guatemala ofreciendo nuestros productos y servicios de alta calidad, basados en una atención personalizada y especializada a nuestro clientes.

Organigrama

Ilustración No. 1

Figura 1: Estructura organizacional de “Caleras del campo “



Fuente: “Gerencia Caleras del campo junio 2013”

La empresa cuenta a nivel gerencial con el dueño de la empresa, encargado de tomar las decisiones finales, posteriormente cuenta con un gerente administrativo que es el encargado de la correcta dirección de la empresa, de igual manera cuenta con un gerente financiero encargado de determinar los diferentes procedimientos económicos contables. Finalmente los asistentes quienes tienen a su cargo los diferentes departamentos y personal de producción. En el organigrama los reportes se hacen de forma descendente es decir en nivel alto da órdenes a los posteriores.

FODA

Es una técnica de planeación estratégica que permite crear o reajustar a una estrategia, ya sea de negocios, mercadotecnia, comunicación, relaciones públicas entre otros, permitirá conformar un cuadro de la situación actual de la organización; permitiendo, de esta manera, obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados por tal organismo.

El término FODA o DAFO es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras:

1. Fortalezas
2. Oportunidades
3. Debilidades
4. Amenazas

Para determinar las fortalezas y debilidades se debe tener conocimiento de la empresa, de sus servicios y/o productos para poder determinarlas. Las fortalezas son los diferenciadores con respecto a la competencia; las cuales se deben de mantener. Las debilidades son las que se deben mejorar para convertirlo en fortaleza.

Las fortalezas se clasifican en:

Comunes: cuando depende por varias empresas o cuando varias están en capacidad de implementarla.

Distintivas: cuando una misma fortaleza es poseída por un número pequeño de competidores. Son las que de alguna manera generan ventajas competitivas y desempeños superiores a las del promedio industrial. Son poco susceptibles de copia o imitación cuando se basan en estructuras sociales complejas, o aquellas que no pueden ser comprendidas por la competencia o cuando su desarrollo se da a través de una coyuntura única que las demás no pueden seguir.

De imitación: son grandes capacidades de imitar y mejorar las fortalezas distintivas de los demás. Las debilidades se refieren principalmente a desventajas competitivas, las cuales se presentan cuando no se implementan estrategias generadoras de valor que los competidores sí implementan. Al realizar el análisis externo se deben considerar todos los elementos de la cadena productiva, aspectos demográficos, culturales, políticos e institucionales. Se deben plantear preguntas como:

¿En qué áreas se dificulta alcanzar altos desempeños y en cuáles se podrían generar altos desempeños?

¿Cuáles son los obstáculos que impiden que este producto alcance sus metas de participación en el mercado?

El FODA es muy importante para el área de marketing debido al análisis externo ya que se considera el mercado, su potencial y los aspectos sobre los cuales se podría ejercer influencia con el fin de producir recompensas para nuestras iniciativas.

Ilustración No. 2

A continuación se presenta un análisis FODA de la empresa “Caleras del campo”.

Factores Externos	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Incursionar en un mercado nuevo (Área metropolitana) 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia
	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de alianzas estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno natural
	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación en la gama de productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de precios en la materia prima
Factores Internos	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del producto 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de manual de procedimientos generales
	<ul style="list-style-type: none"> • Gran capacidad de almacenaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de comercialización a nivel central
	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en la producción de cal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de publicidad
	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad del equipo general de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de distribuidores
	<ul style="list-style-type: none"> • Precio competitivo 	

Fuente “Gerencia Caleras de Campo junio 2013”

Oportunidades: El buen resultado que obtiene la empresa se basa principalmente en la calidad de su producto; la industria ha logrado posicionarse desde hace más de 25 años, gracias al buen desempeño y responsabilidad que tienen con cada uno de sus clientes. Muchas veces las oportunidades que existen en el mercado no son explotadas eficientemente, aprovechado el crecimiento poblacional como país. Otro de los factores importantes es que la fábrica se encuentra instalada en el área central de la ciudad de Guatemala, y tiene oportunidad de expandir sus ventas.

Amenazas

Lamentablemente en Guatemala la mayoría de empresas como Caleras del Campo utiliza el aserrín como principal material de combustión, siendo este un material escaso y de un alto costo. A nivel comercial uno de los principales problemas es que el producto no está posicionado en la capital y se debe de crear una publicidad agresiva y directa del producto, así mismo la restricción de horarios a nivel central dificulta el tiempo de distribución, la materia prima de primera calidad y un producto de iguales condiciones hacen un producto avalado.

Fortalezas

Hoy en día los constantes cambios en los mercados y la necesidad de obtener un producto de primera calidad a un menor costo, hace que los consumidores opten por un producto similar al que actualmente es líder en el mercado, finalmente el entorno negativo es fortalecido por un personal capacitado, producto de primera calidad, responsabilidad, experiencia, infraestructura, precios competitivos y una sólida trascendencia.

Debilidades

Las debilidades, pueden tornarse en oportunidades si podemos determinar lo que se requiere efectivamente, la falta de publicidad, capacidad de producción, falta de distribuidores, son algunos de los aspectos que se puede usar a favor más que en contra mediante una correcta y aplicable dirección estratégica.

Capítulo 2

2.1 Marco teórico

Se realizó una investigación a través de los diferentes medios y fuentes de información que ayudaran a la realización del tema principal de la investigación, para ello es importante saber ciertos términos y conceptos los cuales veremos a continuación.

Estudio del entorno

“Donnelly Gibson Ivancevich. (2004). *Las organizaciones*. Es importante saber el entorno o el medio en el cual se presenta la empresa, determinar los alcances y límites, sistema económico, maniobra, y estrategias aplicables. La empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren a su alrededor. Se necesita distinguir entre las tendencias que pueden ser controladas por la empresa, que pueden ser modificadas mediante su acción social, de las que apenas son susceptibles de influencia y de las de carácter socioeconómico que se hallan totalmente fuera de su control.”

Resistencia al cambio

“Arthur Andersen. *Prácticas de Gerencia del Siglo XXI*. Editorial La Palma. Los cambios están ocurriendo a nivel mundial, exigiendo una nueva postura por parte de las organizaciones. No se pueden quedar observando y dejar que las cosas sucedan sin nada que hacer, pues esto puede acarrear inseguridad en cuanto al propio futuro de la propia organización.

Hay cambios que surgen y no pide permiso para entrar, provocando una rápida inestabilidad si no se está preparado gerencialmente para el cambio. La alternativa, muchas veces, es saber lidiar con lo ocurrido intentando sacar el mejor provecho posible de la situación. El término de gerencia de cambio constituye uno de los aspectos más relevantes del proceso de globalización de la gestión de negocios.

Cabe destacar que toda vez que el gerente como la organización comienzan a enfrentar complejas situaciones de cambio en su entorno, no deben ser atendidas de manera dispersa, sino que requieren de una plataforma mínima que asegure con éxito el cambio en la organización.

Propuesta de valor

En mercadotecnia y administración, una propuesta de valor es una estrategia empresarial que maximiza la demanda a través de configurar óptimamente la oferta. Selecciona y jerarquiza los elementos específicos de un producto o servicio que son más valorados por la demanda, haciéndolos accesibles y replicables según las capacidades de la empresa que los ofrece.

Por ser una propuesta integral de cara al mercado, la propuesta de valor no debe ser reducida a un elemento diferenciador o una ventaja competitiva, pues estos son subconjuntos de la primera. Tampoco debe ser confundida con promociones o descuentos temporales, pues estos obedecen sólo a variaciones en los términos de intercambio, no al diseño de la oferta ni al producto. La propuesta de valor es una estrategia integradora de la actividad de la empresa y por ello aplicable en comunicación empresarial, relaciones públicas, publicidad, posicionamiento, mercadotecnia, innovación y desarrollo de producto, sistemas de calidad, alineación y desarrollo organizacional, estrategia empresarial”.

La competencia

“Peter, J. Paul. (2003). *La competencia*. La competencia es una situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir a quién compran o adquieren estos bienes y servicios. En general, esto se traduce por una situación en la cual, para un bien determinado, existen una pluralidad de ofertantes y una pluralidad de demandantes. Los ofertantes se encuentran así en una situación de competencia para ser preferidos por los consumidores, y estos a su vez para poder acceder a la oferta limitada. Esta situación manifiesta el derecho y la posibilidad material de los agentes económicos de poder hacer elecciones, un elemento importante de la libertad individual.

También se supone que aporta, en el plan del funcionamiento y de la orientación de la economía, unos mecanismos de adaptación permanente de la demanda y de la producción, y también incita a la innovación o a un marketing más ajustado al objetivo al que se quiere llegar. Se considera generalmente que la competencia que representa una forma de organización social de las relaciones económicas debe estar enmarcada por:

- Reglas jurídicas (protección de la propiedad privada, normativa sobre monopolios y competencia, etc.).
- Reglas de comportamiento individuales: egoísmo (propio interés), toma de riesgos, racionalidad económica, etc.

La economía es la fase de todo ser humano para entender, sobre su capital o monopolio en distintas maneras, se incorpora desde el mínimo centavo hasta la bolsa de valores. (JFBB) Los autores liberales mantienen, por el contrario, que las reglas de Derecho común son suficientes y que ninguna reglamentación o regulación específica a la competencia es necesaria.

Para ejecutar con éxito la estrategia de la organización los directivos han de adoptar posiciones claras respecto a varios temas específicos: cómo manejar el cambio dentro de la organización conforme se vaya ejecutando la nueva estrategia, cuál es la mejor manera de tratar la cultura de la organización a fin de asegurar una implementación de la misma”.

Planificación estratégica

“Chiavetano (2006) *La planificación estratégica*. Figura como la primera función administrativa siendo ésta la base de las demás funciones. Ella determina anticipadamente cuales son los objetivos a alcanzar y qué hacer para alcanzarlos.

La planificación estratégica, para que sea sumamente práctica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de los agentes a quienes afecta. Una decisión dada, que pudiera resultar óptima, será quizá poco conveniente y por lo tanto desechada cuando las acciones de quienes se opongan a ella no sean tomadas en consideración, por lo tanto, es necesario establecer estrategias en la planeación.

La estrategia serán los cursos de acción que se implantan después de haber tomado en consideración contingencias imprevisibles respecto de las cuales se dispone de información fragmentada, y sobre todo la conducta de los demás. La estrategia tiene una dimensión en el tiempo, unas decisiones son irreversibles, mientras otras cambian cuando se presenta la oportunidad o necesidad de que así sea.

La diferencia básica entre estrategia y táctica está en los siguientes aspectos: en primer lugar, la estrategia se refiere a la organización como un todo, pues busca alcanzar objetivos organizacionales globales, mientras que la táctica se refiere a uno de sus componentes (departamento, o unidades, aisladamente); pues, busca alcanzar los objetivos por departamento.

La estrategia está compuesta de muchas tácticas simultáneas e integradas entre sí. En segundo lugar la estrategia se refiere a objetivos a largo plazo, mientras que en la táctica se refiere a objetivos a mediano y a corto plazo. Para la implementación de la estrategia se necesitan muchas tácticas que se sucedan ordenadamente en el tiempo. En tercer lugar, la estrategia es definida por la alta dirección, mientras que la táctica es responsabilidad de la gerencia de cada departamento o unidad de la empresa.”

“Muñiz Rafael. (2004). *Dirección Estratégica*. Indica que la dirección estratégica puede ser dividida en tres fases:

- **Objetivos estratégicos:** Definir la misión de la empresa o unidad de negocio. Establecer objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la empresa, que define las actividades de negocios presentes y futuras de una organización.
- **Planificación estratégica:** Formular diversas estrategias posibles y elegir la que será más adecuada para conseguir los objetivos establecidos en la misión de la empresa, desarrollar una estructura organizativa para conseguir la estrategia.
- **Implementación estratégica:** Asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad.

El proceso de dirección estratégica requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo realizara, esta toma de decisiones estratégicas es función y responsabilidad de directivos de todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección. Es esta quien establecerá la visión, la misión y la filosofía de la empresa.

La visión de la empresa es el resultado de un proceso de búsqueda, un impulso intuitivo que resulta de la experiencia y la acumulación de la información. La misión es la que define la razón de ser de la empresa, que condicionará sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Nos va a proporcionar una visión clara a la hora de definir en qué mercado estamos, quiénes son nuestros clientes y con quién estamos compitiendo. Sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica.

La filosofía de la empresa define el sistema de valores y creencias de una organización, está compuesta por una serie de principios, que se basan en saber quiénes somos y en qué creemos, es decir, en sus ideas y valores; y cuáles son sus preceptos, así como conocer nuestros compromisos y nuestras responsabilidades con nuestro público, tanto interno como externo.

La filosofía de la empresa es la que establece el marco de relaciones entre la empresa y sus accionistas, clientes, proveedores empleados, gobierno entre otros. La dirección estratégica como un enfoque integrador del Management tiene las siguientes características que le sitúan por encima de la Planificación Estratégica: Incluye de forma integrada el paso de lo estratégico a lo operativo.

La formulación forma parte de la planificación, en tanto que la implementación y el control forman parte de la dirección. Subraya la interface " Factores internos - Dirección - Entorno", otorgando prioridad al equilibrio y la interacción dialéctica de los eslabones del sistema, más que a sus elementos por separado. La fase de formulación constituye un instrumento de la alta dirección, pero cuenta con la participación consensuada de todos los niveles.

De lo anterior se fundamenta en una nueva cultura organizacional que preconiza el adoctrinamiento en la misión y la filosofía de la empresa, que integra los valores empresariales e individuales, que concede gran importancia a la capacitación de los recursos humanos y desplaza su eje central hacia la creatividad como mejor forma de comprender, interpretar, resolver los problemas y detectar oportunidades de crecimiento y mejora. Las demandas que un enfoque de Dirección estratégica plantean en relación con el equilibrio estrategia-organización, podrían ser:

- Satisfacción de valores individuales.
- Creatividad.
- Sentido de pertenencia a la empresa.
- Especialización en el diseño y cooperación en la fabricación.
- Liderazgo transformacional en los principales directivos.

Aunque este último aspecto sintetiza en su concepto las características deseables de un directivo con visión estratégica, no es ocioso señalar que se aspira a que las preocupaciones, ocupaciones y acciones del jefe sobre la organización estén apoyadas, no tanto en los hombres considerados elementos integrantes de una estructura formal, como en hombres visionarios que se agrupan en alrededor del líder, que propugnan y buscan la eficiencia, pero concluyen que esta búsqueda no puede ser canalizada sólo a través de la metodología. De esta manera no puede pasar por alto sin la implicación del hombre, que es un concepto que va mucho más allá de su mera participación y compromiso”.

Fuerza de ventas

“Kotler Philip, Prentice Hall, (2004): *Marketing, 10a. Edición*. La fuerza de ventas es todo aquel sistema de información usado en mercadotecnia y en administración que automatiza algunas funciones de ventas y de administración. Se combina con frecuencia con un sistema de información de mercadotecnia, en cuyo caso se denomina sistema CRM (Customer Relationship Management). Son las herramientas con las que se cuenta para llegar a los clientes potenciales.

