

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**“Estrategias de mercadeo para ingresar al segmento
de mercado minorista de laca PROMASA,
ciudad capital, Guatemala”**

Práctica Empresarial Dirigida –PED–

Fanny Milquella Quevedo Bautista

Sacatepéquez, junio de 2013

**“Estrategias de mercadeo para ingresar al segmento
de mercado minorista de laca PROMASA,
ciudad capital, Guatemala”**
Práctica Empresarial Dirigida –PED–

Fanny Milquella Quevedo Bautista

Lic. Hans Vides, **Asesor**

Licda. Antonieta de Alfaro, **Revisora**

Sacatepéquez, junio de 2013

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

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

Lic. Roberto Oviedo

Coordinador Programa ACA – Sacatepéquez

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

M. Sc. Ana Patricia Rosal Gordillo
Examinadora

Lcda. Ingrid Arroyo de Núñez
Examinadora

Lic. Juan Carlos Villalta Daniel
Examinador

Lic. Hans Vides
Asesor

Licda. Antonieta de Alfaro
Revisora

REF.:C.C.E.E.0109-2013

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 15 DE MAYO DEL 2013
SEDE SACATEPÉQUEZ**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Hans Vides, tutor y Licenciada Antonieta de Alfaro, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED– titulada “ESTRATEGIAS DE MERCADEO PARA INGRESAR AL SEGMENTO DE MERCADO MINORISTA DE LACA PROMASA, CIUDAD CAPITAL, GUATEMALA.”, Presentado por él (la) estudiante Fanny Milquella Quevedo Bautista, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 677, de fecha 16 de marzo del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.


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

Guatemala, 15 de diciembre 2012

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

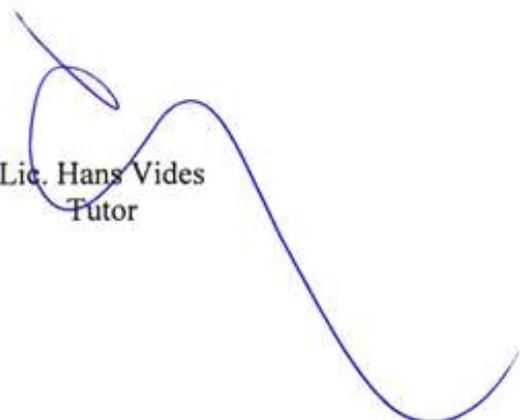
Estimados Señores:

En relación a la tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- titulada **“Estrategias de mercadeo para ingresar al segmento de mercado minorista de Ica Promasa, ciudad capital, Guatemala”**, realizada por Fanny Milquella Quevedo Bautista, estudiante, carné No. 201202202, de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP) por lo tanto doy dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con la nota de setenta (70) puntos de cien (100).

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

Lic. Hans Vides
Tutor



Guatemala 01 de febrero del 2013

Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente

Señor Decano:

Por este medio informo que la alumna Fanny Milquella Quevedo Bautista, identificada con carné No. 201202202 de la Facultad de Ciencias Económicas, elaboró su Práctica Empresarial Dirigida: **“Estrategias de mercadeo para ingresar al segmento de mercado minorista de la PROMASA, ciudad capital, Guatemala”** para optar al grado académico de Licenciada en Administración de Empresas.

Posterior a la revisión de la PED, y al haber constatado que cumple con los requerimientos técnicos de estilo, establecidos por la Universidad Panamericana, me permito notificar que la misma ha sido aprobada.

Sin otro particular, se suscribe deferentemente,


Licda. Antonieta de Allaro
Revisora de Estilo


02/02/2013



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

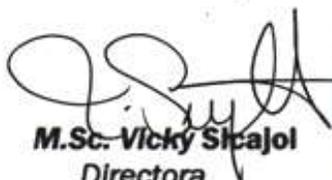
REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 418.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante **Quevedo Bautista, Fanny Milquella** con número de carné 201202202 aprobó con 75 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico – ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, a los dieciséis días del mes de marzo del año dos mil trece.

Para los usos que la interesada estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los veintiún días del mes de mayo del año dos mil trece.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora

Registro y Control Académico




M.Sc. Alba de González
Secretaria General



Adelina L.
cc:Archivo.

Dedicatorias

A Dios: Presencia omnipotente que me lleva en sus mano, que me permite la vida, y me fortalece.

A mi familia: Mami
Elia Bautista, por tu lucha incansable y disposición sublime para con tus hijas. Ese ejemplo con hechos de una madre, especialmente con la Muerte de papi.

A mi padre

Diego Quevedo (fallecido) Por que en el tiempo que compartiste con nosotros nos inculcaste valores y conocimientos que nos han guiado en la vida

A mi Hermana Bárbara

Por ser mi hermana, por todos tus consejos y tú lucha por nosotros.

A Reina

Por su ejemplo de lucha, superación y perseverancia en la vida.

A mis hijas

Emely y Anya por su presencia en mi vida, por su amo, cariño,

Sonrisas y travesuras.

A mi abuela

Por su fortaleza, infinita fe y amor sobre todo en los momentos difíciles.

A mis tías

Tía Lucia, tía Minda, tía Julia, tía Rosa, tío Radhames, tío Leo, tío Toribio, tío Jesús.

Por tenerme siempre presente en sus oraciones y darme ejemplo de vida en buenos caminos.

A mis primos

Jazmín, Jaisa, Lucy, Laura, Camila, Hansel, Wilson, Nerkin,
Angelito

Por su cariño y momentos compartidos aun en la distancia.

A mi esposo: Por enseñarme a ser fuerte y las dos hijas que tengo

A mis cuñadas y suegros: Por formar la familia con que comparto y su apoyo en cada
decisión

A mis amigos: Junior, Olga, Nolbia, Miriam, Zulma, Marcelo, Brenda de Agustín,
Lidia, Angélica, Marlene de Amaya, Celine, Eduardo, Carmen, Erika,
Paola, Claudia, Ruby, Mara, Walter

Consejos sabios, presencia útil y amable, a pesar del tiempo y la
distancia.

Agradecimientos

A Dios: Por no soltarme de tu infinita misericordia, por ser fiel a tus hijos por los siglos de los siglos.

A mi mama: Por su entrega y compañía, demostrándome con hechos que no me ha dejado sola.

A Universidad

Panamericana: Por darme la oportunidad de ser una de sus estudiante y abrirme la puerta a la oportunidad de ser profesional.

A mis Catedráticos: A todos por su paciencia y tiempo, muy especialmente al asesor Lic. Hans Vides y mi revisora Antonieta García, por sus sacrificios y conocimientos puestos en esta práctica, Dios se los recompense.

Terna Examinadora: Sus sabios consejos y tiempo, para que dé más de mí.

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	
Descripción de la empresa	
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Actividades principales	1
1.1.2 Visión, Misión y Valores	2
1.1.3 Objetivos	3
1.1.4 Políticas	3
1.1.5 Organigrama	5
1.1.6 Principales funciones de áreas de la estructura orgánica	7
1.1.7 Productos y servicios	10
1.1.8 Segmento que atiende	12
1.1.9 Mercado	13
1.1.10 Factores externos que influyen significativamente	13
1.2 Marco teórico	16
1.3 Planteamiento del problema	28
1.4 Justificación	29
1.5 Pregunta de investigación	29
1.6 Objetivos	29
1.6.1 Objetivo General	29
1.6.2 Objetivo Específicos	29
1.7 Alcances y límites	30

Capítulo 2

Metodología utilizada en la investigación

2.1 Tipo de investigación	31
2.2 Relación sujetos y objeto de la investigación	31
2.3 Instrumentos de las investigación	32
2.4 Procedimientos	34
2.5 Aporte	34

Capítulo 3

Resultados y análisis de la investigación

3.1 Resultados de la investigación	35
3.2 Análisis de los resultados	44
3.2.1 Aspectos evaluados	46
3.2.1.1 Área Financiero - económica	46
3.2.1.2 Área Administrativa evaluada en PROMASA	51
3.2.1.3 Área Mercadológica	52

Capítulo 4

Solución propuesta

4.1 Propuesta de solución o mejora	54
4.1.1 Introducción de la propuesta	54
4.1.2 Antecedentes de la propuesta	55
4.1.3 Justificación de la propuesta	55
4.1.4 Objetivos de la propuesta	56
4.1.5 Contenido de la propuesta	56
4.2 Viabilidad de la propuesta	63
4.3 Factibilidad económica	64
4.3.1 Costos actuales-costos propuestos y punto de equilibrio	65

Conclusiones	76
Recomendaciones	78
Referencias	80
Anexos	81
Anexo 1 FODA PROMASA	82
Anexo 2 Cronograma de Actividades	83
Anexo 3 Entrevista a subgerente general y gerente de ventas	84
Anexo 4 Cuestionario de diagnóstico	86
Anexo 5 Encuesta	89
Anexo 6 Cédula de observación	91
Tablas	
Tabla 1 Razones financieras	
Tabla 2 Producto propuesto	
Tabla 3 Requerimiento de recursos	
Tabla 4 Parámetros de viabilidad de la propuesta	
Tabla 5 Estado de flujo de fondos	
Tabla 6 Valuación de requerimientos mínimos	
Tabla 7 Valor actual neto de la propuesta	
Tabla 8 Periodo de recuperación de la inversión	
Tabla 9 Tasa beneficio-costo de la propuesta	
Tabla 10 Tasa interna de retorno de la propuesta	
Tabla 11 Estado de resultado	
Tabla 12 Flujo de costos totales por cantidad de unidades	

Resumen

El uso de productos para proteger madera en Guatemala se remonta a la época Colonial con la llegada de los españoles. La laca con cualidades de proteger, remozar, ha sufrido avances tecnológicos ampliando sus variedades y opciones para en el mercado. Se efectúa una investigación en Productos para la Madera, Sociedad Anónima (PROMASA), quien presta sus servicios dentro del segmento industrial, contando con laca para madera dentro de su gama de productos para venta se desprende esta Práctica Empresarial Dirigida.