Más allá de llevar un control en un equipo de ventas y buscar impulsar solo vender, existen herramientas o técnicas para poder Desarrollar las ventas, pero para esto primero hay que poder medir cada paso e interpretarlo, por ejemplo la herramienta llamada Control Análisis y Desarrollo de Técnicas de Venta (CADT-V), en donde primero se lleva un Control de la Actividad, desde la prospección hasta el cierre, y se va Analizando la efectividad en porcentaje de cada paso de la labor y al final Desarrollar o Mejorar las capacidades del equipo.

Con lo anterior se busca no solo exigir el vender, es también capacitar y saber cómo mejorar el desempeño de cada vendedor. La fuerza de ventas no es el único depto. Encargado de vender de la empresa. Las ventas de una empresa es el conjunto de recursos (humanos o materiales) que se dedican directamente a tareas íntimamente relacionadas con ella. La disciplina administrativa encargada de organizar esos recursos es la dirección de ventas. Por tanto, la dirección de ventas se dedica a definir estratégicamente la función y objetivos de la fuerza de ventas, crear el plan de ventas e implantarlo.

La fuerza de ventas debe estar integrada en un plan integral de mercadotecnia para ayudar a mejorar la contribución de la mercadotecnia en la empresa y que la información fluya desde el mercado a la empresa y viceversa. Las nuevas tecnologías han hecho que el control manual derive hacia nuevos sistemas de gestión, reporte y administración de la actividad, tales como el CRM.

Los Sistemas de Automatización de Fuerza de Ventas (SFA, Sales Force Automation Systems), generalmente una parte del sistema de gestión de clientes (CRM) de la compañía, es un sistema que automáticamente archiva todas las etapas en un proceso de venta. Los SFA incluyen un sistema de administración de contactos, el cual rastrea todo contacto que se haya realizado con un determinado cliente, el propósito del contacto, y cualquier seguimiento que fuera necesario. Esto asegura que no se dupliquen los esfuerzos de ventas, eliminando el riesgo de irritar a los clientes.

Los SFA también incluyen un sistema primario de seguimiento de ventas, el cual lista potenciales clientes a través de listas de teléfonos pagos, o clientes de productos relacionados. Otros elementos de un sistema de fuerza de ventas pueden incluir pronósticos de ventas, administración de órdenes y conocimiento del producto.

Los SFA más desarrollados tienen características en las cuales los clientes pueden llegar a modelar el producto para acomodarse a sus necesidades a través de sistemas de construcción de productos en línea. Una parte fundamental de cualquier sistema SFA es la amplia integración de la compañía entre sus diferentes departamentos. Si no se adoptan e integran adecuadamente los sistemas de Fuerza de Ventas, por falta de comunicación, podría pasar que varios departamentos contactaran con el mismo cliente y por el mismo motivo. Para mitigar este riesgo, el SFA debe integrarse completamente en todos los departamentos que se encargan de administrar el servicio de atención al cliente.

Reclutamiento y Selección del personal de ventas

El éxito de una fuerza de ventas comienza con la selección y contratación de buenos profesionales de la venta. Una selección meticulosa del personal de ventas puede incrementar considerablemente el rendimiento comercial de la empresa.

Para que una empresa tenga un buen sistema de reclutamiento necesita realizar al menos cinco funciones: 1) Recibir de forma continua los C.V. (currículum vitae) de personas que están interesados en postular al cargo de vendedor, 2) capturar información de los mejores vendedores de la competencia o de otros rubros, 3) tener contacto frecuente con todas las fuentes adecuadas de postulantes.

4) Tener un banco de datos de postulantes actualizado y 5) proporcionar un flujo de solicitantes más calificados de lo que se necesita durante el periodo de reclutamiento.”

“Sandhusen Richard. (2006) *Editorial Continental: Mercadotecnia*. El objetivo de la fase de reclutamiento es el de contar con un conjunto de solicitantes suficientemente amplio como para disponer de un número conveniente de personas que cumplan con los criterios de selección, asegurando así que el reclutador tenga la oportunidad de efectuar una selección crítica.

Por lo general el reclutamiento incluye:

1. Preparar por escrito una descripción del puesto: Esto sirve para a) determinar el perfil de los candidatos, b) explicar a los postulantes lo que se espera de ellos en caso de ser contratados y c) para determinar si el postulante cumple con el perfil requerido. Para realizar ésta tarea es necesario plantearse algunas preguntas, como: ¿Son necesarias las tareas administrativas y de planificación?, ¿son frecuentes los desplazamientos y viajes?, ¿los clientes requieren de una capacitación técnica por parte del vendedor?, ¿los clientes tienen alguna profesión en particular, etc.

2. Reclutar un número adecuado de solicitantes: Para ello, la empresa puede acudir a su Banco de Postulantes o a opciones externas de reclutamiento, como agencias de empleo, universidades, etc.

3. Elegir entre los postulantes a las personas más calificadas para el puesto: Para ello, se realiza una exhaustiva revisión de los C.V. (Currículum Vitae) para determinar si existe una compatibilidad preliminar entre las características del postulante y los requerimientos de la empresa. En algunos casos, es necesario solicitar referencias de los anteriores trabajos.

En lo referente a la fase de selección del personal de ventas, es importante conocer y utilizar las diversas herramientas de selección existentes para determinar con mayor precisión y que poseen las aptitudes y actitudes deseadas. Algunas de éstas herramientas son: a) Los formularios de solicitud de empleo, b) las entrevistas, c) la obtención de referencias, especialmente de sus anteriores trabajos, d) la revisión de informes crediticios, e) los exámenes psicológicos y de aptitudes (realizadas por especialistas).

Los métodos de selección a utilizar dependen del perfil que se necesite para el puesto y el nivel de ingresos al que pueda aspirar el nuevo vendedor. Si se requiere un vendedor con un alto grado de especialización (licenciados, ingenieros etc...), los niveles de ingresos deberán ser acordes a ese perfil, por tanto, se utilizarán la mayor cantidad de métodos para elegir a la persona más adecuada.

Finalmente, cabe destacar que el objetivo de la fase de reclutamiento y selección del personal que integrará la fuerza de ventas es el de conformar un grupo comprometido con la visión y los objetivos de la empresa, que tenga las condiciones para realizar la función asignada y que sea capaz de integrarse adecuadamente con el entorno interno y externo de la empresa.

La capacitación de la fuerza de Ventas

“Sandhusen. (2008). *editorial continental*. La fase de capacitación, a la fuerza de ventas: Conocimiento de la empresa u organización: En lo relacionado al historia, objetivos, organización, políticas de venta, estructura financiera, instalaciones, principales productos y servicios, participación en el mercado, etc.

Conocimiento del producto: De sus características, ventajas y beneficios. Conocimiento de las técnicas de venta: Por ejemplo, acerca de cómo identificar, seleccionar y clasificar a los clientes, cómo preparar cada entrevista, cómo realizar presentaciones de ventas eficaces, cómo dar seguimiento a las ventas realizadas, cómo brindar servicios de pre y post venta, entre otros.

Conocimiento del mercado: Incluye el conocimiento profundo de los clientes actuales volúmenes de compra actual, servicios que reciben, ofertas a las que acceden, clientes potenciales y también, de la competencia, los productos que comercializan, sus precios, el material promocional que utilizan, fechas, etc.).

Para ello, los nuevos vendedores pasan por un programa de capacitación que suele durar semanas e incluso meses (como sucede con aquellos productos que requieren una alta especialización).

Después de la capacitación inicial, la mayoría de empresas brindan a su fuerza de ventas una capacitación continua a través de seminarios, reuniones, charlas y convenciones, que hoy en día pueden ser presenciales o a través del internet.

Dirección de la fuerza de ventas

Consiste básicamente en direccionar el trabajo de la fuerza de ventas en la realización de actividades tan importantes como: La identificación, selección y clasificación adecuada de los clientes, la cantidad de visitas que deben realizar al día , la frecuencia de visita que le deben dar a cada cliente 1 visita al mes como mínimo, la elaboración de una ruta de visitas coherente y productiva, el cumplimiento de las normas de visita a los clientes, la elaboración y presentación de informes, etc.”

Motivación de la fuerza de ventas

“De Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, Mc Graw Hill. (2004). *Fundamentos de Marketing, 13a. Edición*, Los vendedores, en especial los que salen a la calle, necesitan mucha motivación, dadas las características del trabajo, por ello, la gerencia de ventas enfrenta el reto de motivar continuamente a sus vendedores. Sin embargo, la motivación como tal, no puede generarse desde el "exterior" porque constituye un impulso "interno" de cada persona; por tanto, lo que sí se puede hacer es incentivar al personal de ventas para contrarrestar las fuerzas desmotivadoras (los clientes que realizan demandas o reclamos excesivos, la competencia que tiene ofertas más agresivas, la presión por alcanzar la meta de ventas, la inseguridad, etc.).

Existen diversos métodos para incentivar a la fuerza de ventas, como los incentivos directos e indirectos.

Incentivos directos: Crear un buen ambiente organizacional en el que se aliente la participación y la comunicación, fijar cuotas de venta realistas que puedan ser logradas por la mayoría del personal de ventas con una cantidad moderada de esfuerzo adicional.

Incentivos indirectos:

Realizar concursos para incentivar a que el personal de ventas compita entre sí, por ejemplo, para lograr la mayor cantidad de pedidos a cambio de una recompensa monetaria o bonos representativos. Otro método para incentivar a la fuerza de ventas consiste en determinar qué los motiva, la necesidad de dinero, de reconocimientos por sus logros, de pertenecer a un grupo de trabajo, de crecer y desarrollarse, etc. Luego, se emplea una serie de herramientas para estimularlos, por ejemplo: mediante incentivos económicos, reconocimientos especiales por objetivos logrados, elogios de la gerencia, premios especiales, otros que la gerencia de ventas puede implementar de acuerdo a las características de su fuerza de ventas.

Evaluación de la fuerza de ventas

Dirigir una fuerza de ventas incluye evaluar el desempeño de los vendedores para recompensarlos o para hacer propuestas constructivas de mejoramiento. Una evaluación completa involucra bases cuantitativas y cualitativas de evaluación.

Bases de evaluación cuantitativas: Esta evaluación se realiza en términos de entradas (esfuerzos) y salidas (resultados).

Las medidas de entradas son:

- Número de visitas por día, semana o mes.
- Número de propuestas formales presentadas.
- Número de exhibiciones realizadas o capacitaciones a clientes.

Las medidas de salida son:

- Volumen de ventas por producto, grupo de clientes y territorio.
- Volumen de ventas como porcentaje de las cuotas o el potencial de territorio.
- Utilidades brutas por línea de productos, grupo de clientes y territorio.
- Número y promedio de dinero por pedido.

- Número de pedidos obtenidos entre el número de visitas (tasa de cierres de venta efectivos).
- Porcentaje de clientes retenidos, nuevos clientes obtenidos y clientes perdidos.

Bases de evaluación cualitativas: Algunos factores que se toman en cuenta en este tipo de evaluación, son:

- Conocimiento de la empresa, los productos, los clientes y la competencia.
- Nivel de preparación de las visitas.
- Administración del tiempo.
- Calidad de los informes.

Por otra parte, también existen los métodos informales y formales de evaluación de la fuerza de ventas. Métodos informales, se basan en la evaluación del trabajo realizado por cada vendedor a través de la revisión de los reportes o informes de las visitas realizadas, el acompañamiento del gerente de ventas a los vendedores (trabajo de campo), etc.

Métodos formales:

Se basan en la evaluación de los resultados obtenidos, por ejemplo, realizando comparaciones de los resultados obtenidos por cada vendedor de la fuerza de ventas, comparando la productividad actual con la de anteriores meses o años, revisando los recursos que utiliza cada vendedor para obtener una venta, etc.

Gracias a toda la información recopilada mediante las actividades de evaluación de la fuerza de ventas, el gerente de ventas puede determinar la capacidad que tiene cada vendedor de planificar su trabajo y cumplir su plan. Esto es indispensable para recompensar los aspectos positivos y/o proporcionar críticas constructivas para el mejoramiento de los puntos débiles.”

Compensación de la fuerza de ventas

“Kotler Philip. (2004). *Marketing, 10a. Edición*. Si se quiere mantener a la fuerza de ventas o atraer a los vendedores de la competencia, una empresa debe contar con un plan de compensación atractivo. Para ello, existen diversos métodos para compensar a la fuerza de ventas. Los más empleados, son los siguientes:

El salario o sueldo fijo: Es un pago único por un periodo durante el cual trabaja el vendedor y supone unos ingresos estables para él. Este método es necesario cuando la empresa requiere que el vendedor preste algún tipo de servicio pre y post venta o cuando la venta del producto requiere de un periodo prolongado de negociación.

La comisión: Es un pago vinculado a una unidad específica de éxito. Consiste en un porcentaje del precio de cada producto que se vende y cobra, por ejemplo, el 10% del total vendido y cobrado en valores. **Incentivos económicos:** Por lo general, consisten en determinados montos de dinero que el vendedor recibe cuando logra el objetivo de ventas propuesto por la empresa.

Compensaciones combinadas: Consisten en combinar, por ejemplo, un salario o sueldo fijo más comisiones y/o incentivos. **Compensación monetaria indirecta:** Consiste en compensaciones del tipo: Vacaciones pagadas, cursos de especialización pagadas en el exterior, etc. Establecer un sistema de compensación exige tomar decisiones sobre el nivel de la compensación así como sobre el método. El nivel se refiere al ingreso total en efectivo que el vendedor gana en un determinado periodo y está influido por el perfil de la persona que se requiere para el trabajo y la tasa competitiva del pago por puestos equivalentes.

Un aspecto muy importante es que el plan de compensación debe servir tanto como para motivar a la fuerza de ventas como para dirigir sus actividades de tal forma que sean coherentes con los objetivos plasmados en el plan de mercadotecnia. Cabe destacar, que hoy en día existe una tendencia hacia compensar a la fuerza de ventas por entablar y mantener relaciones con sus clientes, así como para fomentar el valor a largo plazo para los mismos. Esto resulta muy útil para evitar que algún vendedor eche a perder una relación con un cliente por presionar demasiado para cerrar una venta).”

Supervisión de la fuerza de ventas

“Kotler Philip.(2003). *Prentice Hall Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición*. La supervisión es un medio de capacitación continua y un mecanismo de dirección, motivación y monitoreo de las actividades que realiza la fuerza de ventas en el mercado.

Sin embargo, una pregunta que debe responder asertivamente el gerente de ventas, es: Cuánto debe supervisar, si supervisa mucho, puede limitar, sofocar e incluso causar estrés al vendedor lo que repercute negativamente en los resultados, pero, si deja muy libre a la fuerza de ventas puede ocasionar una disminución en los niveles de calidad de cada entrevista y de los servicios al cliente en consecuencia de una falta adecuada de dirección.

Para solucionar ésta interrogante, existe una pauta general y que está relacionada con el método de compensación, por ejemplo: Si los ingresos de los representantes de ventas están basados en comisiones, la supervisión es menor; pero, si reciben salario y deben cubrir cuentas definidas, la supervisión es mayor.

El método de supervisión más eficaz es la observación personal en el campo. Sin embargo, existen otros métodos de supervisión, como: el análisis cuidadoso de los informes o reportes de cada vendedor, la observación a las opiniones de cada vendedor en las reuniones de ventas, el contacto telefónico durante las horas de trabajo, etc.

Una versión muy interesante de supervisión es aquella que dirige y motiva a su fuerza de ventas ayudándola a: 1) identificar los clientes objetivo, 2) fijar las normas de visita, 3) establecer el tiempo que se debe dedicar a la búsqueda de nuevos clientes, 4) la planificación y realización de otras actividades que son importantes como actividades de relaciones públicas.”

La comercialización

“Ugarte David.(2003).*Quinta edición. Comercialización*. La comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Las técnicas de comercialización abarcan todos los procedimientos y maneras de trabajar para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución.

Comercializar se traduce en el acto de planear y organizar un conjunto de actividades necesarias que permitan poner en el lugar indicado y el momento preciso una mercancía o servicio logrando que los clientes, que conforman el mercado, lo conozcan y lo consuman. Comercializar un producto es encontrar para él la presentación y el acondicionamiento susceptible de interesar a los futuros compradores, la red más apropiada de distribución y las condiciones de venta que habrán de dinamizar a los distribuidores sobre cada canal”.

“Kotler Philip. (2003). *Fundamentos de marketing 8a edición* El proceso de comercialización incluye cuatro aspectos fundamentales: ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿a quién? y cómo?.

El primero el autor se refiere al momento preciso de llevarlo a efecto; en el segundo aspecto, a la estrategia geográfica; el tercero, a la definición del público objetivo y finalmente, se hace una referencia a la estrategia a seguir para la introducción del producto en el mercado. De esta manera se infiere que en la comercialización de un nuevo producto la decisión del tiempo de ubicarlo para la venta es crítica y lleva consigo consideraciones adicionales; porque si reemplaza a otro, esto podría retrasar su introducción hasta que se acabe el stock del producto ya situado en el mercado.

Si el nuevo producto es de demanda estacional podría mantenerse hasta que llegase el momento oportuno, siempre que responda a atributos similares o superiores al anterior y que pueda llegar a ser aceptado y preferido por los clientes. Las empresas comercializadoras deben reconocer la necesidad y ventajas de introducir regularmente nuevos productos e ir reemplazando aquellos que van dejando de ser atractivos para los clientes o que no poseen atributos, que por determinadas circunstancias y épocas, el cliente requiere y se convierten en productos de lento o nulo movimiento que se acumulan en los inventarios y traen por consecuencia afectaciones en los resultados de la eficiencia económica de la organización.

Desde otra perspectiva la comercialización significa que una organización encamina todos sus esfuerzos a satisfacer a sus clientes por una ganancia estimada. Hay tres ideas fundamentales incluidas en la definición del concepto:

1. La orientación hacia el cliente.
2. El esfuerzo total de la empresa.
3. La ganancia como objetivo.

Es por ello que los directivos deberían trabajar juntos, ya que lo hecho por un departamento puede ser la materia prima para la actividad de otro. Lo importante es que todos los departamentos adopten como objetivo máximo la satisfacción del cliente. Lo anterior presupone que durante la planeación comercial, los gerentes fijan pautas para la tarea de ejecución y especifican los resultados esperados, luego utilizan estos resultados en la tarea de control, con el propósito de comprobar si todo funcionó.

De acuerdo con lo previsto y de producirse desviaciones en los planes, adoptar las medidas pertinentes para seleccionar otra alternativa de acción y dirigir el rumbo hacia el logro de las metas previstas.

Por eso, los gerentes comerciales deberían estar siempre centrados a la búsqueda de nuevas oportunidades, lo que proporcionaría a la empresa la necesaria estabilidad y continuidad en su funcionamiento; esto es, si se considera además que los mercados son dinámicos y que las necesidades de los clientes, los competidores y el medio ambiente cambian continuamente. Por tanto, la tarea de planear es premisa indispensable para guiar a toda la organización hacia el logro de sus objetivos esenciales y dentro de ellos el cumplimiento oportuno de su misión; es decir, de lo que se trata es de realizar una labor de alta gerencia que comprende entre otras, las actividades vinculadas con la comercialización”.

“Kotler y Armstrong, (2003) *Fundamentos de Marketing*. El concepto de comercialización ha sido tratado de diversas formas, por lo que se puede considerar, según criterios de este autor, uno que establece argumentos que se ajustan a las necesidades de esta investigación.

Considerar a la comercialización como un proceso encaminado a analizar las necesidades de las personas y decidir si los consumidores prefieren más cantidad o diferentes productos, lo que requiere prever qué tipos de productos desearán los distintos consumidores o clientes en lo que concierne a propiedades o características de los productos y decidir a cuáles de estas personas tratará de satisfacer la empresa.

Estimar cuantas de esas personas estarán consumiendo en los próximos años y cuantos productos comprarán, así como prever con exactitud cuándo desearán comprar; hace necesario determinar dónde estarán estos consumidores y cómo poner los productos a su alcance, calculando qué precio estarán dispuestos a pagar por ellos y si la empresa obtendrá ganancias vendiendo a ese precio.

Es importante señalar que el concepto anterior reconoce un determinado número de actividades que no forman parte de la producción, ya que esta consiste en fabricar el producto o prestar servicios, por lo que asumir esta última idea como comercialización estaría considerando una posición parcial y no totalitaria del concepto.

Es entonces que debe asumirse la comercialización con un carácter integral y totalizador que provee la orientación necesaria para la producción y ayuda a lograr que se fabrique el producto adecuado y que llegue a los consumidores con criterios de calidad. Entonces, debe entenderse la comercialización como el proceso que se ocupa de aquello que los clientes desean y debería servir de guía para lo que se produce y se ofrece. La comercialización es, por tanto, un conjunto de actividades realizadas por las organizaciones y un proceso social que se da en dos planos: Micro y Macro, por lo que se utilizan dos definiciones: micro comercialización y macro comercialización.

La primera observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven, siendo la ejecución de actividades que tratan de cumplir los objetivos de una organización previendo las necesidades del cliente y estableciendo entre el productor y el cliente una corriente de bienes y servicios que satisfacen las necesidades, se aplica igualmente a organizaciones con o sin fines de lucro.

La macro comercialización considera ampliamente todo el sistema de producción y distribución como un proceso social al que se dirige el flujo de bienes y servicios de una economía, desde el productor al consumidor, de una manera que equipara verdaderamente la oferta y la demanda y logra los objetivos de la sociedad.

De esta manera, la comercialización debe comenzar a partir de las necesidades potenciales del cliente, no del proceso de producción. No obstante, el énfasis de la comercialización no recae sobre las actividades de las organizaciones individuales, por el contrario, el acento se pone sobre cómo funciona todo el sistema comercial. Esto incluye la observación de cómo influye la comercialización en la sociedad y viceversa.

Otros términos asociados a la comercialización se encuentran vinculados a los resultados de este proceso; de ahí que, se trate la comercialización efectiva, la cual significa entregar los bienes y servicios que los consumidores desean y necesitan, conseguirles los productos en el momento oportuno, en el lugar adecuado y a precio conveniente.

Otro aspecto importante de la comercialización está relacionado con sus funciones universales; si se considera a la comercialización como un proceso de intercambio de mercancías, finanzas e información se tiene que estas son: comprar, vender, transportar, almacenar, estandarizar y clasificar, financiar y lograr información del mercado.

El intercambio suele implicar compra y venta, la función de compra significa buscar y evaluar bienes y servicios, por lo que la función venta requiere promover el producto, mientras que la función de transporte se refiere fundamentalmente al traslado de la mercancía. El almacenamiento implica guardar y proteger los productos de acuerdo con el tamaño y calidad en un espacio que posibilite el reaprovisionamiento hacia las tiendas de forma ágil y segura.

Del mismo modo, estandarizar y clasificar incluyen el ordenamiento de los productos de acuerdo con el tamaño y calidad de los mismos otorgando un lugar de prioridad de acuerdo a las demandas de los clientes y a su rotación en la venta.

La financiación provee el efectivo y crédito necesario para comercializar propiamente y finalmente la información refiere a la retroalimentación que se logra entre la entidad y el cliente para conocer sus expectativas, necesidades, preferencias y satisfacción, lo cual permite introducir acciones de mejora a las funciones anteriores. Estas funciones de la comercialización las realizan específicamente los productores, los especialistas en comercialización, los vendedores en tiendas y los consumidores”.

Promoción

“El Diccionario de Marketing de Cultural S.A (2004). La promoción de ventas es una herramienta o variable de la mezcla de promoción (comunicación comercial), consiste en incentivos de corto plazo, a los consumidores, a los miembros del canal de distribución o a los equipos de ventas, que buscan incrementar la compra o la venta de un producto o servicio.

En la promoción de ventas se dan entre otros los siguientes objetivos:

- Aumentar las ventas en el corto plazo
- Ayudar a aumentar la participación del mercado en el largo plazo
- Romper la lealtad de clientes de la competencia
- Animar el aumento de productos almacenados por el cliente
- Reducir existencias propias
- Romper estacionalidades
- Colaborar a la fidelización
- Motivar a detallistas para que incorporen nuevos productos a su oferta
- Lograr mayores esfuerzos promocionales por parte de los detallistas

Existen numerosas herramientas utilizadas en la promoción de ventas, entre otras, Muestras entrega gratuita y limitada de un producto o servicio para su prueba, cupones, vales certificados que pueden ser utilizados para pagar parte del precio del producto o servicio, reembolsos, oferta de devolución de parte del dinero pagado por el producto o servicio, generalmente en la siguiente compra”.

La publicidad

Es considerada como una de las más poderosas herramientas de la mercadotecnia, específicamente de la promoción, que es utilizada por empresas, organizaciones no lucrativas, instituciones del estado y personas individuales, para dar a conocer un determinado mensaje relacionado con sus productos, servicios, ideas u otros, a su grupo objetivo.

“De Staunton William, Etzel Michael y Walker Bruce (2004), *Mc Graw hill, Fundamentos de Marketing, 13a Edición*, dice que la publicidad es " La comunicación no personal, pagada por un persona claramente identificado, que promueve ideas, organizaciones o productos.

Los lugares de venta más habituales para los anuncios son los medios de transmisión por televisión y radio y los impresos como diarios y revistas. Hay muchos otros medios publicitarios, desde los espectaculares a las playeras impresas y, en fechas más recientes, el internet.”

“De O’Guinn Tomas. (2005) *Allen Chris y Semenik Richard International Thomson. La Publicidad*. Definen a la publicidad de la siguiente manera: "La publicidad es un esfuerzo pagado, comunicado por medios masivos de información con objeto de persuadir”.

“Kotler y Armstrong. (2008) *Fundamentos de Marketing*, definen la publicidad como "cualquier manera pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.”

“*Según la American Marketing Asociación*, la publicidad radica en "la colocación de avisos y mensajes persuasivos, en espacio y tiempo, comprado en cualesquiera de los medios de comunicación por empresas lucrativas, organizaciones no lucrativas, agencias del estado y los individuos que intentan informar y/o persuadir a los miembros de un mercado meta en determinado o a audiencias acerca de sus productos, servicios, organizaciones o ideas".

Concepto de estrategia

“*Para Porter Michael (2004)*. El antiguo concepto militar define estrategia como aplicación de fuerzas en gran escala contra algún enemigo. En términos empresariales, podemos definirla Como la movilización de todos los recursos de la empresa en conjunto, para tratar de alcanzar objetivos a largo plazo.

La táctica es un esquema específico que determina el empleo de los recursos dentro de la estrategia general. En el plano militar, la movilización de las tropas es una táctica dentro de una estrategia más amplia; en el plan gerencial, el presupuesto anual o el plan anual de inversiones, son planes tácticos dentro de una estrategia global a largo plazo.

Una guerra requiere la aplicación de una o más estrategias; cada estrategia requiere varias decisiones o medidas tácticas. La planificación de una empresa exige la adopción de una estrategia, a la cual se unen los planes tácticos de cada uno de los años de ese período. Por muchos años los militares utilizaron la estrategia con la significación de un gran plan hecho a la luz de lo que se creía que un adversario haría o dejaría de hacer.

Esta clase de plan tiene usualmente un alcance competitivo, se ha empleado cada vez más como término que refleja amplios conceptos globales del funcionamiento de una empresa. A menudo las estrategias denotan, por tanto, un programa general de acción y un conato de empeños y recursos para obtener objetivos amplios.

El propósito de las estrategias, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

Sistemas de Estrategias

La identificación de las estrategias principales debe ocasionar la identificación, y posteriormente la evaluación de sub estrategias. Todas las estrategias deben dividirse en sub estrategias para lograr una implantación exitosa.

Desarrollo de Los Planes Tácticos:

A partir de la planeación estratégica, la empresa puede desarrollar los planes tácticos es decir, comienza a desglosar la planeación estratégica en varias planeaciones tácticas, o planes tácticos. Es necesario que, estos últimos se integren y coordinen de modo adecuado en la planeación estratégica.

Existen diferentes niveles de formulación de estrategias, los más destacados se pueden mencionar:

- La estrategia corporativa es la que está relacionada con la orientación general de la empresa; entre sus principales funciones se destaca el intento por satisfacer los deseos de accionistas y de agregar valor a las diferentes partes de la empresa.
- La estrategia de una unidad de negocio, es la que se genera para competir exitosamente en un mercado determinado.
- Las estrategias funcionales son las que definen cómo las distintas partes de la organización concretan la estrategia corporativa y la de unidades de negocio. Este obliga a definir los procesos y recursos”.

Capacidad de producción

“Ganser, Olga. (2004) del libro *Producción, procesos y operaciones*. La demanda real, la demanda futura, y la localización de la organización están íntimamente ligadas a la capacidad de producción ya sea en las empresas manufactureras como en las empresas de servicios.

Se indica que dependiendo de cómo utilizamos la capacidad de producción con la que contamos incidiremos en la calidad de los productos y en la calidad de los servicios prestados a los clientes. Aumentar la capacidad de producción sin conocer como se mueve el mercado y sin estudiar las expectativas de los clientes, trabajaremos a ciegas y dependeremos de la suerte que el futuro nos depara.

Debemos contar con pronósticos, perspectivas, análisis estadísticos y por sobre todo datos del mercado al cual apuntamos y al que queremos alcanzar y/o mantener. Si este desafío es bien atendido y entendido nos mostrará sus frutos monetariamente, y por sobre todo tendremos clientes satisfechos.

Capacidad de operaciones

Es la razón máxima de capacidad productiva o de conversión para la combinación de producto existente en las operaciones de una organización. La capacidad incorpora el concepto de tasa de conversión dentro de un escenario de operaciones. Un cambio en la mezcla del producto puede cambiar la capacidad de las unidades de producción. Podemos medir la capacidad en base a la producción o en base a los insumos utilizados.