Se determinó la situación actual de PROMASA con un diagnóstico mediante entrevistas a alta gerencia y empleados de mandos medios; visitas orientadas a recolectar de información; observación de instalaciones físicas, así como del desarrollo de procesos básicos. Se continuó con desarrollar un FODA de empresa, y elaboración del plan de investigación.

El plan ejecutado condujo a aplicaciones de encuestas a los clientes potenciales en la ciudad capital y se analizaron los resultados. Los hallazgos de la investigación evidenciaron necesidad de aplicar estrategias de mercadeo para ingresar al segmento del mercado minorista de laca para madera.

Los datos recolectados se organizaron en capítulos, avalados por el trabajo de campo y la investigación documental.

El Capítulo 1 describe los antecedentes de PROMASA, el planteamiento y justificación del problema; la pregunta y objetivos que orientan la investigación, así como los alcances y limitaciones que se tuvieron durante la ejecución de la misma.

El Capítulo 2 describe el tipo de investigación y sujetos que participaron directa o indirectamente en el proceso, así como los instrumentos diseñados y aplicados para la recolección de la información.

Así el capítulo 3, contiene los resultados de aspectos evaluados, producto del análisis financiero, administrativo y mercadológico.

En el Capítulo 4, se detalla la propuesta, con el fin de proveer a PROMASA las herramientas necesarias para ingresar en el segmento minorista de laca para madera. Así también, se enuncian las conclusiones y recomendaciones, con base en los resultados de la investigación. Y para facilitar la comprensión y consulta de personas interesadas en el tema, se especifican las referencias bibliográficas y electrónicas que avalan los datos del presente informe de Práctica Empresarial Dirigida.

Introducción

Los mercados son un reflejo del accionar de las sociedades y sus necesidades cambiantes. Demuestran la cultura en muchas vertientes y la situación económica del momento. Dependiendo del tipo de economía emergentes, desarrolladas, hay un crecimiento en los diferentes niveles; en los últimos años se debe a factores influyentes, el sector minorista o retail tiene una presencia importante y un movimiento monetario de gran peso.

En el mercado de laca para madera en Guatemala se encuentran vendedores y consumidores que por lo el trabajo de investigación contenido aquí, realizado en la empresa Productos para la Madera, Sociedad Anónima, ubicada en la ciudad capital de Guatemala, la cual se dedica a la importación, venta, transporte y comercialización de productos para tratar la madera entre ellos laca, así como a dar asesoría técnica para la selección y uso correcto de los productos que vende, se encontró una oportunidad al introducir laca al sector minorista mediante el uso de intermediarios como ferreterías, tiendas de conveniencia, puntos de venta de pintura entre otros, como factible.

La recolección de información se orientó al área de mercadeo, se realizó entrevistas a clientes potenciales y observación en actuales puntos de ventas del producto.

Por el interés que la empresa tiene de ingresar a nuevos mercados con sus productos y dentro de estos la laca para madera y después del estudio de los resultados del trabajo de campo, se diseñó una propuesta de mercadeo que le permitirá mejorar su posicionamiento y captar un segmento de clientes atractivo.

Capítulo 1

Descripción de la empresa

1.1 Antecedentes

Productos para la Madera, S.A. (PROMASA) es una empresa que se registró, el 11 de septiembre de 2001, con el objetivo de promover, desarrollar e impulsar en todas sus formas la compra y venta de barnices, abrasivos, pegamentos, selladores, pinturas acrílicas, látex, anticorrosivos, impermeabilizantes, lijas, tintes, cintas adhesivas, solventes, esmaltes, masilla plástica, lacas, fondos y otros; los productos de mayor venta son los barnices, tintes y lijas.

PROMASA es una empresa familiar, italiano - guatemalteca, que inició operaciones con la venta de puerta en puerta, de bajas cantidades de barnices y demás productos para la madera, que los familiares le hacían llegar desde Italia, a la fecha los principales proveedores son de Italia y España, con cierto cambio en los dos últimos años, ya que ahora también se reciben productos de México, Corea y Colombia, en el caso de desabastecimiento.

Desde su inicio la empresa ha sido dirigida por la familia, a través de la Gerencia General y la Gerencia de Ventas. PROMASA, ha concretado un crecimiento en el mercado guatemalteco y se ha posicionado a lo largo de los años, pero su estructura organizacional es débil, a pesar de que han realizado esfuerzos por fortalecerla.

1.1.1 Actividades principales

Actualmente, PROMASA se dedica a la importación directa de productos para la madera de diferentes marcas a granel y los envases para el detalle, posteriormente realizan el envasado para la venta o comercialización de estos productos. Brinda asesoría técnica en el uso de sus productos, antes, durante y después de la venta y da capacitación sobre el uso de sus productos.

1.1.2 Visión, misión y valores

a) Visión

“Ser líderes centroamericanos en el mercado de suministros e insumos para acabados en madera, a través del desarrollo y promoción de productos fabricados bajo los más altos estándares de calidad a nivel internacional, trabajando en equipo para brindar el servicio y la asesoría como un valor agregado al producto”.

b) Misión

“PROMASA impulsa productos de calidad certificada para dar los más finos acabados a artículos fabricados en madera en el mercado guatemalteco. El propósito es consolidarse como líderes en el mercado al brindar servicio y atención personalizados a nuestros clientes mientras conservamos un margen de beneficios que satisfaga a nuestros metas”.

c) Valores

- Comunicación

Es una práctica en el trabajo, que permite el movimiento de la información en la organización, para relacionar las necesidades e intereses de ésta con los del personal y con la sociedad. Buscamos verificar que nos estamos explicando correctamente. No damos nada por obvio. No suponemos.

- Conocimiento

Buscamos medir y gestionar adecuadamente nuestro conocimiento para pasar de la sociedad de la información a la sociedad del conocimiento.

- Responsabilidad

Tratar de que todos nuestros actos sean realizados de acuerdo con una noción de justicia y de cumplimiento del deber en todos los sentidos. Para obtener un éxito significativo es preciso auto disciplinarse ante todo.

- Trabajo en equipo

El trabajo en equipo minimiza el impacto de las debilidades y maximiza el potencial de cualquier persona; lo que resulta en beneficio de la organización y de todos en general.

- Honestidad

La honestidad consiste en vivir y expresar esa conciencia en cada momento, no mantener nada oculto, dar importancia a la verdad, ser transparentes para nuestros semejantes, no escondernos nada a nosotros, ni a las demás personas. PROMASA vive este valor en el día a día, un ejemplo simple, es hacer saber a nuestros clientes cuando nuestros productos son de un origen diferente al acostumbrado, por desabastecimiento de la fuente regular. En otro sentido, la honestidad significa no querer apropiarnos de algo que no hemos conseguido o que le pertenece a otro.

1.1.3 Objetivos

a) Objetivo general

Ser el principal distribuidor de insumos para trabajar la madera a nivel centroamericano mientras continuamos a una mayor fidelización de nuestros clientes actuales.

b) Objetivos específicos

- Desarrollar y mantener un crecimiento integral en la empresa.
- Mantener el vanguardismo en productos con innovaciones tecnológicas.
- Desarrollar mejores relaciones con los principales proveedores.
- Impulsar la capacitación y actualización de nuestros clientes a través de los servicios de ventas.

1.1.4 Políticas

a) De crédito

PROMASA maneja política de crédito para sus clientes actuales, donde para ser partícipe de estos créditos, se debe primero proveer información financiera a la encargada de la cartera, y

hacer un mínimo de tres compras al contado. Una vez, evaluado el expediente y cumplido con los requisitos, se puede aplicar en los subsiguientes pedidos los beneficios de la políticas de crédito, los cual le permite hacer sus pedidos y obtener hasta un 85% de su compra a crédito con 30 días para cancelar la totalidad.

b) Confianza.