Modificación de la capacidad en una organización. Se tiene como premisa que la capacidad debe ser modificada en base a la demanda. Es importante enfatizar que la administración de la capacidad requiere de una buena comprensión del medio ambiente dentro del cual opera la organización.

Esto requiere una comprensión de las demandas normales de las operaciones existentes y una visión que tome en cuenta las condiciones de los negocios en el futuro. Basándonos en estos factores, los administradores eficaces deberán tomar en cuenta cuando planean los cambios de capacidad los siguientes lineamientos:

a. Expansión de la Producción: Es útil tener en cuenta los beneficios y los costos del tiempo extra, de turnos suplementarios, apoyo de tiempo parcial, sub contratación y el uso de inventarios tratando de estar cubiertos contra demandas irregulares.

b. Contracción de la Producción: Existen algunas alternativas para reducir la producción y la capacidad de manera rápida. Congelamientos artificiales, despidos, conclusión de contratos de arrendamiento y alquiler y la venta de parte de equipos y propiedades.

c. Mezcla de Productos: Sobre el porcentaje de utilización de las instalaciones o sobre la utilización de la mano de obra y los costos; que pueden ser sumamente provechosos para la comprensión del impacto de la mezcla de productos en la capacidad.

d. Cambios permanentes en la capacidad: A menudo tiene implicaciones de largo alcance y deben ser considerados con extremo cuidado en relación con los mercados, con la posición financiera de la empresa y las alternativas de tecnología. Las inversiones en maquinarias y equipos, nuevas plantas o centros de servicios, rediseño de productos, modificaciones del proceso de producción, innovaciones en la administración; todas estas interactúan y determinan la tecnología que posee la organización”.

Cuentas por cobrar

“Gitman L. (2006). *La Gestión Financiera*. Es aquella función de dirección que tiene como misión la adecuada administración de los recursos financieros para lograr los objetivos estratégicos de la empresa, rendimiento y crecimiento.

En los momentos actuales, la administración financiera tiene un papel preponderante, pues proporciona herramientas para evaluar los errores de dirección y adoptar las medidas correctas y oportunas que permitan rectificar conductas que posibiliten lograr los resultados deseados, es decir, conocer qué cuestiones necesita corrección y las causas que la justifiquen. Para ello constantemente los empresarios están tomando decisiones financieras a corto y largo plazo.

En la gestión financiera a corto plazo en particular se toman decisiones sobre los activos y pasivos circulantes, buscando niveles óptimos en el efectivo disponible, en los términos de crédito a ofrecer a los clientes y en los niveles adecuados de los inventarios. Cada uno de estos activos debe administrarse en forma eficiente para mantener la liquidez de la empresa, sin conservar al mismo tiempo un nivel demasiado alto de cualquiera de ellos. Una de las decisiones a corto plazo que generan un fuerte impacto económico – financiero sobre la empresa y además, constituyen un factor importante en la esfera de la Gestión del Capital de Trabajo, están las relacionadas con la concesión de crédito a clientes.

Las ventas como punto de partida

La planeación de las ventas es una parte esencial del trabajo del gestor financiero y constituye el punto de partida que determina el comportamiento de las cuentas por cobrar.

Las ventas constituyen la variable causal esencial para pronosticar los requerimientos financieros, y es de importancia crítica para el éxito a largo plazo realizar un presupuesto de ventas exacto, desde luego, debe acumularse una gran cantidad de trabajo para que el pronóstico de ventas sea bueno.

La venta es un proceso de negociación y es reconocida como el principal ingreso de un negocio por determinar los resultados de una entidad, y el gasto principal es el costo de la mercancía vendida. Un vendedor puede tener un equipo importante de conocimientos teóricos pero la práctica es la que mide su efectividad. La finalidad es vender un volumen adecuado de manera tal que produzca una ganancia suficiente para la empresa. Dentro del Estado de Resultado, las ventas netas menos el costo de la mercancía vendida se conoce como el margen bruto o utilidad bruta. Este importe mide el éxito o fracaso del negocio y nos da la noción si vender los productos a un precio más alto del que pagó por ellos.

Vender a crédito

Toda venta a crédito supone un riesgo hasta que no se ha conseguido cobrar íntegramente del cliente el importe de la factura adeudada. Por ello en cualquier venta a crédito existe la incertidumbre de cobro hasta el final, por lo que las empresas deben tener como principio fundamental de filosofía comercial que una operación de venta a crédito no finaliza hasta que no se cobra.

En una venta a crédito el proveedor está dispuesto a entregar unos bienes o prestar unos servicios al cliente solamente a cambio de una promesa de pago en una fecha determinada en el futuro. La clave del porqué se vende a crédito viene de la etimología de la propia palabra "crédito", que tiene su origen en el latín "creditum", lo que significa creencia, confianza. Las empresas venden a crédito con la confianza en la promesa de pago del cliente que permite al proveedor entregar una mercancía sin reclamar el cobro inmediato, aunque también con la certeza de que existan posibilidades de perder algunas cuentas”.

“Demestre A, Castells C. & González A. (2003). Las ventas a crédito generan un derecho para el vendedor, la cual representan el crédito que concede la empresa a sus clientes con una cuenta abierta en el curso ordinario de un negocio, como consecuencia de la entrega de artículos o servicios, incluyendo condiciones de crédito en las que se estipula el pago.

Las ventas al crédito originan situaciones de diversa índole que se pueden clasificar en:

- Administrativas: Se hace necesario la búsqueda de información sobre solvencia de los compradores, conocimiento permanente del importe de los créditos y trámites referentes al cobro de los mismos.
- De riesgo: Por la posibilidad de insolvencia.
- Financieras: Necesidad en muchos casos de recuperar antes del vencimiento el importe de las ventas al crédito.

Las situaciones anteriores se encuentran interrelacionadas, en este sentido las empresas se encuentran ante la presencia de diferentes riesgos financieros manifestado por situaciones financieras o administrativas; es el caso particular la manifestación de riesgo de crédito o de insolvencia el cual surge como consecuencia de un incumplimiento de la contraparte en una operación que incluye un compromiso de pago.

Hoy en día la mayoría de las empresas están obligadas por los condicionantes del mercado a conceder crédito a sus clientes. Sin embargo no todas están tomando las precauciones más elementales para evitar los impagados y los retrasos en el cobro. Muchas de estas todavía tienen una visión miope de sus objetivos, puesto que sólo dan prioridad absoluta a la función de vender. Aunque vender es importante, lo que realmente hay que conseguir es vender con beneficio y cobrar lo antes posible los productos que se han vendido a los clientes. Si una empresa no sigue este principio no sobrevivirá mucho tiempo en el mercado actual.

Generalidades de las cuentas por cobrar

Cuando una empresa vende bienes y servicios, puede exigir efectivo en la fecha de la entrega o antes de la misma o bien puede conceder crédito a los clientes y permitir algunas demoras. La concesión de un crédito representa invertir en un cliente, se trata de una inversión vinculada a la venta de mercancías o a la prestación de un producto o servicio.

Desde una perspectiva contable, cuando se realiza una venta a crédito se origina una cuenta por cobrar considerándose como una de las partidas más grandes del activo circulante y la segunda forma de entrada de mayor liquidez dentro de las operaciones financieras que realiza una empresa; su administración es muy importante para la política financiera a corto plazo, por lo que se debe prestar muchísima atención a su gestión eficiente”.

“Charles T. Hongreen y Gary L. Sundem (2003) plantean que las cuentas por cobrar incluyen el importe de la venta de mercancía o servicios a cambio de una promesa verbal o implícita de recibir efectivo en el futuro, es decir derecho en cuenta abierta contra el efectivo de un cliente.”

Capítulo 3

3.1 Planteamiento del problema

Desde que la empresa Caleras del Campo inicio sus actividades de producción y comercialización de cal hace más de 25 años, ha enfocado sus actividades de venta a las áreas departamentales de la ciudad de Guatemala, dejando por un lado el mercado central debido a la fuerte competencia que existe en dicha área. Se evaluaron los diferentes mercados existentes y se determino que en la actualidad la empresa no cuenta con fuerza de venta.

En los procesos de producción, el material de combustión es escaso y normalmente en las épocas de invierno es muy difícil conseguir dicho material seco, por lo que es de suma importancia determinar y evaluar la optimización de este recurso. Derivado de la información anterior se estima que la producción y comercialización para la venta, está destinado casi en su totalidad para el área departamental de la ciudad de Guatemala, así mismo que la empresa cuenta con espacios suficientes para el almacenamiento del material de combustión y de producto terminado.

La falta de publicidad origino una brecha comercial entre el mercado central y la empresa al punto que día con día su participación está disminuyendo, se determino que las empresas existentes que satisfacen la necesidad en el mercado actualmente no son suficientes, reflejando una gran oportunidad para la empresa y que en la actualidad podría cubrir dicho mercado con una producción establecida.

Considerando el análisis realizado anteriormente se determinó la situación actual y se plantea la siguiente interrogante.

Pregunta de investigación.

¿Qué estrategias se ajustan de mejor forma para comercializar e implementar un modelo de ventas de cal, para el área central de la ciudad de Guatemala?

3.2 Objetivos de la investigación

Objetivo general

- a. Establecer un modelo de ventas óptimo para la empresa productora de cal Caleras del Campo en la ciudad de Guatemala.

Objetivo Específicos

- b. Medir capacidad de producción y comercialización
- c. Analizar los recursos
- d. Analizar oferta y demanda

3.3 Alcances y límites de la práctica

Alcances

Se logro obtener información veraz del Gerente general, personal de producción, y clientes, así mismo las Ventas de cal ubicadas en las zonas 18,6 y 12; como ferreterías ventas de materiales de construcción, distribuidoras de cemento, distribuidoras de cal arena y piedrín, empresas productoras de cal.

Limites

No se investigo áreas aledañas a las zonas, interiores de las zonas de alto riesgo, preferencias del producto, forma de distribución con sus proveedores.

Muestra

Para determinar la muestra la cámara de comercio fue esencial, ya que de ella se obtuvo una población aproximada de 8,000 empresas, que están debidamente registradas como; ferreterías a nivel central de la ciudad de Guatemala.

Con un intervalo de confianza de 95 %, un error permitido de 4 % que por razones geográficas, económicas y para que el estudio sea más exactos se determino de esta manera. Así mismo una probabilidad de éxito o fracaso del 50% para cada uno, la muestra se determino de la siguiente manera:

Fórmula finita
$$n = \frac{z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + z^2 p q}$$

$$n = \frac{3.8416(8,000)(0.50)(0.50)}{(0.0016)(8,000 - 1) + (3.8416)(0.50)(0.50)} = \frac{7,683.20}{13.7588} = 558.42$$

De 558 empresas, se delimito aun más quedando segmentada de la siguiente manera.

- Ferreterías que vendan materiales de construcción.
- Zonas y ubicaciones de menor riesgo para la empresa.

Al delimitar la población, a ferreterías que vendan materiales de construcción, se determino mediante el estudio de campo que el 40% equivalente a 223 empresas cumplen con estos requerimientos.

Se verificaron áreas de accesos y seguridad de las zonas, delimitando aun más nuestra población, ya que únicamente del total de empresas que cumplen con la primera exigencia el 23% cumplen con seguridad y acceso conveniente para la empresa, resultado más efectivo realizar un censo a 50 empresas potenciales ubicadas convenientemente para el estudio.

La investigación se concentrará principalmente en los procesos de comercialización y producción para las áreas centrales de la ciudad de Guatemala, específicamente en las zonas 18, 6 y 12 principalmente en las áreas más transitadas y comerciales. La fuerza de ventas es vital ya que de ella podemos determinar la optimización de recursos, capacidad de almacenamiento, los procesos de producción, procesos de carga y descarga de plataformas, el tiempo de despacho de producto.

Las limitaciones están relacionadas con el abastecimiento del material de combustión, la capacidad de producción y distribución carga y descarga de camiones, plataformas y demás medios de transportes, los procesos generales de comercialización y análisis de factibilidad.

3.4 Metodología

Para Hernández Samperio (2003). “La investigación, es el conjunto de procesos metódicos, sistemáticos, objetivos, medibles, que se utilizan para realizar determinada investigación. Las investigaciones se originan en ideas, para iniciar una investigación siempre se necesita una idea”.

3.4.1 Sujetos de investigación

La siguiente investigación necesita información concreta y de primera mano que pueda proporcionar la gerencia general, el personal operativo, y clientes potenciales. Se examino los mecanismos existentes para la producción y a lo largo de todo el estudio se establecieron los siguientes métodos que ayudaran al desarrollo de la investigación.

La información clave que se necesita será recabada de la forma siguiente:

- Gerencia general. Principal fuente de información y encargada de tomar todas las decisiones.
- Personal operativo; Encargados de los procesos de producción, almacenaje, y despacho.
- Clientes potenciales; La información que brinde cada uno los clientes en potencia.

3.4.2 Instrumentos

El primer método aplicable para recabar información es la entrevista dirigida, que se da entre dos o más personas con la finalidad de obtener información relacionada con el tema de investigación, en este método la entrevista será de forma personal al Gerente general de la empresa, en donde se tomaran temas de interés que ayudaran a plantear nuestro modelo.

Los cuestionarios son enunciados preestablecidos, dirigido al área operativa de la empresa: Este cuestionario se realizara con el personal operativo de la empresa, para determinar la capacidad de producción, aprovechamiento óptimo de los recursos, y almacenaje del producto.

Cuestionario cerrado dirigido a clientes potenciales:

Los clientes se delimitaron a empresas ferreteras que vendan materiales de construcción, siendo conveniente para el estudio realizar un censo.

3.4.3 Procedimientos

El siguiente trabajo de investigación se realizó cumpliendo con la guía proporcionada para la práctica empresarial dirigida (PED)

- Se seleccionó a la empresa Caleras del Campo, principalmente el área gerencial y operativa.
- Con el método de cuestionarios se analizo la situación actual en que se encuentra la empresa, y se construyo un análisis FODA
- Definida la pregunta de investigación, se determino el tema de la (PED).
- Se planteo los objetivos generales y específicos.
- Con la información obtenida se determino el planteamiento del problema.

Capítulo 4

4.1 Presentación de resultados

Para que la investigación tenga validez, sobre el diagnóstico y análisis de la situación comercial de la empresa, se procedió a realizar el trabajo de campo en donde se utilizó la entrevista y el cuestionario dirigido, como método de recopilación de información, la fuente principal se obtuvo de primera mano, con las personas involucradas en donde se obtuvieron los resultados que se presentan a continuación.

Resultados de la entrevista dirigida

La entrevista dirigida fue realizada al Gerente General, en cuyo caso también es el dueño de la empresa. Se determinaron temas previos relacionados a la comercialización, aprovechamiento de los recursos que facilitaron el desarrollo del modelo de ventas. Cada tema desarrollado fue de suma importancia, ya que de los resultados de ellos dependieron conclusiones que ayudaron a determinar las malas aplicaciones de algunos procesos o escases de los mismos.

La entrevista dirigida tuvo como objetivo principal determinar, la perspectiva del entrevistado respecto al procedimiento que actualmente aplica así como la manera en que ve la comercialización para el área central de la ciudad de Guatemala. Los resultados obtenidos de la entrevista fueron presentados en una matriz de sentido.

Luego de realizar la entrevista dirigida al Gerente General se realizó una matriz de sentido que se presenta a continuación.

Ilustración No.3

Tabla numero -2- Matriz de Sentido de la entrevista realizada al Gerente de General

No.	Preguntas	Gerente general	Observaciones
1	¿Qué porcentaje considera que puede producir más la empresa para vender?	50%	En la actualidad la empresa tiene la capacidad de producir hasta el 50% más de lo que actualmente produce.
2	¿Qué capacidad de almacenamiento de cal, en las diferentes presentaciones tiene actualmente la empresa?	100% ⁺	El espacio de almacenamiento es lo suficiente para almacenar el doble de lo que actualmente produce.
3	¿Qué le impide producir más de lo que actualmente produce?	Falta de ventas	La poca comercialización en el área central impide que la empresa produzca mas derivado de la falta de ventas.
4	¿Qué herramientas considera usted que pueden ayudar a mejorar la ventas?	Fuerza de ventas	La falta de vendedores es la principal carencia que tiene la empresa.
5	¿Qué opinión tiene acerca de comercializar en área central de la ciudad de Guatemala?	Oportunidad	Principalmente es una gran oportunidad de desarrollo.

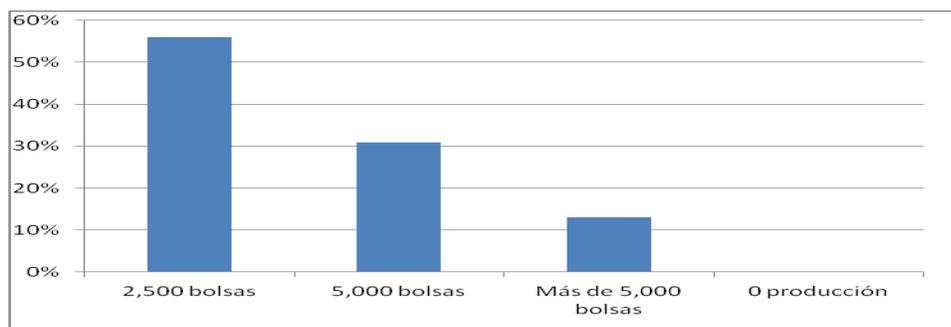
Fuente: Elaboración propia, año 2013

Resultado de los cuestionarios

Cuestionarios realizados a cada uno de los 45 colaboradores del área operativa, tomando en cuenta sus opiniones y plasmando los resultados en las graficas y análisis que se presentan a continuación.

Ilustración No. 4

Gráfica 1: Capacidad de producción que tiene la empresa para el área central

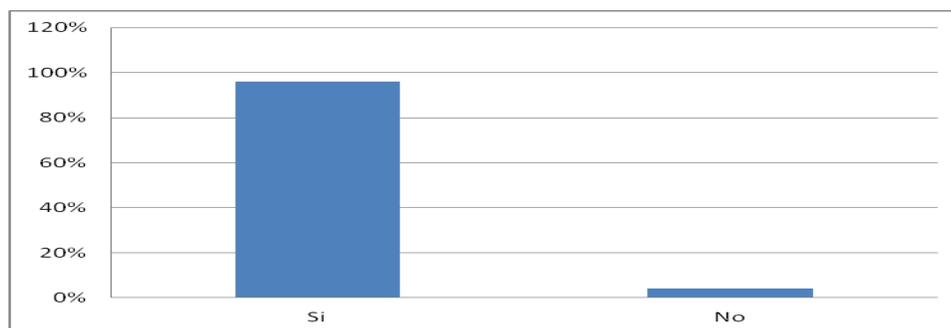


Fuente: Investigación de campo, octubre 2013

La capacidad de comercialización está estrictamente ligada a la capacidad de producción de la empresa. Los resultados demuestran que se puede producir desde 50% más que en la actualidad.

Ilustración No. 5

Gráfica 2: Opinión sobre el desperdicio de materiales dentro de la planta

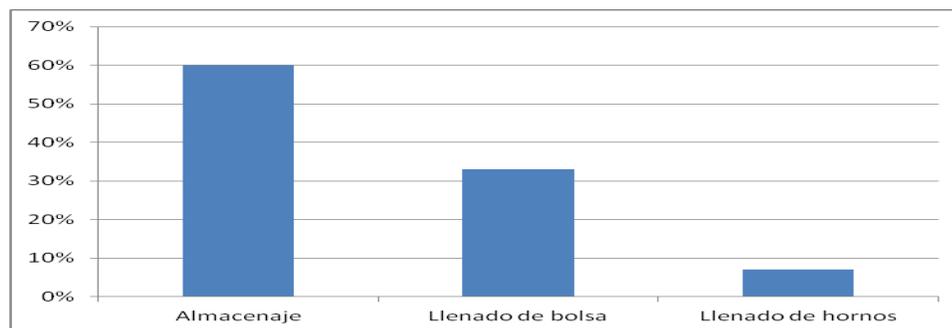


Fuente: Investigación de campo, octubre 2013

Es importante que toda empresa optimice los materiales con los que cuenta para la producción de sus productos, más del 80% consideran que se desperdicia.

Ilustración No. 6

Gráfica 3: Área que se considera que existe desperdicio dentro de la planta

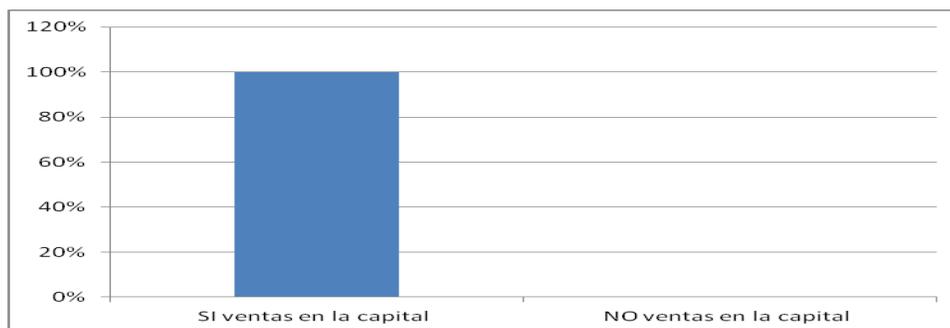


Fuente: Investigación de campo, octubre 2013

La participación es significativa en dos áreas importantes para la empresa; la utilización del aserrín con un 60 % de participación, y el llenado de bolsa con 33 %, con una participación menor del 7% consideran que es en el llenado de hornos donde más se desperdicia.

Ilustración No. 7

Gráfica 4: Opinión sobre las ventas en la capital

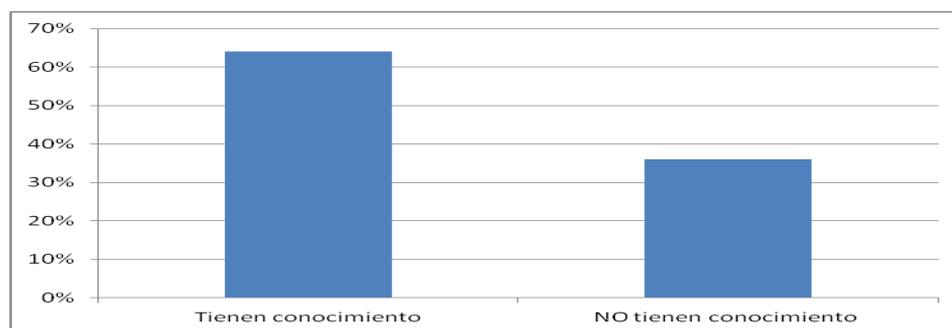


Fuente: Investigación de campo, octubre 2013

Es indiscutible que el total de la población entrevistada, considera posible que la empresa venda su producto en la capital, con una participación de 100%.

Ilustración No. 8

Gráfica 5: Tienen conocimiento de la forma de reducir tiempos

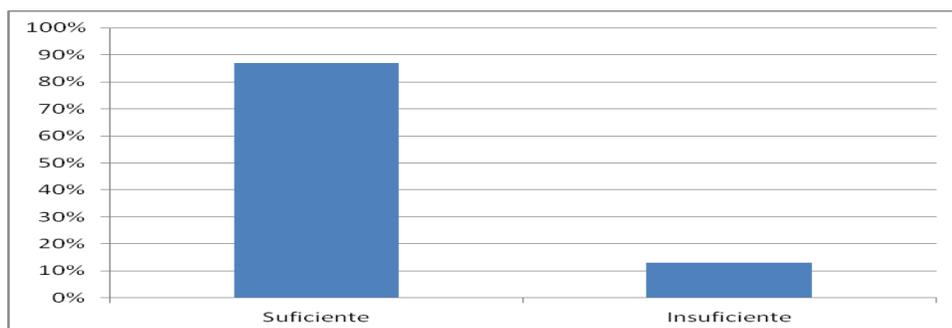


Fuente: Investigación de campo, octubre 2013

29 de las 45 personas entrevistadas y con una participación del 64%, tienen conocimiento de algún tipo de equipo que facilite y optimice el tiempo de producción enfocándose principalmente en el área de carga, el resto que no tienen conocimiento alguno, con una participación del 36%.

Ilustración No. 9

Gráfica 6: Considera que el personal para producción es suficiente

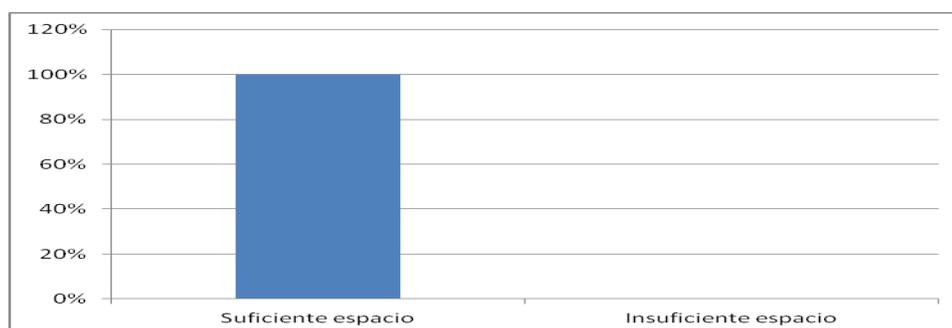


Fuente: Investigación de campo, octubre 2013

El 87% de las personas entrevistadas consideran que el personal es suficiente para el área de producción, el resto con una participación del 13% consideran que se debería contratar más personal.

Ilustración No. 10

Gráfica 7: La manera que consideran la capacidad de almacenaje



Fuente: Investigación de campo, octubre 2013

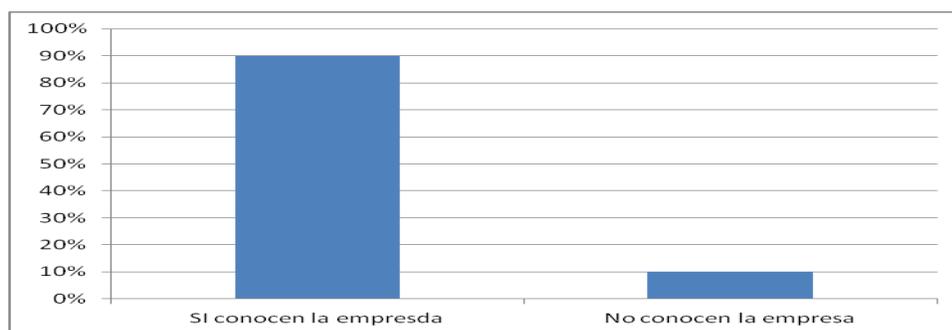
Cada espacio dentro de la empresa debe ser utilizado adecuadamente, los participantes están de acuerdo en que el espacio es suficiente para los requerimientos que se soliciten.

Cuestionario dirigido a clientes potenciales

Los cuestionarios realizados a cada uno de los 50 clientes potenciales, tomando en cuenta la opinión de cada uno y plasmando los resultados en las gráficas y análisis que se presentan a continuación.

Ilustración No. 11

Gráfica 8: Tiene conocimiento de la empresa Caleras del Campo

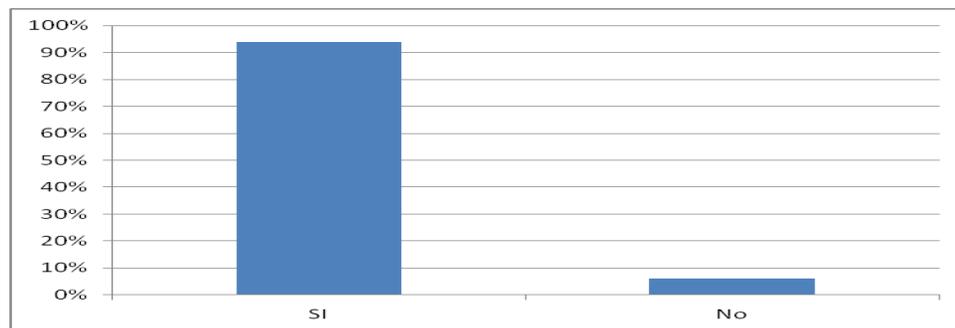


Fuente: Investigación de campo, octubre 2013

La comercialización de toda empresa dependerá del conocimiento que tienen las personas acerca de ella, el 90% de los entrevistados no la conocen.

Ilustración No. 12

Gráfica 9: Importancia de la ubicación de la planta



Fuente: Investigación de campo, octubre 2013

Con un porcentaje altamente significativo del 94% consideran que SI es importante que sus proveedores se encuentren relativamente cerca, el 6% de las personas entrevistadas consideran que No es importante la ubicación de sus proveedores.

Ilustración No. 13

Gráfica 10: Opinión del cliente respecto al precio

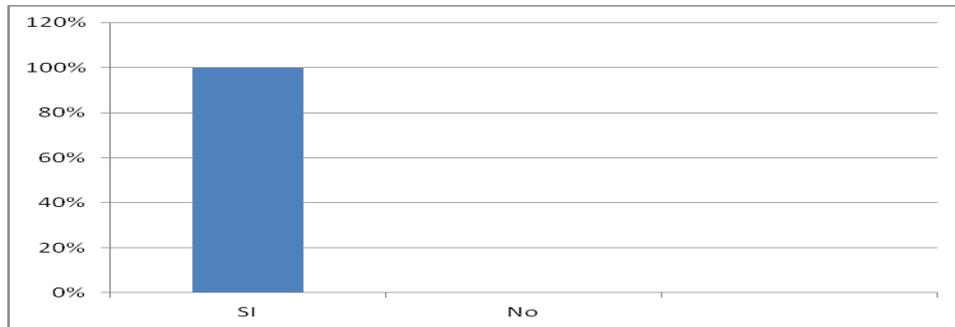


Fuente: Investigación de campo, octubre 2013

El resultado de como se refleja el precio en las empresas entrevistadas, resulto que más del 50 % consideran interesante que los precios sean menores a la empresa que actualmente es líder en la ciudad de Guatemala, así mismo no muy lejano al porcentaje anterior con un 44% consideran que lo ven como una oportunidad de mercado, y con un 2% lo ven como algo que no es relevante.