Los clientes de PROMASA pueden descansar en la calidad de nuestros productos, que está respaldada por las certificaciones a la excelencia, ISO, de nuestros proveedores.

c) El recurso humano es el capital primordial de la empresa

El servicio y la excelencia de nuestros productos se sustentan sobre la base de nuestro personal, al hacer de la compañía una unidad sólida que no sólo busca la rentabilidad de la administración, sino también el desarrollo de cada uno de los integrantes de ésta.

d) La comunicación

La libre comunicación entre empleados y patrono nos fortalece y permite el desarrollo e innovación en los productos y servicios, así como en la gestión administrativa.

e) De servicio al cliente

El servicio y atención a las necesidades de cada uno de nuestros clientes es el valor agregado a nuestros productos, nos diferencia de la competencia y nos hace competitivos.

f) Reglamento interno de trabajo

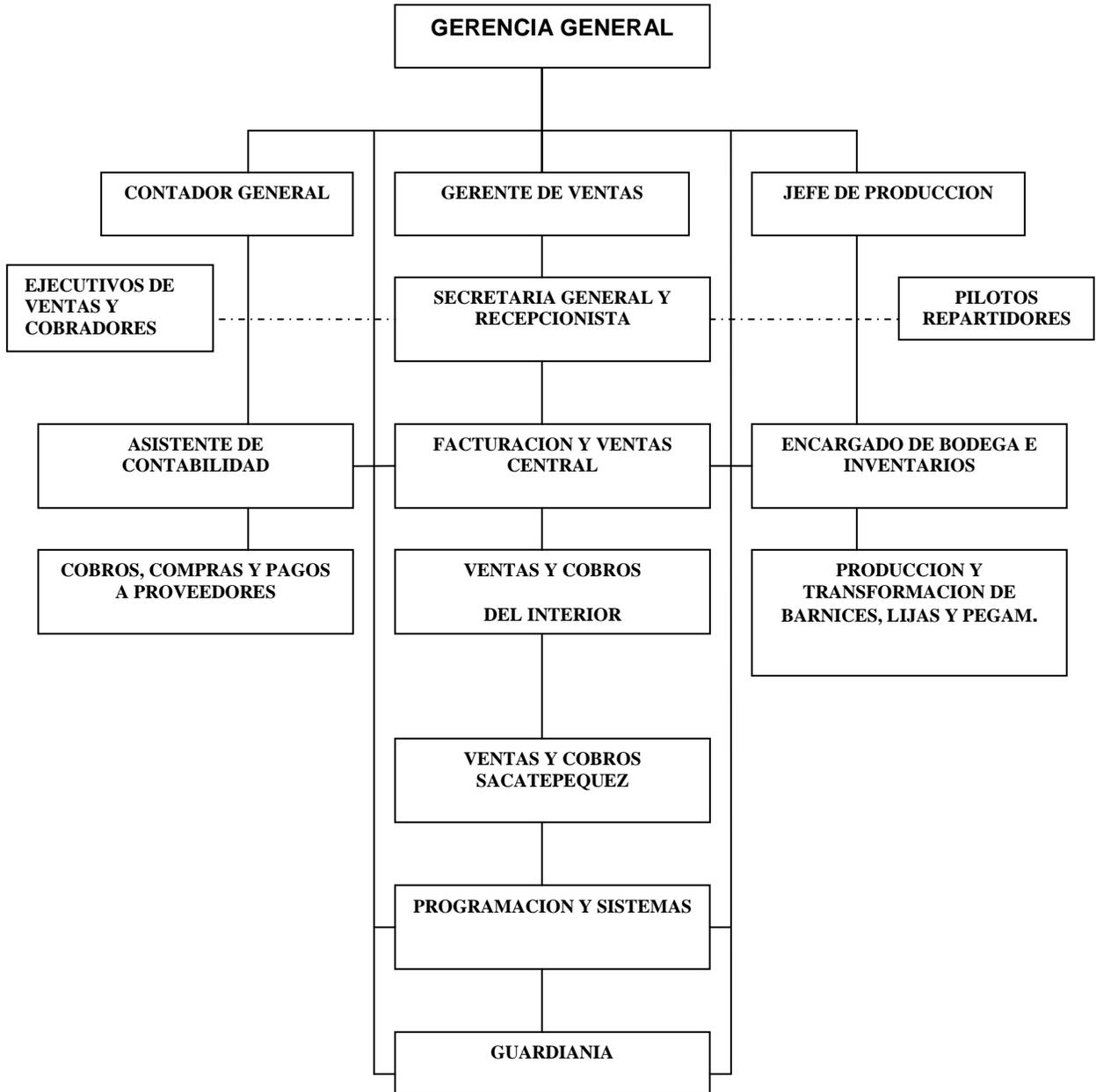
Dicho reglamento fue aprobado por el Ministerio de Trabajo y consta de:

- Disposiciones generales.
- Condiciones de ingreso.
- Categoría de trabajo, tipos de salarios y formas de pago.
- Jornada de trabajo.
- Pago de salarios.
- Licencias, descansos semanales, asuetos, vacaciones, aguinaldo y bonificaciones.

- Peticiones y reclamos.
- Obligaciones de los empleados.
- Obligaciones de PROMASA.
- Obligaciones y atribuciones especiales de los empleados.
- Prohibiciones de los empleados.
- Prohibiciones al patrono.
- Medidas disciplinarias.
- Terminación del contrato de trabajo por voluntad del trabajador.
- Disposiciones finales.

1.1.5 Organigrama

Ilustración No. 1
Organigrama de PROMASA



Fuente: Productos para la madera, S.A. (PROMASA)

1.1.6 Principales funciones de áreas de la estructura orgánica

PROMASA divide su estructura en áreas o departamentos los cuales cuentan con el personal siguiente:

Administrativa	7 personas
Ventas	8 personas
Producción	9 personas
Mantenimiento	2 personas
Seguridad o guardianía	2 personas

De la estructura organizacional de PROMASA se observa el organigrama de la (Ilustración 1) los siguientes cargos y funciones:

a) Gerente general

- El Gerente general es a su vez el administrador único de la empresa.
- En conjunto con el gerente de ventas, el contador general y el asesor financiero, planifican los objetivos generales y específicos de la empresa.
- En coordinación con el Gerente de Ventas hacen los pedidos A los proveedores internacionales.
- Gestiona el financiamiento que llegue a requerirse para las importaciones e inversiones en maquinaria y equipo.
- Contratar, selecciona, capacita y ubica el personal adecuado para cada cargo.
- Analiza los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, de mercadeo y contable.

b) Gerente de ventas

- En conjunto con el gerente general, prepara planes y presupuestos de ventas,
- Establece las metas y los objetivos de la fuerza de ventas. Calcula la demanda y pronostica la venta. Evalúa el desempeño de la fuerza de ventas.
- Designa los territorios de ventas y establece cuotas de ventas.
- Gestiona ventas con clientes grandes.

- Aprueba el financiamiento a clientes.

c) Contador general (llega a la empresa dos o tres veces por semana)

- Revisa lo elaborado por los auxiliares de contabilidad.
- Examina y analiza la información que contienen los documentos que recibe.
- Codifica las cuentas, prepara los estados financieros y balances.
- Contabiliza las nóminas de pagos del personal de la institución.
- Efectúa los pagos correspondientes en la SAT y el IGSS.

d) Jefe de producción

- Realiza una relación estadística entre los precios de insumos, hace estudios de mercado, y da a conocer al gerente general cuáles son las necesidades actuales de acuerdo a esta información.
- Coordina el trabajo de la planta con la dirección directa del Gerente de Ventas.
- Coordina los parámetros de producción, volumen a producir, tiempos de producción, tiempos de entrega, además de proveer información sobre cuestiones de diseño al departamento de marketing.

e) Secretaria general y recepcionista

- Recibe a los visitantes que llegan a la empresa por alguna causa o motivo.
- Realiza la gestión de cobro vía telefónica.
- Asiste a la gerencia de ventas con la correspondencia y el archivo.

f) Ejecutivos de ventas y cobradores

- Participan en el desarrollo de la política comercial de la empresa.
- Brindan asesoría personalizada a los clientes.
- Programan demostraciones y capacitaciones para el buen manejo de los productos con los clientes potenciales.
- Realizan la gestión de cobradores para contribuir en la recuperación de cuentas.

g) Pilotos repartidores

- Llevan el producto a los clientes, acarrea la mercadería de la planta a la bodega del cliente.
- Recaban los acuses de recibo necesarios.
- Dan seguimiento al servicio y mantenimiento de la flotilla de vehículos de la empresa.
- Contribuyen con funciones de auxiliares de bodega.

h) Asistente de contabilidad

- Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.
- Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
- Participa en la elaboración de inventarios.

i) Encargado de cobros, compras y pagos a proveedores

- Supervisa la gestión de cobros que hace la recepcionista.
- Coordina las compras con proveedores de insumos de producción a nivel nacional.
- Realiza las compras de materiales y equipo de oficina, de mantenimiento y limpieza.
- Según se requiera, compra los repuestos y complementos para el funcionamiento de la maquinaria y los vehículos.
- Ejecuta los cheques para el pago a proveedores
- Organiza los expedientes laborales de los empleados.

j) Programación y sistemas

Las funciones principales incluyen:

- Procesamiento de datos de producción, ventas y bodega.
- Mantener al día la tecnología en cuanto al sistema de facturación y demás programas que son útiles en las funciones administrativas de la empresa.

k) Producción y transformación de lacas, barnices, lijas y pegamentos

Lo constituye el personal operativo de la planta, quienes

- Envasan los barnices, lacas y hacen mezclas de productos.
- Contribuyen en el acarreo y almacenamiento de los toneles de pegamentos, lacas, barnices y las bobinas de abrasivos.
- Procesan las lijas, según los parámetros del cliente.
- Participan en las capacitaciones brindadas por los proveedores.

l) Encargado de bodega e inventario

- Supervisa el trabajo de los demás trabajadores en la bodega.
- Realiza almacenamiento de los productos.
- Entrega los productos a las distintas áreas de la planta. Efectúa despachos a clientes.
- Cumple con las normas sobre la identificación de los productos despachados.
- Controla el lote óptimo de compra.
- Codifica la mercadería para el catálogo de productos.
- Emite informe respecto a los movimientos semanales y mensuales para la programación de pedidos.

m) Guardianía

- Vigila el ingreso y egreso de los empleados.
- Resguarda la entrada principal a las oficinas.