Ilustración No. 14

Gráfica 11: La importancia que tiene el servicio de entrega a domicilio

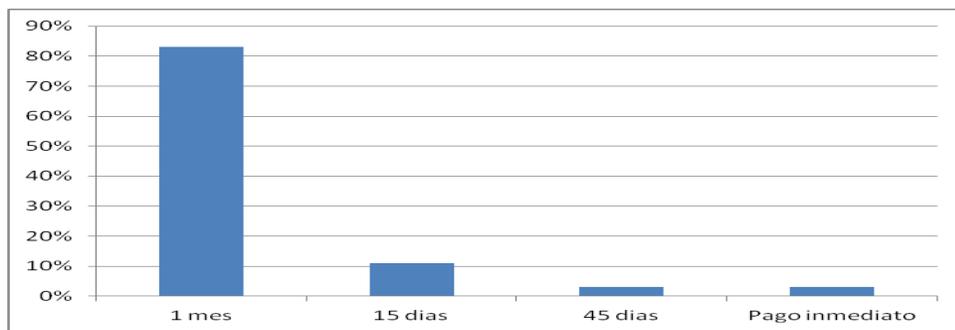


Fuente: Investigación de campo, octubre 2013

Indiscutiblemente todos los entrevistados coinciden en que los servicios de entrega son de suma importancia para sus negocios, reflejados en la grafica con un porcentaje del 100% de participación.

Ilustración No. 15

Gráfica 12: El tiempo de cobro que consideran oportuno



Fuente: Investigación de campo, octubre 2013

Respecto al tiempo de cobro las personas entrevistadas con mayor porcentaje fueron las que consideran oportuno un mes para cobro con el 83% de participación, el 11% consideran 15 días para cobro, y con igualdad de participación 3% 45 días para cobro y 3% para pago inmediato.

Capítulo 5

5.1 Análisis e interpretación de los resultados

“Según Hernández Sampieri, *et. (2010)*, La revisión de la literatura y su comparación con los resultados es una fuente para revelar diferentes niveles en el desarrollo de un tema determinado, tales como la existencia de una o varias teorías ya desarrolladas, que estén soportadas por evidencia empírica y que se apliquen consecuentemente al problema de investigación; Asimismo, que pueden haber piezas o trozos de teoría que sugieren variables potencialmente importantes que pueden ser aplicadas al problema de investigación. Tomando en cuenta dicha teoría se derivaron los siguientes análisis y se conjugaron cada una de las respuestas con respecto al marco teórico”.

Es evidente que la empresa no cuenta con fuerza de ventas, lo cual impide la comercialización del producto en áreas ya determinadas en el trabajo de investigación, los resultados obtenidos mediante la entrevista personal y los diferentes cuestionarios ayudaron a determinar carencias y dificultades de la empresa. El marco teórico hace referencia que aumentar la capacidad de producción sin conocer como se mueve el mercado y sin estudiar las expectativas de los clientes, se trabajara a ciegas y dependeremos de la suerte, por lo que se debe contar con pronósticos, perspectivas, que ayudaran a estructurar la estrategia a seguir.

En la pregunta numero uno hacemos mención de la capacidad que tiene la empresa desde el punto de vista del Gerente general, los resultados nos indican que la empresa puede producir hasta un 50% más de lo que actualmente produce. La primera pregunta nos indica que el Gerente general, que a la vez es el dueño, considera posible que en la actualidad la empresa tenga dicha capacidad, de forma estratégica esta pregunta fue dirigida a los colaboradores del área operativa, para determinar la similitud de las respuestas, y efectivamente los colaboradores de dicha área consideran la posibilidad de producir desde el 50% hasta el 100% quedando un promedio de 75% más de lo que actualmente produce, los resultados tan semejantes se dan porque la empresa almacena una cantidad significativa de materia prima para el caso.

Es importante mencionar, que a mayor cantidad de producción, mayor cantidad de espacio para almacenar previo a la entrega. La siguiente pregunta dirigida al gerente general respecto a si tiene la capacidad para almacenar, considera que cuenta con el espacio suficiente para almacenar hasta un 100% de la producción aunque la capacidad de producto terminado sea del 50%, con respecto a los colaboradores consideran que la empresa tiene espacios grandes y suficiente para almacenar producto previo a la entrega, pero que sería de gran ayuda la fabricación de una faja transportadora de bolsa que optimice los tiempos de carga y almacenaje.

Sin conocimiento de la demanda no podemos producir más. El marco teórico indica que se debe conocer las expectativas del cliente, así como los requerimientos que solicitan. La pregunta con respecto a vender más obviamente lo impide que la demanda del producto no está analizada, resultado de la carencia de fuerza de ventas según el Gerente General.

Según el marco teórico los requerimientos de los clientes deben de solucionarse, para ello es importante mencionar que en la pregunta respecto a si la empresa posee servicio de entrega a domicilio, el gerente indica que es una de las principales carencias de la empresa. El gerente indica que la empresa cuenta con camiones que pudieran distribuir el producto, pero que en la actualidad están funcionando únicamente de forma interna.

Certo, Samuel C. y Peter, J. Paul, la *dirección estratégica*, es un proceso continuo, reiterativo y transnacional dirigido a mantener a una organización en su conjunto acoplada de manera apropiada con el ambiente en el que se desenvuelve, para la empresa Caleras del Campo, esta teoría no es aplicada, ya que es una empresa que se encuentra ubicada en la capital de Guatemala, pero esta a su vez no tiene una significativa participación comercial dentro de ella, por lo que es importante hacer mención que el éxito de una organización está en acoplarse al ambiente donde se encuentra.

El estudio del entorno menciona que debemos de determinar el alcance y límites de la empresa como tal, por lo que es importante que la empresa si bien no es conocida por los posibles clientes debemos de presentarnos, e implementar una estrategia de mercado mediante un modelo de ventas.

La planeación según el marco teórico para que sea práctica y eficaz, debe adaptarse a las exigencias de quien afecta, relacionado con la pregunta número 2 realizada a los clientes potenciales, en donde se hizo mención de la ubicación, la mayor participación consideran que es importante que esta se encuentre en cercanías. Observamos que la distribución del producto depende mucho de la ubicación de la casa matriz, en el caso de caleras del campo su ubicación se encuentra en un área estratégica por estar dentro de los límites de la ciudad capital y que de alguna manera no se ve complicada la distribución, a excepción de la restricción de horario.

La ubicación es importante según los clientes y consideran que si la empresa se encuentra relativamente cerca, será más fácil que sus pedidos lleguen a tiempo, así como cualquier inconveniente puede ser solucionado sin necesidad de salir de la capital. La pregunta número 3 dirigida a los clientes potenciales hace mención del precio con respecto a la competencia. Para Peter, J, Poul en el marco teórico hace referencia que la competencia es una situación de libertad de los agentes económicos de elegir a quien le compran, el resultado de el cuestionario dirigido resulto con mayor participación en interés, y como una oportunidad, quedando en manifiesto que el precio con respecto a la competencia es realmente una situación favorable ya que el precio del que actualmente es líder, es mayor del que ofrece caleras del campo.

En el marco teórico se hace referencia al autor Philip Coltler en donde menciona que la principal fortaleza de una empresa para la comercialización, es contar con una fuerza de ventas así como con puntos de ventas ubicados de forma estratégica. Al finalizar los cuestionarios y recopilar la información, esta nos indica que claramente la empresa no cuenta con una fuerza de ventas establecida, y que no tiene puntos de ventas de acuerdo a su mercado.

Es importante mencionar que para los autores antes mencionados, contar con fuerza de ventas para una empresa productora y comercial es vital ya que de ello depende que la empresa pueda crecer y a su vez posicionarse en el mercado.

Nuevamente acoplarse a las necesidades de los clientes es de suma importancia, como bien lo menciono anteriormente en El marco teórico Certo, Samuel, C y Peter J. El acoplamiento a las necesidades es positivo para el crecimiento y desarrollo de la organización.

En la pregunta numero 4 hace énfasis en la entrega de los productos, quedando en manifiesto que la entrega es indiscutiblemente un requerimiento que solicitan los clientes. Caleras del campo no cuenta con servicio de entrega derivado de ello para los autores antes mencionados contar con este tipo de herramientas son de suma importancia.

Según el marco teórico autores como Gitman, Demestre a. Castells y Gonzales, hoy en día la mayoría de las empresas están obligadas por los condicionantes del mercado a conceder crédito a sus clientes. Sin embargo no todas implementan este sistema de cuentas por cobrar incluyendo a Caleras del campo, ya que desde sus inicios los clientes son quienes se han condicionado con los métodos y procedimientos que utiliza quedando en claro, la escasa utilización de procedimientos que menciona el autor antes mencionado.

La pregunta numero 5 hace énfasis en el tipo y tiempo de cobro que se considera oportuna, es importante mencionar que el tiempo de cobro debe de ser estructurado por la empresa específicamente en el área financiera, la cual no está definida en esta investigación y es únicamente de referencia para estructurar el modelo de ventas, pero que al igual que cualquier procedimiento establecido, es de suma importancia según autores como Charles Gary L. Sundem y Revelo A. quienes indican que el tiempo de cobro denominado cuentas por cobrar son un forma predeterminada de negociar en donde se comprometen cada una de las partes a entregar ó despachar y otro a pagar por un producto en un tiempo posterior.

Al finalizar la utilización de los métodos para recopilar información como, entrevista dirigida el Gerente General, los cuestionarios dirigidos a los colaboradores del área de producción, y los cuestionarios dirigidos a los clientes potenciales, podemos dar por hecho que el estudio para recopilar información fue realizado de forma efectiva, cumpliendo con el total de preguntas establecidas.

Conclusiones

1. La empresa no cuenta con un modelo de ventas estructurado.
2. El óptimo aprovechamiento de los recursos es vital, la empresa tiene un historial de almacenar materia prima durante mucho tiempo.
3. Luego de realizar el estudio de campo y delimitar a la población, se determino que las ferreterías que a su vez venden materiales de construcción manejan una cantidad de venta similar a la que se distribuye en el área departamental.
4. Se estima que los requerimientos en cuanto a producción y despacho pueden cubrirse.
5. El mercado nacional es una gran oportunidad, emprender una labor de fuerza de ventas en las zonas establecidas significan incursionar en un mercado altamente competitivo, pero que a su vez buscan obtener productos de buena calidad a un precio menor, requerimientos que Caleras del Campo puede cubrir.
6. El acercamiento al cliente es importante para fortalecer la relación comercial, se concluyo que Caleras de Campo, carece de procedimientos y actividades que fortifiquen las relaciones entre empresa y comprador, esta limitante hace que la empresa se aleje cada vez mas de los clientes siendo esta la parte fundamental de la misión y visión de la empresa.
7. El reconocimiento a la importancia del cliente a nivel interno, es una forma de establecer una relación comercial, carencia que nuevamente se hace notar en la empresa antes mencionada ya que no cuenta con procedimientos que enriquezcan el sentir por la empresa o por los clientes.

Propuesta

**Modelo de ventas de la empresa Caleras del Campo para comercializar
en el área central de la ciudad de Guatemala**

Introducción

El presente trabajo de tesis denominado como un Modelo de Ventas para una Empresa Productora de Cal, se llevó a cabo para la empresa Caleras del Campo, ubicada a iniciaciones de la ciudad de Guatemala, con el objetivo principal de fortalecer el desarrollo de la empresa mediante un modelo aplicable, y viable para la organización.

El documento es un modelo de ventas, que posee procedimientos estructurados que se deben seguir, su importancia radica en que una empresa sin fuerza de ventas se queda estancada en un mercado con grandes oportunidades de desarrollo, tanto comerciales como estructurales. Es importante mencionar que dicha empresa está situada en un sector industrial a iniciaciones de la ciudad capital, situación que favorece a la empresa en cuanto a la comercialización y distribución de cada uno de sus productos.

Luego de haber llevado a cabo el trabajo de investigación y realizar las entrevistas tomando en cuenta la opinión de los diferentes clientes potenciales así como opinión de la organización, se pudo deducir que sigue siendo necesario el apoyo a estas empresas en cuanto a una correcta dirección, enfocada a la comercialización y aprovechamiento de los recursos mediante un modelo de ventas.

Partiendo del objetivo principal de la propuesta que es fortalecer la dirección de la empresa en cuanto a comercialización de su producto, se deben considerar varios aspectos circunstanciales que se pueden dar mediante un modelo de ventas aplicado al área central de la ciudad de Guatemala.

Presentación

En un mundo competitivo donde las herramientas correctas son bien recompensadas, las empresas deben de identificar las oportunidades que este ofrece, así mismo mejorar procedimientos, y adaptarse al requerimiento de los clientes. Un modelo de ventas para una empresa que carece de él, es muy importante ya que mediante este modelo se intenta constituir una dirección que esté de acuerdo a las necesidades que el mercado exige. Contar con un modelo de ventas proporciona herramientas de comercialización, promoción, distribución entre otros, y que son factores que toda empresa hoy en día debe de poseer.

Justificación

Luego de reflexionar en los hallazgos conseguidos en el desarrollo de la investigación, y donde se abordó la temática de un modelo de ventas para una empresa productora de cal, se identificaron operaciones aplicables en donde el resultado nos indica que la empresa carece de ellos, se concluyó que existe una gran oportunidad de mercado, carencia de requerimientos, y una mala distribución de los recursos, por medio de la investigación, entrevista y la presentación de los resultados, la gerencia podrá evaluar la gestión de un modelo de ventas y el mejor aprovechamiento de los recursos.

Objetivo general.

Diseñar un modelo de ventas, para la empresa productora de cal, Caleras del Campo.

Objetivos específicos

1. Medir capacidad de producción y comercialización
2. Analizar la forma de optimizar los recursos
3. Identificar mercado objetivo

Desarrollo de la propuesta

En esta sección la investigación presentara la propuesta de mejora, para la empresa productora de cal Caleras del Campo.

Diseño del documento escrito del Modelo de ventas

- a) Estudio de mercado
- b) Oferta y demanda
- c) Mercado Objetivo
- d) Modelo de ventas

Estudio de mercado

Es importante que la empresa Caleras del Campo incluya elementos fundamentales para el desarrollo comercial de la organización. Como primer punto se debe analizar el mercado para la cual se presenta la siguiente información.

Industria.

En Guatemala existen una variedad organizaciones que se dedican a diferentes tipos de productos de construcción; cemento, pedrín, arena, cal, yeso, entre otros. El estudio está enfocado a la industria que se dedica a la producción de cal hidratada en presentación de bolsa de 48 y 50 libras.