1.1.7 Productos y servicios

a) Barniz interior y exterior:

- Barnices para fondos y acabados poliuretanos (interior y exterior);
- Fondos poliuretanos: acabados poliuretanos transparentes;
- Productos antiamarilleanes y acabados con color (tintes para interior y exterior).

b) Barnices al agua

Representan la respuesta más actual y eficaz para la resolución de los problemas ambientales. Contiene un porcentaje extremadamente bajo de disolventes orgánicos, por lo tanto, pueden ser utilizados sin necesidad de los cuidados especiales que caracteriza el empleo de los tradicionales barnices con disolventes. Para maderas duras, decoran y protegen de los agentes atmosféricos, del ataque de hongos y microorganismos. Están indicados para todo tipo de madera expuesta al exterior y el interior, casas de madera, vallas tejadillos, balcones, pasamanos, portones, etc.

c) Tintes al agua

Ofrecen una completa gama de pigmentados al agua, de cualquier superficie, sea destinada al interior como al exterior. Excelente resistencia a la luz y al desmenuzamiento.

d) Diluyentes y aditivos

- Selladores. Fondos transparentes con base nitrocelulosa y otras resinas, con buenas características de rellenado, secado, elasticidad y lijado en seco. Se puede usar mediante pulverizado, a velo o con brocha, según sean las exigencias de la elaboración de los muebles; en cierto estilo de sillas, de los torneados incluso hasta minutaría de madera
- Lacas: Acabado mono componente de rápido secado, con diferentes grados de opacidad y brillantez, para superficies ya tratadas con fondos nitros o poliuretanos, ideales para muebles finos aptos también en poros abiertos y efectos antiguos. Dentro de las diferencias con el barniz está el rápido secado de la laca, mientras los barnices tardan hasta 8 horas para el secado.

Características: laca formulada a base de nitrocelulosa, resinas sintéticas y plastificantes, de alto brillo y muy rápido secado.

Uso: brinda protección y acabado lustroso a muebles y cualquier otro objeto de madera en interiores.

- Pegamentos
 - Nunivil 50: Para uso en madera secado muy rápido (queda transparente).
 - Nunivil 86: Para uso en madera, secado medio (económica).
 - Nunivil 91: Uso en madera secado intermedio.
 - Nunivil 1000: Para exterior ,resistente al agua, norma D3 y con catalizador norma D4
 - Nunivil 6000: Adhesivo acetavinilico de óptima calidad, específicamente en el uso del piso de madera sobre cemento.
 - Nunivil 7005: Pegamento industrial para PVC, con prensa membrana catalizada con ardener 302, para un óptimo pegado
 - Cola resina / Termo fusible neutro: Para pegar chapa de madera con prensa, plana caliente.
 - Lijas: de agua; lija roja 36; lija roja y lija frecut blanca.
 - Discos: Excelente acabado en el lijado con máquina de superficies planas, para trabajos de masillas, bases para pinturas, esmaltes y maderas en blanco y sellador.
- e) Respaldo de lona.
- f) Lija en rollos.
- g) Lija en bandas.
- h) Pistolas y aerógrafos.

1.1.8 Segmento que atiende

La empresa tiene su sede central en Bárcenas, Villa Nueva, Guatemala con una fuerza de ventas, recepción de pedidos por teléfono, y adicionalmente con página web, donde se describen sus principales productos y servicios, quiénes son y cómo contactarlos. Además, dos puntos de venta en Quetzaltenango y uno en Antigua, Guatemala. También tiene un socio comercial en Huehuetenango, Guatemala, y una sucursal en Honduras. Sus principales proveedores son: Barnices Valresa y Milesi.

1.1.9 Mercado

En mercado de ventas de productos para la madera, especialmente, barnices, lijas, y pegamento PROMASA tiene una participación aproximada del 90% en el segmento industrial de fabricantes de muebles, entre otros artículos de madera como pupitres, casas de madera, ventanas, un lugar privilegiado frente a sus competidores. El último año sus ventas se incrementaron un 22.5%, lo cual se debe a que el segmento al que sirve, no ha sufrido bajas económicas, por el contrario, está en pleno crecimiento; también porque ha efectuado constantes innovaciones en los productos que importa, los que se caracterizan por su excelente calidad.

PROMASA cuenta dentro de sus fortalezas con una fuerte cultura de servicio al cliente, lo que le ha permitido mantener sus clientes con un alto nivel de satisfacción.

1.1.10 Factores externos que influyen significativamente

a) Factor político

Dentro del campo de las empresas importadoras de productos químicos en Guatemala, el entorno o el factor político es una ficha cambiante constantemente en el día a día, las políticas no son estrategias a largo plazo, menos un plan de nación, sino producto de la autoridad del momento. Una de las consecuencias, es el poco control sobre los registros de importaciones para aplicar medidas que lleven a mejorar los servicios que el gobierno presta en las aduanas. Se preparan agendas de trabajo con áreas específicas de los sectores involucrados, que no se cumplen a cabalidad y por los constantes cambios en los directores de las instituciones a cargo no se transmite seguridad, por lo que las metas como sector económico no se complementan. La administración de políticas adecuadas conlleva a tener servicios importantes para las empresas, en manos de las personas idóneas para prestar esos servicios, para no mermar la calidad de los servicios recibidos por las empresas, lo que puede llegar incluso a pérdidas de mercaderías por negligencias.

El régimen democrático con naturales debilidades que se perciben en toda América Latina, no sólo en Guatemala, conlleva periodos presidenciales de 4 años, que se prestan en esta región

perfectamente para la toma de caminos diferentes y una planeación a corto plazo que no permite un desarrollo trascendente.

El factor político es de gran relevancia para los inversionistas, ya que en muchas ocasiones les sirve para saber hacia dónde direccionar sus capitales; cuando un país hace congruente sus aspiraciones con la leyes e instrumentos necesarios para atraer e incrementar la inversión, ayuda y atención a la pequeña y mediana empresa, genera un crecimiento sostenible mediante productividad, que se cristalizan en concertación de nuevos negocios para los integrantes de la industria como lo es PROMASA.

b) Factor económico

La economía de un país y en estos tiempos globalizados donde se interrelacionan cada vez más las de todo el mundo, están estrechamente vinculadas al desarrollo y crecimiento de las empresas ya sean grandes, medianas o pequeñas. Por ende la inflación, desempleo, inestabilidad cambiaria afectan a los consumidores, empresas, familias, jóvenes, y repercute directamente en las entradas de ingresos de las industrias en general.

Los últimos años han servido de carrusel para la subida y bajada de muchas de las grandes economías mundiales, y ha dejado sus efectos negativos en los países de economías emergentes, aunque cada vez en menos escalas, pero siempre contagia aspectos que disminuyen el crecimiento de unas industrias, y a la vez se convierten en oportunidad para otras, ejemplo de esto, son los casos donde anteriormente se importaba de países lejanos ciertas materias primas, ahora se ha finan detalles que logran ubicar nuevas fuentes con menos costos, y con ello es una oportunidad para esta nueva fuente.

La necesidad de los gobiernos de recursos para sus actividades les lleva a aplicar impuestos arancelarios que afectan la competitividad con otras empresas, por ejemplo las extranjeras. Los altos precios de los combustibles que se reflejan en un incremento de los costos de transportación, factura eléctrica, entre otros servicios.

La reducción de capitales de inversión y de trabajo a nivel mundial se deja sentir en todos los que integran el sector industrial, y disminuye la liquidez y solvencia de las empresas que necesitan hacer transferencias al extranjero.

c) Factores sociales

La sociedad de Guatemala es rica en costumbres y tradiciones milenarias que son un fuerte atractivo para el turismo, dentro de ellas el uso de la madera para la fabricación de muebles, casas, puertas, y otros. Los recursos madereros se suman a esta riqueza cultural y conforman un abanico de ofertas inigualables para el sector. Pero, es aquí donde no se hace la conexión esperada, los porcentajes de visitantes no reflejan tal integración, y esto se debe a factores como los altos índices de violencia que se registran en el país, la impunidad imperante en el sistema de justicia, y el débil sistema de derecho de la propiedad privada.

En la actualidad la educación en favor del uso sostenible de los recursos naturales, el cuidado de limitar la contaminación y el esfuerzo proveniente de diversas fuentes como ongs, gobierno, sector privado y demás hacen que se esté logrando mayor conciencia para que los productos para tratar la madera y los artículos de madera sean de fuentes responsables.

Otros aspectos positivos que pueden mencionarse son: buena infraestructura vial en varias zonas urbanas y carreteras como la que se dirige en La Costa del Pacífico, factor que facilita el traslado de mercancías. Por costumbre en muchos de los casos, los guatemaltecos son personas con un alto gusto por los productos de madera de fabricación nacional, como una representación de su cultura.

El nivel educativo limita, en muchas ocasiones, obtener mano de obra calificada en áreas como bachilleres industriales.

d) Factores tecnológicos

En la industria de lacas, barnices, tintes, selladores, etc. La tecnología ha jugado un papel crucial en el mejoramiento de la calidad, variedad y rentabilidad del sector. La importancia dada a la

creación de laboratorios de investigación y desarrollo de programas continuos con presupuestos adecuados a las exigencias. Programas modernos de control de inventarios, entre otros sistemas computarizados, el acceso a Internet, lo que esto implica para los clientes (conferencias vía Internet, acceso a datos en tiempo real, ubicación de las mercadería, estados del tiempo) son de los impactos de la tecnología y su acceso.

Laca para madera con el avance de la tecnología ha permitido el perfeccionamiento en variedad de colores, niveles de brillantes y mates conjuntamente con mayores niveles de protección de factores ambientales.

La recepción de transferencia de capitales en banca en línea, estados de cuenta y pago de servicios en línea, son otras de las áreas beneficiadas por la tecnología del Internet, sin dejar de lado que la competencia se recrudece, a través de este mismo medio entre los distintos participantes en el mercado.

Otros avances tecnológicos son los que permiten el acceso a canales internacionales de televisión, la información en los dispositivos móviles de datos de casos como la bolsa de valores, permiten un constante flujo de información que facilitan la toma de decisiones más sopesadas.

El avance tecnológico ha permitido desarrollar fórmulas menos agresivas con el medio ambiente; se han desarrollo nuevas líneas de productos que incluso generan un impacto ambiental casi nulo, como los productos al agua. Se busca día a día nuevas formulaciones de productos menos nocivos ya que la empresa está consciente de la problemática que genera la contaminación ambiental, así como de la necesidad de proteger la salud de las personas.

1.2 Marco teórico

A continuación se definen los conceptos más significativos que sirvieron como base para la investigación expuesta en el presente informe.

1.2.1 Producto

PROMASA es una empresa que se ubica en la rama de comercialización de productos, es conocido hay empresas de prestación de servicios y mixtas servicios y productos.

Kotler (2003) “Producto es cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que pudiera satisfacer un deseo o una necesidad. Cuando es comprado por individuos y organizaciones, para un procesamiento posterior o para usarse en la conducción de un negocio se le denomina producto industrial. Y si es aquel que un consumidor final adquiere para su consumo personal se llama producto de consumo.”

1.2.2 Precio

La variable precio, es de vital importancia para toda empresa, pues es a través de ésta que se adquieren las utilidades, razón primordial de la existencia de los negocios. Dentro del precio se manejan estrategias según las dicte el momento en que se encuentre el producto en el mercado y criterio de la empresa.

Kotler (2003).” Estrategias de fijación de precios:

- a) Fijación de precios basada en la competencia.
- b) Establecer precios con base en los precios que los competidores cobran por productos similares.
- c) Fijación de precios para explotar las capas superiores del mercado.
- d) Fijar un precio alto para un producto nuevo, con el fin de obtener los máximos ingresos, capa por capa, de los segmentos dispuestos a pagar el precio alto; la empresa vende menos pero con un mayor margen.
- e) Fijación de precios para penetrar el mercado.
- f) Fijar un precio bajo para un producto nuevo, a fin de atraer a un gran número de compradores, y conseguir una participación amplia en ese mercado.”

1.2.3 Estrategias de mercadeo

En el ámbito en que se desarrolla PROMASA, se conforma un mercado de lacas y barnices, para Kotler (2003) “conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o

servicio”. Con un dinamismo como consecuencia de estar conformado por múltiples demandantes y oferentes, que buscan obtener los más amplios beneficios de una economía de mercado.

Para lograr todo objetivo o meta, es necesario plantearse estrategia, ruta fundamental de acción y asignación de recursos que se sigue para alcanzar los mejores resultados organizacionales.

Arellano (2001) “Dentro de las diferentes estrategias que se pueden utilizar están:

a) Estrategias competitivas de los líderes de mercado

- Aumentar utilización: se trata aquí de lograr que los consumidores actuales del producto consuman más del mismo.
- Reposicionar: se trata aquí de hacer que los consumidores den un nuevo uso al producto actual.
- Ampliar mercados: esta estrategia consiste simplemente en buscar nuevos consumidores para el uso tradicional de un producto.
- Diversificación: se trata aquí de buscar nuevos utilizadores para un nuevo uso del producto.

b) Estrategia de los aspirantes

- Período de ataques preliminares: en esta fase el aspirante comienza a hacer ataques puntuales hacia el líder. Para ello puede centrarse en uno de sus puntos débiles (precio, distribución, calidad de producto, etc.) o simplemente tratará de posicionarse en algún segmento que el líder tenga descuidado.
- Período de reconocimiento como aspirante: el aspirante buscará diferenciarse del grupo global de competidores del líder. Buscará así ser reconocido no como “el más grande de los pequeños” sino “como el más pequeño de los grandes”. El objetivo en esta etapa será obtener el status de “segundo en el mercado”. El posicionamiento de “aspirante oficial” al título de líder le da una gran notoriedad y prestigio, lo que le permite aumentar su participación de mercado.

- Período de desarrollo interno: luego de ser reconocido como aspirante principal, éste sabe que cada uno de sus movimientos de ataque será vigilado estrechamente por el líder. Así, el aspirante entrará con mucha fuerza en mercados que el líder no considera importantes, y a la vez buscará reforzarse internamente mediante una mejor capacitación de personal, la búsqueda de capital fresco externo o la inversión en negocios conexos que puedan proporcionarle liquidez posteriormente.
- Ataque frontal definitivo: cuando el líder esté algo debilitado por los continuos ataques puntuales (del aspirante y de otros competidores) y el aspirante esté fortalecido internamente como para soportar adecuadamente la respuesta del líder, éste comenzará el ataque frontal definitivo.
- Los imitadores: Un grupo más o menos numeroso de empresas pequeñas o medianas cuya estrategia principal consiste en imitar lo mejor posible a los más grandes.
- Innovadores independientes: Grupo de empresas medianas que deciden buscar su crecimiento sin por ello imitar al líder. La estrategia central de estas empresas se basa en la diferenciación y el desarrollo a partir de la compensación de gran parte de los defectos de las empresas líderes. De alguna manera representan una amenaza al líder puesto que en un futuro podrían convertirse en aspirantes. Puede decirse que los innovadores independientes son aquellos que hacen avanzar realmente los mercados. En efecto, ellos se arriesgan para crear productos o estrategias completamente diferentes a las que existen en ese momento en los mercados.”

Es importante para todo negocio que quiera asegurar su permanencia en lo que sea que haga, observar y tomar en cuenta a la hora de decidir el comportamiento de compra del consumidor.

Kotler (2008) “Se refiere a la forma en que compran los consumidores finales-individuos y hogares que adquieren bienes y servicios para consumo personal.”

1.2.4 Segmentación de mercado

Kotler (2003) “Un elemento muy utilizado para adecuar las ofertas de productos o servicios de la manera más próxima a lo deseado por los consumidores es la segmentación de mercado, dividir un mercado en grupos más pequeños de distintos compradores con base en sus necesidades, características o comportamientos, y que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos.”

Kotler (2003) “La segmentación se justifica en el hecho de que permite un mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa y de la sociedad, a la vez que incrementa la satisfacción de los consumidores. En efecto, la segmentación de mercados es el resultado de un compromiso entre las necesidades y los recursos de los consumidores, así como con los intereses de la empresa.”

Kotler (2008) “Los intereses que se buscan cuando se realiza la segmentación pueden ser varios, dentro de los cuales tenemos, posicionar un producto, es la forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes. El lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores en relación con productos de la competencia.”

1.2.5 Actitud del consumidor para el mercado

Independientemente del mercado que se atienda, Arellano (2001) la actitud, “es la idea que un individuo tiene de que un producto o servicio sea bueno o malo (en relación con sus necesidades y motivaciones), lo cual lo predispone para un acto de compra o de rechazo frente a los mismos.”