La Cal

Es un producto que resulta de la calcinación de la piedra caliza a temperaturas de entre 800 y 1,000 grados centígrados, es un producto de primera calidad derivado de la calidad de la piedra de extracción, así mismo cada procedimiento de cocción y pulverización se realiza de forma natural a base de agua para la hidratación y fuego natural con aserrín para la cocción.

La competencia

Hoy en día el líder en el mercado acapara el 90 % de consumidores de cal, principalmente en las grandes industrias ferreteras. Utiliza hornos aéreos y trituradores de piedra de cal, los precios respecto a la mayoría de productores se encuentra entre el 30% y 20% más.

Los pequeños productores de cal tienen poca capacidad de producción, utilizan hornos cavados en tierra, y la calidad de sus productos dependerá principalmente de la calidad de la piedra de extracción así como los tiempos y temperaturas de cocción.

Ventajas

Existe un mercado que exige un producto de buena calidad a un menor precio y que cuente con las características principales para la construcción. Cada especificación es cubierta por el producto de estudio derivado que tiene capacidad de producción, precio accesible, calidad del producto, y procesos naturales de pulverización.

Mercado objetivo

Empresas ferreteras y clientes que incluyan en sus inventarios cal hidratada para la venta u otra utilización que se le pueda dar en las zonas 18,6 y 12 de la capital de Guatemala.

Características que se busca.

- a) Tiempo de entrega: Se busca alcanzar a los clientes que tengan una demanda cíclica similar al ritmo de producción de la empresa; por ejemplo ferreterías, comercios y ventas de materiales de construcción. Esta necesidad de producto podrá variar dependiendo de la temporada y así manejar de una a dos semanas el volumen de producción entre 1,300 y 2,000 quintales por ciclo.
- b) Al realizar una producción periódica, se asegura que en la comercialización del producto, se va a disminuir el tiempo de espera para la venta, se disminuirá costos de producción, así mismo se podrá almacenar el material de combustión, que en la mayoría de casos es el aserrín

- c) Mediante una cuantificación de la cantidad que se va a manejar, se podrá determinar cuánto semanal y mensualmente se puede utilizar. Esta actividad crea un círculo comercial en donde se aprovecha principalmente el material de combustión.

- d) Tipo de producto: Para determinar estos clientes se busca aquellos que consuman la cal en bolsa hidratada, logrando comercializar con estos el 50% más de la producción de la empresa, dejando el resto a clientes frecuentes de las áreas rurales de Guatemala.

- e) Lugar de entrega: La mayoría de clientes que se busca son aquellos que tienen la capacidad de recoger el producto en las instalaciones de la empresa, aquellos que no tienen ésta facilidad se les puede ofrecer el servicio de flete, para lo cual se cuenta con los recursos necesarios, por ejemplo 2 camiones que posee la empresa así como un vehículo que son solamente para uso interno. La cantidad de producto que demanden los clientes puede manejarse dentro de la organización en cuanto al costo del envío, éste servicio puede representar un aumento que va desde Q 1.50 a Q 3.00 por quintal de producto dentro de la ciudad de Guatemala, este costo es cargado al precio final, por lo que el consumidor final es quien lo absorbe.

La segmentación del mercado ayuda a determinar el comportamiento del consumidor por lo que con anterioridad se delimito a empresas ferreteras que vendan materiales de construcción y clientes potenciales que transiten alrededor de las zonas establecidas.

Factores que se deben considerar en el Modelo de Ventas

- a. Producto
- b. Precio
- c. Plaza
- d. Promoción y publicidad.

Producto

La cal hidratada es un producto altamente rentable y tiene una gran variedad de usos dentro de los cuales podemos mencionar; uso para la construcción, estabilización de suelos, tratamiento de agua, saneamiento ambiental entre otros.

Precio

Hoy en día satisfacer a un mercado con productos de primera calidad a un precio accesible es un reto que toda empresa debe superar, caleras de campo tienen un historial de producción de más de 20 años y ha mantenido un precio accesible respecto a la competencia durante mucho tiempo. En el país de Guatemala existen varias productoras de cal, centrándose la mayoría de empresas geográficamente en Sanarate, y el Progreso.

La siguiente descripción muestra un esquema de las diferentes empresas dedicadas a la producción de cal viva y la cantidad mensual que se produce para ofrecer al mercado en un rango de precio de Q18.00 a Q33.00 quetzales.

Oferta de cal viva en el mercado

La siguiente información, fue determinada mediante el estudio de mercado.

Caleras del campo desde 19.5 la bolsa hasta 31 el quintal.

Calera San José desde Q 20.50 la bolsa hasta Q33.00 el quintal.

Calera del Norte desde 21.00 la bolsa hasta Q32.00 el quintal.

Calca desde Q 22.00 la bolsa.

Cal Estrella desde Q 18.50 la bolsa

Calera Santa Catalina desde Q 23.50 la bolsa

Plaza

Ubicar el producto en las zonas establecidas, mediante los procedimientos que ejercerá la fuerza de ventas.

Propuesta de valor

Será medida como una estrategia integradora de actividades, comerciales como;

1. Publicidad
2. Promoción
3. Relaciones publicas

Publicidad

La publicidad se llevara a cabo mediante un medio de comunicación masiva seleccionando a Radio Mundial, con anuncios de 15 segundos repetidos en 10 ocasiones por día los días martes, jueves y domingo. Los días fueron seleccionados de forma estratégica ya que por el tipo de mercado son los de mayor sintonía en horarios de 5 am a 4 pm durante 6 meses.

Se crearán mantas vinílicas con el logo de la empresa, que se colocaran en los Stand de cada uno de los clientes.

Ver tabla costos pagina 72.

Promoción

La promoción que se llevara a cabo esta dirigida únicamente a las ferreterías de la capital determinadas , en donde se incluirá por su compra un sello representativo de su empresa el cual se colocara en la Parte frontal de cada bolsa con el nombre de las ferreterías. Costo que absorberá Caleras del Campo ya que únicamente se creara un pequeño sello representativo que a su vez fortalezca la relación entre empresa y cliente.

Derivado que se está incursionando en un mercado nuevo, mediante una negociación previa, se autorizara entre 25 y 50 bolsas a consignación, para lo cual se aplicaran algunas restricciones como, tamaño de la empresa, historial de la empresa, y forma de pago.

Relaciones públicas

Las relaciones públicas son de suma importancia para el desarrollo social de la organización. Las relaciones públicas se efectuaran mediante acciones de comunicación estratégicamente, el principal objetivo es fortalecer las relaciones entre Caleras del Campo y los clientes. La forma en que se efectuara las visitas que vinculen las relaciones sociales serán de forma periódica cada 2 meses por tiempo indefinido con una duración entre 5 y 10 minutos cada visita. Los temas que se tomaran en las visitas serán relacionados con el producto y estado de las empresas visitadas. Parte de los objetivos será que el cliente se sienta cercano a la empresa y que como cliente también se sienta parte de ella, de forma estratégica las visitas incluirán el servicio de post venta.

El reconocimiento será parte fundamental para fortalecer las relaciones y mediante presentes como, cartas de agradecimiento por compra, obsequios en temporadas altas como camisas representativas de Caleras del Campo, calendarios a fin de año, entre otros serán parte del presupuesto anual.

Ventaja competitiva

La característica diferencial que tiene la empresa respecto a sus competidores, es que puede mantener un precio accesible, un producto de primera calidad, y una buena ubicación geográfica.

Proyección de ventas

El principal factor que se ha considerado para elaborar la proyección es la demanda del producto, además se toma en cuenta el ritmo de producción y la capacidad instalada de la planta.

La empresa tiene la capacidad de producir 2,000 quintales más de cal en terrón de las cuales se puede embolsar entre 2,500 y 4,000 bolsas de ser necesario. La empresa cuenta con dos asistentes que realizar la función de fuerza de ventas que puedan salir de la empresa y ofrecer el producto. Las metas establecidas por la organización, será comercializar entre los clientes la capacidad producida, dividida porcentualmente entre cada uno de los vendedores.

Demanda

El estudio de mercado ayuda a determinar la demanda, mediante un estudio de los clientes por área en el país. El estudio está enfocado principalmente para las zonas antes mencionadas de la capital, se orienta en estas áreas ya que es donde proviene la mayoría de clientes potenciales, las demás áreas del país no se incluyen en el estudio ya que sería innecesario determinar una población mayor, si no se puede satisfacer.

La mayoría de clientes busca obtener el producto en la zona central, esto debido al ahorro que les representa comprar el producto en dicha región, así mismo que el valor del producto aumenta considerablemente al ser trasladado a mayor distancia. Se determinó que hay una necesidad no cubierta por las empresas ya existentes, dado que no logran cubrir las expectativas de los clientes en cuanto a tiempo de respuesta, servicio de entrega, y demás exigencias de los clientes.

Las empresas hoy en día que se dedican a revender la cal, como ferreterías no están satisfechas en su mayoría por el precio que tiene el líder en el mercado, lo que representa una oportunidad para el producto que ofrece Caleras del Campo en cuanto a calidad vs precio. Es importante mencionar que para satisfacer la demanda debemos de considerar a capacidad de producción la cual se establece en la ilustración de propuesta de valor.

Nivel de participación en el mercado

El nivel de participación en el mercado que se busca es del 50% del total ofertado en la región central del país, el análisis de la competencia parte de la idea de invertir en la introducción de estrategias de optimización, que se basa en la observación de la necesidad de los clientes de cal en bolsa que es la principal demanda en el país.

En la actualidad los medianos productores tienen comprometida su producción, con empresas que consumen casi en su totalidad, y se les hace casi imposible producir más debido a la escasez de material de combustión (aserrín) fenómeno que no afecta a caleras del campo ya que tiene varios proveedores, aunque en algunas temporadas sea escaso. La escasez de aserrín que afecta a la mayoría de empresas productoras, genera que haya una gran cantidad de clientes que no pueden adquirir el producto, teniendo que optar por el producto que es líder en el mercado aunque tenga un precio mucho mayor.

Caleras del campo puede prever e incluir un sistema de almacenamiento de polvo, que por su consistencia a través del tiempo no tiene ninguna variación en cuanto a calidad, y pueda compensar este mercado insatisfecho.

Otra debilidad de la competencia es que no cuentan con la materia prima, tienen que comprar la piedra caliza con proveedores que tienen prioridad con clientes, que consumen la piedra caliza para otros fines, lo que les genera atraso, para el caso de Caleras del Campo esto no afecta ya que tiene a sus proveedores de piedra caliza cerca, en una cantera llamada El Rodeo ubicada en la capital a cercanías de la empresa, mientras que otra caleras, tienen sus instalaciones a distancias considerables.

Esta cercanía con el proveedor de materia prima es de suma importancia ya que mediante ella podemos disminuir los costos utilizando el transporte propio y evitar gastos de flete. La mayoría de empresas productoras de cal, no cuentan con un terreno propio para establecer sus plantas, en el caso de Caleras del campo posee y es dueña del terreno donde está ubicada la planta, por lo que en otros casos se ven obligados a establecerse en terrenos arrendados.

De lo anterior se puede determinar que al momento de producir más la empresa tiene ciertas ventajas que lo hacen posible, y que de alguna manera no son impedimentos relacionados con la planta y sus proveedores. Para poder minimizar los tiempos la ubicación, de Caleras del campo se encuentra con aserraderos cerca y se pueden realizar negociación para poder abastecerse de aserrín que es el segundo materia más importante dentro de la planta, esta negociación se puede realizar con los dueños o administradores de los mismos.

Modelo de ventas

Actividades claves

Muchas empresa hoy en día se resisten al cambio, optando por seguir métodos ortodoxos que estancan su desarrollo, es importante que el modelo de ventas tenga aceptación en la empresa, no solo porque sea atractivo para ella sino porque requiere un cambio, para ello debemos preparar a la dirección general mediante una capacitación que reduzca la resistencia al cambio.

Temas que se deben desarrollar en la capacitación:

1. ¿Qué es el cambio?
2. Comunicación sabré efectos que causa el cambio
3. Visión de los resultados del cambio

Ver tabla de comparación costo beneficio pagina 69.

Selección del personal para ejercer la fuerza de ventas

Para el efecto los 2 asistentes ejecutivos son quienes tomaran la tarea de fuerza de ventas dirigidos por la administradora general. Derribado de ello no existe una selección meticulosa ya que son los más aptos para realizar la función de vendedores.

Ilustración No. 16

Proyección de ventas:

Proyección de ventas 2,500 bolsas	Total por ventas 48,750 semanal
Vendedor 1 50%	Q 24,375
Vendedor 2 50%	Q 24,375

La proyección de cuota asignada para la venta, es que cada vendedor cumpla con las metas establecidas o en conjunto alcancen el total de forma semanal.

De forma mensual por su labor de fuerza de ventas se les otorgaran bonos representativos por su colaboración estimados de entre Q 200.00 y Q 1,000.00 según las ventas. La forma mensual que se otorgaran los bonos es para no afectar la planilla de la empresa ni las prestaciones de ley, ya que los salarios se pagan de forma semanal.

Estrategia de mercadeo

Principalmente es posicionarse en la mente del consumidor, con un producto de primera calidad, precio competitivo, cercanía y garantía, para lo cual deben publicitar algunos factores e informarlos en las visitas:

- Calidad del producto
- Durabilidad del producto
- Precio competitivo
- Entrega a domicilio
- Responsabilidad
- Un historial de más de 25 años en la producción de cal

Cada factor será representado en las mantas vinílicas mediante un eslogan representativo seleccionado por la dirección general.

Propuesta de ventas:

- a) Alianzas estratégicas: Por medio de la unión entre ferreterías y la empresa tomando en cuenta principalmente la satisfacción de sus clientes se puede abastecer a dicho mercado de forma periódica, tomando en cuenta las principales fortalezas de la empresa, calidad y precio del producto. Se busca obtener el beneficio de dar a conocer tanto el producto como la calidad que garantiza el dueño.
- b) El resultado de las alianzas estratégicas es colocar a la empresa como una opción para los clientes insatisfechos de los demás productores. Esta estrategia es de suma importancia ya que el ferretero actúa como distribuidor indirecto de la empresa almacenando el producto y revendiendo de tal manera que se benefician los dos. Publicidad indirecta: Obviamente a las ferreterías es donde está dirigido nuestro enfoque pero derivado que el producto contiene nombre y dirección esta puede servir de publicidad al momento que el revendedor lo entrega.
- c) Se buscará que el consumidor final tenga el conocimiento de la empresa y este en un futuro pueda servir de publicidad de boca a boca, el beneficio de esta publicidad indirecta, ayudara a aumentar el número de clientes minoristas.

La comunicación

La comunicación efectiva dependerá de la forma en que está estructurada por lo que se presenta a continuación las actividades y procedimientos internos y externos de la empresa, costo y beneficio.

Actividades internas

Está representada por todas las actividades efectuadas a nivel interno por la empresa, Caleras del Campo relacionada con la fuerza de ventas.

Ilustración No. 17

A continuación se presenta una tabla representado el costo, beneficio y un breve análisis del efecto que causa cada actividad interna de la empresa Caleras del Campo.