Arellano (2001) “La actitud necesita ser proyectada de manera positiva, y para eso es necesario conocer los elementos que la conforman:

- a) **Cognitivo:** se refiere a la concepción que el individuo tiene de los objetos, la idea que utiliza para pensar, por lo cual abarca el conocimiento del objeto de la actitud y las creencias del individuo, acerca de la existencia de uno o varios atributos en éste. De ahí, se puede concluir que nadie puede tener una actitud sobre algo que no conoce.

El nivel cognitivo no se limita al conocimiento de la existencia del producto, sino que incluye también sus características. El conocimiento y la comprensión adecuada de las características del producto tienen gran importancia para orientar las actitudes respecto a éste.

- b) **Afectivo:** es la emoción que acompaña a la idea y se expresa en querer o no querer el objeto de referencia. Este elemento se basa en que un conocimiento (experiencia) siempre implica cierto vínculo con una situación agradable o desagradable, lo cual tiñe a los objetos de la actitud de algún grado de afectividad positiva o negativa. Así, afectividad hacia el producto se basará en la afectividad sentida hacia las características conocidas del mismo
- c) **Conductual:** es la predisposición para la acción que resulta del valor afectivo asignado al objeto. Puede ser entendido como una predisposición para actuar de una manera específica o como una intención de comportarse de una forma dada, a pesar de que los conceptos de predisposición e intención presentan una diferencia importante: la predisposición es la tendencia interna a actuar, no necesariamente consciente, mientras que la intención es la idea consciente de realizar una acción, aun cuando no se lleve a cabo.

Debido a su influencia directa sobre el comportamiento, desde el punto de vista práctico es el elemento más importante, sin embargo, implica el gran problema de que en la práctica no siempre existe congruencia entre las intenciones y las acciones. Sin embargo, cabe afirmar que el conocimiento de las actitudes del consumidor proporciona una idea aproximada de su futuro comportamiento, lo cual es preferible a la eventualidad de no tener ninguna orientación acerca de sus posibilidades de acción.”

1.2.6 Proceso de toma de decisiones

La toma de decisiones del consumidor es un eje primordial de una empresa ya que permite recrear el escenario, proponer mejoras y formular nuevas teorías en el mercadeo de las empresas.

Arellano (2001) “El proceso de toma de decisiones implica los pasos siguientes:

a) Reconocimiento del problema:

En esta etapa el individuo reconoce su necesidad (la existencia de una carencia) y acepta realizar un esfuerzo para satisfacer la misma (motivación). Se responde a las preguntas: ¿necesito o no necesito algo? (reconocimiento de una carencia y la aceptación de una necesidad que exige una satisfacción) y ¿compro o no compro? (más relacionada con el concepto de motivación, ya que implica elegir entre motivaciones muy diversas).

b) Búsqueda de información:

Tras aceptar y delimitar el problema, el individuo comienza a buscar información acerca del tema, comienza por la información interna (basada en la experiencia adquirida la misma o similar necesidad, y en la manera en que ésta fue satisfecha) y luego – de ser necesario – pasa a la búsqueda de información externa (referida, fundamentalmente a consultas a personas de su grupo de referencia o a medios comerciales).

c) Análisis de la información:

Si bien paralelamente a la recolección de información, el individuo ha ido analizándola (con el fin de saber en qué momento va a finalizar la búsqueda), por lo general al final de ésta, analizará los datos y tomará una decisión.

d) Acto de compra:

Tras definir el producto y analizar la información preliminar, el individuo se dirigirá a realizar la compra, recibiendo nuevas influencias que, probablemente, cambien la decisión tomada, como por ejemplo: inexistencia del producto en el lugar de venta, nuevas informaciones referidas al tema, la fuerte influencia del vendedor, su incomodidad en la situación de compra, etcétera

e) Utilización y análisis postcompra:

Luego de realizada la compra, el individuo comienza inmediatamente un proceso de análisis de la calidad de su compra, y también estará más atento a nuevas informaciones referentes al producto, lo que hará que su análisis postcompra sea mucho más profundo.”

Una de las maneras lógicas y congruentes de hacer cambios y nuevas inversiones es mediante la obtención de, información, Kinnear (2008) “datos que reducen la incertidumbre en una situación de decisión. Ello a través de medios reconocidos y que han demostrado ser eficientes como es la investigación de mercado, la cual es la función que enlaza al consumidor, al cliente y al público con el comercializador a través de la información. Esta información se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing; como también para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing; monitorear el desempeño del marketing y mejorar la comprensión del marketing como un proceso.”

1.2.7 Benchmarking o aprendizaje a partir del análisis de los líderes

Arellano (2001) “Benchmarking consiste en la medición de la calidad de las políticas, productos, programas y estrategias de una organización, y su comparación con el rendimiento de los estándares de sus similares, es decir su género o gremio.

El benchmarking propone una medición continua de productos y servicios entre empresas, a través del ejemplo de los líderes del mercado. Es el proceso continuo de buscar las mejores prácticas de las empresas líderes, para obtener un desempeño competitivo superior. Por medio de esta técnica se establecen medidas comparativas de desempeño y se identifican los pasos a seguir para lograr un alto desempeño.”

Arellano (2001) “La técnica parte del supuesto que ninguna empresa es excelente en todos sus aspectos y que siempre puede mejorar en aquello que otras empresas son mejores. Se concibe al negocio como un proceso compuesto por una serie de transacciones, las cuales deben responder a las necesidades de los clientes.”

Arellano (2001) “La base de esta técnica consiste en el proceso de intercambio por el cual dos empresas líderes, en áreas diferentes (sin ser competencia directa), deciden aprender la una de la otra. Se intercambian datos e información para compararen dónde pueden mejorar, y se recurre a un árbitro (una empresa consultora) para que garantice la confidencialidad de los datos.”

Arellano (2001) “Entre los tipos de benchmarking se tiene:

- a) Benchmarking interno: trata de identificar en la propia empresa, las mejores prácticas para difundirlas a toda la organización.
- b) Benchmarking competitivo: trata de mirar a la competencia, estudiar desde fuera su estrategia empresarial y a partir de ahí, establece objetivos propios para mejorar.
- c) Benchmarking genérico: es el que se desarrolla entre empresas que no son competencia entre sí. Aquí es donde los beneficios son más claros.”

Arellano (2001) “El benchmarking se divide en las etapas siguientes:

- a) Etapa previa

Consiste en elegir el proceso que se desea mejorar, y en seleccionar el socio que destaca en ese proceso.

- b) Etapa de planificación

Es la etapa en la cual se establece cómo se mide su propio proceso y el proceso de su socio.

- c) Etapa de verificación

Consiste en comparar los datos y encontrar factores de desempeño superior (en términos de herramientas, políticas, prácticas laborales)

- d) Etapa de implementar

En donde se adapta o desarrolla el proceso usado por el socio

Los principios del benchmarking son la reciprocidad, analogía y medición.

El código de ética del benchmarking está conformado por: Principio de legalidad, principio de confidencialidad, principio de intercambio, principio de uso, principio del primer contacto y principio del tercer contacto.”

1.2.8 Modelo “Z”,

Goodstein (2003) “Dentro de los riesgos que toda inversión o cambio trae, existe un modelo que los categoriza y es el Modelo “Z”, que clasifica a los clientes y productos de acuerdo con las mismas dos dimensiones: actuales y nuevos. Según el modelo, existe menos riesgo de concentrar los esfuerzos organizacionales en vender más productos o servicios actuales a consumidores actuales. Lo siguiente en magnitud de riesgo es vender productos o servicios actuales a clientes nuevos; le sigue en riesgo, vender nuevos productos o servicios a clientes actuales. Lo más riesgoso es: vender nuevos productos o servicios a nuevos consumidores.

La “Z” aparece cuando se traza una línea a través de un cuadrado dividido en cuadrantes de acuerdo con el grado de riesgo. Cuanto más lejano sea el recorrido que realice la organización a través de la Z, mayor será el riesgo.”

1.2.9 Intermediarios

Los intermediarios son parte de los canales de distribución que por ciertos criterios puede seleccionar la empresa productora, el camino es de doble vía, ambos reciben beneficios.

Goodstein (2003) “Forman alianzas estratégicas, relaciones mutuamente benéficas entre dos o más organizaciones para compartir información y recursos con el fin de lograr el progreso y desarrollo de las partes involucradas.”

Kotler (2008) “Por ejemplo, los intermediarios reciben compensaciones, fondos de promoción que los fabricantes pagan a los detallistas, a cambio de que éstos exhiban sus productos de cierta manera favorable, mientras realizan diversas funciones.”

Arellano (2001) “Las funciones pueden ser:

a) Función de información

- La información se convierte en poder de decisión cuando se tiene en el momento y lugar adecuados, especialmente cuando hay un consumidor potencial involucrado que se quiere acercar al nuevo producto en el mercado.
- Representación de los productos: dado que los productores no están presentes en el lugar de venta, los intermediarios los representan. De esta manera, la imagen que los consumidores tienen de la empresa productora es aquella que se forman no solamente en función de sus productos sino también de sus distribuidores.
- Búsqueda de clientes: los intermediarios se encargarán de localizar y atraer a los clientes potenciales de los productos. Hará publicidad o utilizará el marketing directo para atraer a los consumidores a ver los productos.
- Información a los clientes: darán a los clientes la información necesaria para la compra. Dentro de esta labor está implícita una tarea de “traducción” del lenguaje técnico de los productores hacia el lenguaje aplicado de los consumidores; además de la traducción, la información implica una explicación de los productos a los clientes.
- Promoción de los productos: un buen intermediario hará la promoción de los productos de su línea. En general, el intermediario insistirá en la promoción de aquellos productos que tienen mayor nivel de rentabilidad para el productor (quien le traslada parte de esta rentabilidad, para incentivarlo a hacer más esfuerzos en ellos).
- Negociación: esa negociación puede implicar los precios y las condiciones de venta o de pago de los productos.
- Toma de pedidos: es una función de mucha importancia, porque muchas veces tomará el pedido del producto que no tiene en stock, y lo transmitirá a la planta de producción para su fabricación.
- Información a los productores: la información no sólo es transmitida por los intermediarios hacia los consumidores, sino también ella va en la dirección de los productores. Es por intermedio de los comerciantes que los productores pueden conocer de manera más detallada los gustos y las exigencias de los consumidores. Es

por ellos que los productores pueden seguir las tendencias de los mercados y adaptarse.

b) Arellano (2001) “Funciones financieras:

- **Financiamiento a consumidores:** al venderle cierta cantidad de producto a los consumidores, se asume el financiamiento del producto; debido a que durante el tiempo que no se había realizado la venta del mismo, hubo una inversión de recursos. De esta manera, el productor podrá disponer rápidamente de su dinero, para dedicarlo a la producción de más productos. Más aún, en algunos casos, el distribuidor va a otorgar financiamiento a los productores antes de que éstos produzcan, permitiéndoles realizar su actividad productiva. De la misma manera, al comprar los artículos, el intermediario financia a los consumidores, puesto que de otra manera ellos tendrían que invertir su dinero en la compra de los productos en stock, hasta el momento que los necesiten.
- La función de financiamiento de los consumidores también se manifiesta cuando el intermediario vende a crédito a sus clientes.
- **Toma riesgos:** están asumiendo el riesgo de que este producto no se venda y de perder así su inversión.
- **Cobranza:** los intermediarios efectuarán el trabajo de sacar la cuenta por las ventas realizadas y de comunicar el monto a los clientes, quienes tendrán que entregar el dinero respectivo. La actividad de cobranza, en muchos casos, tiene una función adicional que es la de recolectar impuestos para el Estado.
- **Transferencia de dinero:** el intermediario hará llegar el dinero de los clientes a los productores.
- **Transferencia de títulos:** como es en el caso de bienes como carros y bienes inmuebles.”

c) Arellano (2001) “Funciones de tratamiento de productos:

- **Adaptación de productos:** adaptan productos a los gustos y necesidades de los consumidores, dado que los intermediarios reciben generalmente productos

estandarizados, mientras que los consumidores demandan productos adaptados a sus necesidades. Es por ello que los intermediarios cumplen muchas veces la tarea de transformación de los productos.

- Transporte: desde el productor hacia el intermediario, desde el intermediario hacia el consumidor.
- Almacenaje: el intermediario debe guardar y conservar, de manera adecuada, los productos que vende. Ello tiene un costo que va más allá del simple costo financiero de los productos, puesto que el almacenaje implica gastos de local, de personal y de cuidado.
- Transporte de envases y embalajes: los intermediarios se encargará de retornar a los productores los envases y embalajes para un eventual reciclaje o reutilización.
- Servicio de postventa: dado que el intermediario es el que ha realizado el contacto y la venta del producto, es normal que el cliente demande que el servicio adicional (reclamos, repuestos, reparaciones, mantenimiento, etc.) sea asegurado por éste. Más aún, la cercanía física del intermediario al consumidor hace que sea mucho más fácil para el productor dar servicios a sus clientes de esta manera, que si lo hace desde su punto de fabricación.”

1.3 Planteamiento del problema

PROMASA es actualmente líder en el segmento industrial en la importación, venta y distribución de productos para madera, al cual se ha dedicado durante más de una década, pero necesita buscar nuevos mercados y segmentos de mercado para generar mayores utilidades que le permitan continuar con el firme crecimiento que hasta ahora ha tenido y poder así, subsistir en un mercado competitivo.

La empresa necesita incorporar nuevas fuentes de ingreso que le permitan aminorar los problemas de liquidez y el tiempo de retorno de lo vendido. Dejar de lado la oportunidad de apropiarse de un segmento potencial de mercado equivaldría a rechazar el crecimiento de sus ingresos, ya que las ventas y su aumento son sinónimo de progreso para las empresas.

1.4 Justificación

En un mundo de negocios donde la competencia y la globalización marca las pautas a seguir, mantenerse en un solo segmento de mercado como es el industrial, cuando se puede con un mismo producto ingresar en otro segmento, es igual a rezagarse. En la visión y en el cumplimiento de metas como incrementar la productividad, identificar e ingresar al segmento minorista asegura nuevas fuentes y más ingreso, mayor posicionamiento de la empresa y supervivencia en un mundo competitivo.

Las grandes organizaciones mundiales, no desechan segmentos por amplia que ya sean sus utilidades. Por lo tanto, aplicar estrategias para ingresar en el segmento minorista de mercado, es para PROMASA una oportunidad de negocio, crecimiento y estabilidad.

PROMASA en vía del cumplimiento de su visión, considerando que la laca para madera es uno de los productos de su cartera de negocios que necesita un impulso en las ventas y se acopla a un uso manual sencillo para personas no especializadas en el área de trabajos en madera, permite la aplicación de la propuesta de incursionar en el segmento minorista.

1.5 Pregunta de investigación

¿Qué estrategias de mercadeo necesita PROMASA, para poder ingresar en el segmento minorista de mercado de laca para madera, en la ciudad capital de Guatemala?

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo General

Establecer las estrategias de mercadeo que necesita PROMASA, para poder ingresar en el segmento minorista de mercado de laca para madera, en la ciudad capital de Guatemala.

1.6.2 Objetivos Específicos

- Impulsar el ingreso de los productos de PROMASA a un nuevo segmento de mercado.

- Identificar las preferencias y actitudes del segmento minorista, en el mercado de la ca para madera.
- Reconocer a los competidores actuales en el segmento minorista.

1.7 Alcances y límites

Hubo total autorización para el acceso a las instalaciones de la empresa, ubicadas en la zona urbana de la capital de Guatemala, lo cual permitió reconocer los productos y procesos administrativos.

El personal fue accesible en todo momento, lo que facilitó la ejecución de las entrevistas y la aplicación de los cuestionarios, incluso el de la alta gerencia de la empresa.

La información contable y financiera fue proporcionada con ciertas reservas, por lo que para presentarlas en este informe, se hicieron modificaciones en porcentajes moderados, tanto por seguridad, como por el derecho a la privacidad de los datos de la empresa.

Capítulo 2

Metodología Utilizada en la Investigación

2.1 Tipo de investigación:

La investigación descriptiva es identificar hechos, acciones, situaciones relevantes por medio de la descripción de procesos, actividades; además de recoger datos determina relaciones.

Se utilizó la investigación descriptiva, la cual permitió elegir, especificar, y evaluar los conceptos o variables, para obtener nuevos conocimientos. Este tipo de investigación permitió efectuar mediciones de precios, de preferencias de intermediarios y medidas de cantidad vendidas.

2.2 Relación sujetos y objeto de la investigación

Las personas que participaron directamente con el proceso de recolección de datos fueron las siguientes:

- a) Gerente general: quien fue el lazo inicial entre la empresa y el investigador. Proporcionó información referente a los antecedentes, historia, funcionamiento y futuros proyectos de PROMASA.
- b) Gerente de ventas: como persona responsable del control del área comercial de la empresa suministró la información requerida por el investigador y orientó como conocedor del producto.
- c) Consumidores finales (potenciales): De la población se tomó una muestra no aleatoria (o de juicio) de 203 personas a quienes se les entrevistó con la intención de conocer sus preferencias, motivaciones de compra y lugares ideales de compra de uno de los productos que vende PROMASA, en este caso laca para madera.

2.2.1 Tamaño de la muestra

Instituto Nacional de Estadística de la República de Guatemala (INE)

República de Guatemala 2011 14, 713,763 Hab.

Departamento de Guatemala 2011 3, 156,284 Hab.

Fórmula (se conoce el tamaño de la población)

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N-1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

N= Tamaño de la población (3, 156,284 hab.)