Área interna	Costo	Beneficio	Análisis
Capacitación del personal de ventas duración una semana 1 hora diaria	La administradora que también es parte propietaria absorbe el costo	Proveer de herramienta necesarias para incursionar en un mercado nuevo	Hoy en día es importante capacitar a las empresas, y muy pocas ocasiones se capacita al dueño,
Charla motivacional referente a la resistencia al cambio duración de 11:30 am a 1:00 pm una semana después de presentar la propuesta	Motivador empresarial Q 1,500 quetzales	La organización aceptara la propuesta, y se arriesgara a incursionar en un mercado nuevo que ofrece grandes beneficios.	Contando aun con todas las herramientas de progreso, la empresa es resistente al cambio derivación que se tratara de eliminar.
Se proveerá a los colaboradores con atuendos representativos de la empresa, con logos en camisa polo blanca y pantalón de lona azul, Botas cafés.	8 Camisas Q 50.00 c/u total Q 400.00 8 Pantalones Q 225 c/u total Q1,800 4 pares de botas total Q 1,600	La empresa se publicitara de forma directa, en la manera que los vendedores visiten los comercios.	El atuendo es indispensable para que una empresa sea presentada de forma responsable y formal.
Se proveerá al personal con un vehículo, el cual debe de ser utilizado por los dos	400 quetzales semanales de gasolina.	La empresa no deberá pagar depreciación de forma directa ya que el vehículo es modelo 2,000 propiedad de la empresa.	La utilización de un vehículo facilitara y agilizara las visitas.

Las actividades interna se efectuaran en el mes de enero, tomando en cuenta un pronóstico para un año completo, se deduce que la charla de aceptación al cambio se realizara como referencia el día 14 de enero , los días y las fechas pueden variar dependiendo de la empresa y son únicamente referenciales.

Actividades externas

El objetivo principal de presentar las actividades externas, es visualizar la forma en que se llevara a cabo cada uno de los procedimientos que realizaran los vendedores. Mediante una tabla determinada se indicara cada actividad, los horarios en que se realizaran, los días seleccionados, así como la resolución de cada una de las actividades mediante un análisis al final de cada periodo.

Ilustración No. 18

A continuación se presenta un cronograma de actividades externas de la empresa Caleras del Campo

Horario	Actividad
De 8:00 a 11:50 am	Los días lunes, miércoles y viernes, los colaboradores saldrán a visitar a los clientes realizando labor de post venta
De 2 pm a 5: 0pm	Los días lunes, miércoles y viernes, los colaboradores analizaran la información recopilada
De 8: a 5: 00 pm	Los días martes , jueves actividad normal interna dentro de la empresa con funciones ya establecidas por la empresa
De 8:00 a 12:00 del medio día	Los días sábado se realizara un resumen de las actividades y metas alcanzadas así como una agenda para la semana próxima.

Distribución del cronograma

Las actividades externas que realizarán los colaboradores de fuerza de ventas, estarán identificadas por un cronograma que se colocará en la parte central de la oficina, en una parte visible. Se partirá del inicio de semana después de la aceptación del programa. El cronograma debe cumplirse a cabalidad ya que de ello dependerá la eficiencia del modelo de ventas.

Actividades de promoción

El siguiente cuadro representa un cronograma de las actividades externas relacionadas con la publicidad y promoción que la empresa debe efectuar, cada uno de los procedimientos son importantes para que la empresa se dé a conocer.

Ilustración No. 19

A continuación se presenta una tabla con las actividades externas de la empresa Caleras del Campo

Día/ Mes	Actividad
Diciembre / Enero	Se crea y entrega 200 calendarios con un costo Q 450.00
21 de enero empieza la publicidad	Radio mundial inicia con anuncios con duración de 15 segundos durante 6 meses con un costo de Q 1,238.40 mensuales. El guion radial lo establecerá la empresa incluyendo principalmente en el anuncio, la calidad del producto y los beneficios
24 de enero inicia la colocación de las mantas vinílicas	Luego de iniciar las visitas se procederá a colocar las mantas vinílicas, en los establecimientos seleccionados. El costo de cada manta es de Q 50.00 y se utilizarán 50 mantas
Marzo , junio, octubre y diciembre	Se realizará una visita a cada cliente para fortalecer las relaciones públicas, se entregarán reconocimientos estimados de Q 500.00 para cada periodo, el costo de diciembre lo establecerá la empresa por lo que no se incluye en este estudio.

Las actividades externas dependerán de las fechas determinadas por la organización.

Para uso referencial, las fechas establecidas para cada actividad están relacionada con publicitar y fortalecer los vínculos entre empresa y cliente, es importante mencionar que las visitas comerciales y las visitas para fortalecer las relaciones publicas no son lo mismo, aunque en los dos tipos de visita se puede aplicar el servicio post venta.

En diciembre se iniciara a entregar reconocimientos como canastas navideñas, calendarios, camisas entre otros. El fortalecimiento de las relaciones públicas se llevara a cabo mediante afiches, y artículos decorativos de Caleras del Campo entre otros.

Costo de venta

Vender 2,500 bolsas representa una utilidad bruta de Q 48,750 quetzales para la empresa Caleras del Campo, de forma semanal el cálculo de la tabla está representado de igual forma.

Ilustración No. 20

A continuación se presenta un cuadro del costo que representa aplicar un modelo de ventas a nivel interno de la empresa Caleras del Campo.

Actividades	Costos
Gasolina del vehículo	Q 400.00 semanales
Proyección de bonos	Q 250.00 semanales
total	Q 650.00 semanales

El total de costo que representa proveer de un vehículo y los bonos por colaboración por venta asciende a la cantidad de Q 650.00 semanales, costo que se le debe restar al total de venta semanal.

Costo de materia prima

El costo de materia prima está representado por la piedra caliza y el aserrín como material de combustión.

Ilustración No. 21

A continuación se presenta el cuadro de costos de materia prima de la empresa Caleras del Campo.

Actividades	Costos
14 camionadas de piedra a Q 440.00 c/u incluyendo el flete	Q 6,160.00
14 camionadas de aserrín a Q 1,900 c/u	Q 26,600.00 semanales
total	Q 32,760 semanales

El cálculo del costo para producir cal respecto a la materia prima está representado de forma semanal, derivado que la proyección de ventas está representado de igual forma. El costo de la bolsa para llenar esta incluido como el material que la empresa almacena y que no es utilizado.

Ilustración No. 22

A continuación se presentan los costos iniciales que se deben de realizar de la empresa Caleras del Campo para la aplicación del modelo

Costos iniciales	Totales
Atuendo (camisas, pantalones ,botas)	Q 1,600.00
Motivador empresarial	Q 1,500.00
Total	Q 3,100.00

Los costos iniciales se realizaran al momento de preparar la aplicación del modelo de ventas, es importante mencionar que estos costos deben de realizarse para visualizar de diferente manera el mercado y aceptar los cambios que representa el modelo. Este costo será únicamente al iniciar la aplicación del modelo, posteriormente este costo no se efectuara y representara una mayor utilidad para la empresa.

La proyección de ventas de cada semana está relacionada con el cumplimiento de la asignación de cuota de ventas. El resultado de la proyección se efectuara cumpliendo con los requerimientos que se exigen y que cada colaborador en función de fuerza de ventas debe de cumplir.

Ilustración No. 23

A continuación se presenta una proyección referencial a un mes.

Costos	1era semana	2da semana	3era semana	4ta semana	Mensual
Costos iniciales	Q 3,100.00	0	0	2	Q 3,100.00
Materia prima	Q 32,760.00	Q 32,760.00	Q 32,760.00	Q 32,760.00	Q 131,040.00
Gasolina y proyección de bonos	Q 650.00	Q 650.00	Q 650.00	Q 650.00	Q 2,600.00
Mantas vinílicas y calendarios	Q 2,950.00	0	0	0	Q 2,950.00
Radio Mundial	Q 309.60	Q 309.60	Q 309.60	Q 309.60	Q1,238.40.
Agua y luz	Q 375.00	Q 375.00	Q 375.00	Q 375.00	Q 1,500.00





Total costos	Q40,144.60(-)	Q34,094.60(-)	Q34,094.60(-)	Q34,094.60(-)	Q 142,428.00(-)
Pronostico de ventas semanal	Q48,750.00	Q 48,750.00	Q 48,750.00	Q 48,750.00	Q 195,000.00
Utilidad antes de impuesto	Q 8,605.40	Q 14,655.40	Q 14,655.40	Q 14,655.40	1er Mes Q 52,571.60

Al final del segundo periodo mensual aumenta la utilidad a Q 58,621.60 el pronóstico anual tomando en cuenta que el primer mes es el único que incluye los gastos iniciales totaliza en Q 697,409.20 Luego de analizar los datos obtenidos en la tabla de proyecciones, se determino que la empresa a manera referencial puede tener utilidades de hasta Q 14,655.40 antes de impuesto de forma semanal, lo cual demuestra la viabilidad de la aplicación del modelo. Aspectos como depreciación, impuesto, prestaciones de ley entre otros, no fueron incluidos en el estudio ya que el enfoque está dirigido a la estructuración de un modelo ventas para comercializar en un mercado nuevo.

Referencias bibliográficas

1. Arthur Andersen: *Prácticas de Gerencia del Siglo XXI*. Editorial Palma.
2. Donnelly Gibson Ivancevich (2007) : *Fundamentos de dirección y Administración de Empresas*, (8ªEdición), Editorial trillas
3. Chiavetano (2006), *La planificación estratégica*.
4. Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. (2010): *Metodología de la Investigación*. (5ª. Edición). México, McGraw-Hill.
5. Kotler Philip (2004): *Marketing*, (10ªEdición), Prentice Hall.
6. Kotler y Armstrong, (2003) "*Fundamentos de Marketing*, (8ªEdición), Editorial Pearson Educación.
7. Kotler Philip (2010): *Marketing*,(10ªEdición), Editorial Pearson Educación
8. Muñiz Rafael, (2004): *Dirección Estratégica*
9. Peter, J. Paul (2003): *La competencia*
10. Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, (2004) : *Fundamentos de Marketing*, (10ª Edición), Mc Graw Hill,
11. Sandhusen Richard, Editorial Continental, (2008) : *Mercadotecnia*
12. Ugarte,David(2003),*La comercialización* (quinta edición)

Anexos

Anexo 1

Instrumento 1



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida
Tema: Modelo de ventas de una empresa productora de cal, para comercializar en el área central de Guatemala

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL (DUEÑO)

La siguiente entrevista personal tiene como objetivo determinar la situación actual en que se encuentra la empresa, y determinar las diferentes opiniones de parte del Gerente General, la entrevista personal se llevara a cabo mediante el desarrollo de los diferentes temas, que ayudaran al tema de la investigación:

Puesto: Gerente General

1. ¿Hasta qué porcentaje considera usted, que la empresa puede producir más de lo que actualmente produce?
2. ¿Cómo se encuentra la empresa en cuanto a la capacidad de almacenar la producción?
3. ¿Qué le impide producir más de lo que actualmente produce?
4. ¿Qué herramientas considera usted, que pueden ayudar a mejorar las ventas, y que actualmente no cuenta con ellas?
5. ¿Qué opinión tiene acerca de comercializar en el área central de la ciudad de Guatemala?

Anexo 2

Instrumento 2



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida
Tema: Modelo de ventas de una empresa productora de cal, para comercializar en el área central de Guatemala

CUESTIONARIO DIRIGIDO A COLABORADORES DEL AREA OPERATIVA

El siguiente cuestionario tiene como objetivo principal determinar la situación actual en que se encuentra la empresa, en cuanto a la capacidad de producción que los empleados consideran posible así como los diferentes procesos para optimizar tiempos, recursos y almacenaje.

Instrucciones:

Luego de leer cada pregunta marque sus respectivas respuestas con una x dentro del cuadro que corresponde a Si en el caso de ser afirmativa y el cuadro que corresponde a No de ser negativa sin salirse del mismo.

1. ¿Que porcentaje considera posible que la empresa puede producir más de lo que actualmente produce?

Ninguno

Hasta 50%

Hasta el 100%

Más del 100%

2. ¿Considera que se desperdicia materia en la empresa? Si su respuesta es no pase a la número 4 si su respuesta es si continúe.

Si

No

3. ¿En que área considera que se desperdicia material?

- Área de almacenaje de material de combustión aserrín
- Área de llenado de horno con Piedra caliza
- Área de hidratación
- Área de empaquetado o llenado de bolsa
- Área de almacenaje de Terrón

4. ¿Considera posible que la empresa venda el producto en la capital?

Si No

5. ¿Tiene conocimiento de algún sistema o equipo de trabajo que pueda reducir el tiempo de producción?

Si No

6. ¿Cree que el personal es suficiente o considera que se deben de contratar más?

Suficiente Contratar más

7. ¿De que manera considera el espacio en la empresa para almacenar el producto?

Suficiente Escaso Malo

Anexo 3

Instrumento 3



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida
Tema: Modelo de ventas de una empresa productora de cal, para comercializar en el área central de Guatemala

CUESTIONARIO DIRIGIDO A CLIENTES POTENCIALES

El siguiente cuestionario tiene como objetivo principal determinar la situación actual en que se encuentra la empresa a nivel central de la ciudad de Guatemala, en cuanto a conocimiento e interés de los productos que actualmente ofrece.

Instrucciones:

Luego de leer cada pregunta marque sus respectivas respuestas con una x dentro del cuadro que corresponde a Si en el caso de ser afirmativa y el cuadro que corresponde a No de ser negativa sin salirse del mismo.

1 ¿Sabía usted que la empresa caleras del campo produce y comercializa cal hidratada en terrón y refinada?

Si

No

2. ¿Esta empresa se encuentra a inmediaciones de la ciudad capital es importante para usted la ubicación de la empresa?

Sí

No

3. Caleras del campo ofrece un producto a menor precio del que actualmente es líder en el mercado nacional. ¿De qué manera se refleja el precio para su negocio?

Interesante Como una oportunidad No es relevante

4. ¿El servicio de entrega es importante para su negocio?

Si No

5. ¿Qué tiempo de cobro considera oportuno para su negocio?

Crédito 15 días Créditos 30 días Crédito 45 días

Pago inmediato

Ilustración No. 23

Grafica 13: Gantt proyecto de tesis

No	Meses	Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
1	Antecedentes de la Empresa	■	■	■																									
2	FODA				■	■	■																						
3	Marco Teórico					■	■	■	■	■																			
4	Planteamiento del problema					■	■	■																					
5	Objetivos					■	■	■																					
6	Alcances y Limites						■	■	■																				
7	Metodología									■	■	■																	
8	Tabla de sujetos										■	■	■																
9	Tabla de Variables					■	■	■																					
10	Elaboración de Instrumentos										■	■	■																
11	Bibliografía												■	■															
12	Investigación de campo																	■	■										
13	Vaciado y gráficas																			■									
14	Resumen de resultados																				■								
15	Análisis																					■							
16	Interpretación de resultados																						■						
17	Conclusiones																							■					
18	Recomendaciones																								■				
19	Anexos																									■			
20	Documento Final																										■		

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013