Z= nivel de confianza (1.96) (proviene de la tablas de distribución normal, para una seguridad del 95%)

P= Probabilidad de éxito, o proporción esperada (5%)

Q= probabilidad de fracaso (1-0.05=0.95)

D= precisión (error máximo admisible en términos de proporción)(3)

Tamaño de la muestra es de 203

2.3 Instrumentos de la investigación

Para la recolección de la información se diseñaron instrumentos con el fin de aplicarlos a los sujetos de la investigación. Estas herramientas son:

a) Entrevista:

Con el fin de obtener información acerca de la situación actual de PROMASA en el mercado, avances, niveles de aceptación se aplicó el instrumento de la entrevista a subgerente general y gerente de ventas. Se obtuvieron datos también de cómo se miran frente a sus competidores y que ideas creen que manejan sus clientes acerca de PROMASA. (Ver Anexo 3).

b) Cuestionario:

En una serie de preguntas, permitió obtener información útil de gerencia general con el propósito de reconocer la empresa y hacer un diagnóstico preliminar de la situación actual, conocer su misión, visión, valores, estructura orgánica y proyectos a futuro. (Ver Anexo 4)

Tipos de preguntas en el cuestionario: preguntas abiertas, preguntas dicotómicas y preguntas de selección múltiple.

c) Encuesta por cuestionario:

Lista estructurada de preguntas que se aplicó al entrevistado, en este caso consumidor potencial. La encuesta se llevó a cabo personal y en forma individual, también por la vía telefónica con el propósito de conocer las preferencias de marca, de cantidad, lugares y frecuencia de compra de los encuestados; se utilizó preguntas abiertas, y de selección múltiple. (Ver Anexo5)

d) Observación:

Durante la fase del diagnóstico preliminar que se realizó en PROMASA, la observación abarcó las instalaciones tales como bodega, desempeño de personal área administrativa, medios de transporte, entre otros.

En el Anexo 6 se detalla el resultado de la observación realizada en diferentes tiendas de conveniencias, ferreterías, supermercados, con el propósito de obtener los precios de laca en medida de un galón transparente y de poder determinar un precio apropiado para la propuesta. Se pudo constatar la presencia constante en el área de este tipo de productos de un asesor de ventas, quien proporciona orientación en el uso del producto.

e) FODA:

Es el análisis realista de todos los componentes en PROMASA, dio lugar a medir la situación actual. (Ver Anexo 1).

2.4 Procedimientos

El proceso de investigación se dividió en diversos procedimientos establecidos para orientar y dar un orden lógico a la recolección, vaciado y análisis de la información. Los procedimientos más significativos son los que se enuncian a continuación:

- a) Elección de la empresa,
- b) Diseño y aplicación de la evaluación institucional
- c) Análisis FODA,
- d) Plan de investigación
- e) Recolección, procesamiento y análisis de los datos.
- f) Diseño de la propuesta
- g) Redacción, corrección y presentación del informe final.

2.5 Aporte

- a) Al país:

Lograr mayor productividad en una pequeña empresa e impulsar mayores utilidades, más oportunidades de trabajo y supervivencia de la empresa nacional.

- b) A PROMASA

Proporcionar una herramienta útil para una nueva oportunidad de negocio, que se pueda traducir en mayores utilidades y un mejor posicionamiento en el mercado.

- c) A Universidad Panamericana

Facilitar un instrumento de consulta que permita, a los estudiantes y profesionales, informarse sobre las estrategias modernas de mercadeo para asegurar nuevas fuentes de ingreso, mayor posicionamiento y supervivencia de las empresas en el segmento industrial.

- d) Al estudiante

Proporcionar una guía de consulta sobre el tema de estrategias de mercadeo para ingresar a un nuevo segmento de mercado.

Capítulo 3

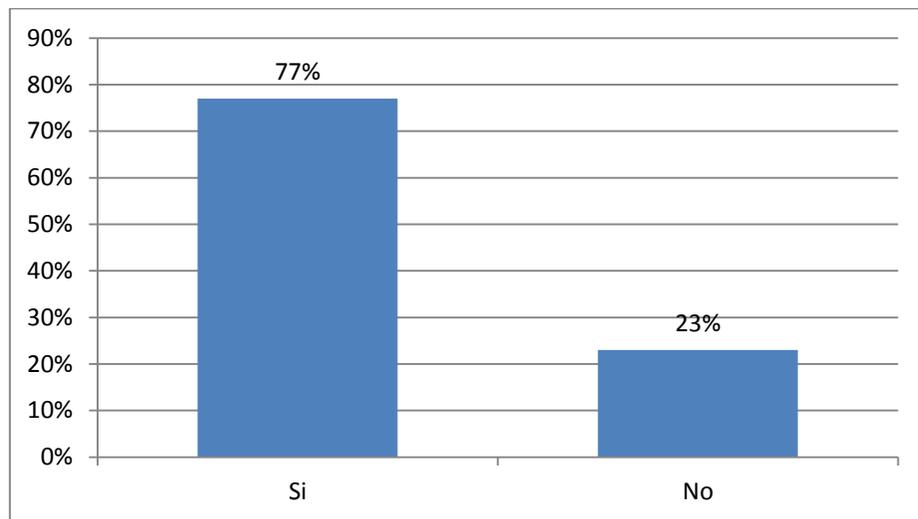
Resultados y análisis de la investigación

3.1 Resultados de la investigación

Los principales aspectos evaluados en la investigación son los relacionados con los intereses actuales y las conductas de compra (gustos y preferencias) de los clientes potenciales dentro del segmento minorista de laca para madera, que visitan lugares como tiendas de conveniencia, ferreterías, puntos de ventas pinturas al detalle, supermercados.

Nota: Los números reflejan porcentajes en todas las graficas

Gráfica No.1
Conoce usted, laca para madera

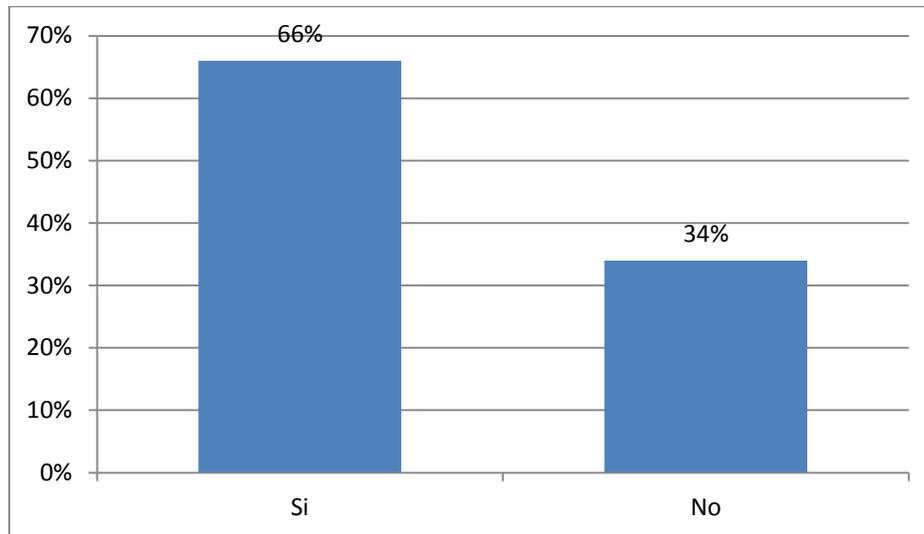


Fuente: elaboración propia (septiembre,2012) Si = 156 No = 47 Total 203

Se observa que el 77 por ciento que son 156 individuos conocen de laca para madera, mientras que los restantes 47 individuos no la conocen, esto nos abre aun mercado con potencial y que necesita información para su conocimiento y usos.

Gráfica No.2

Utiliza actualmente laca para madera

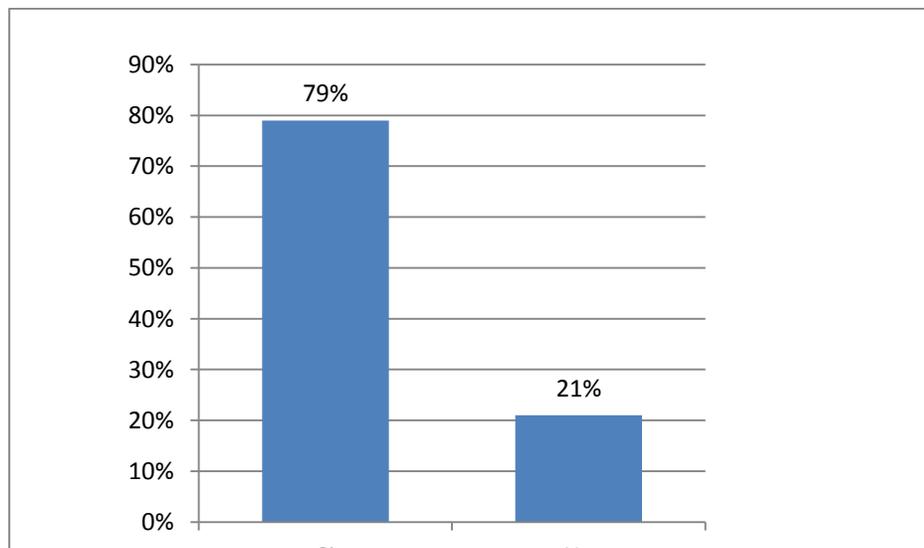


Fuente: elaboración propia (septiembre, 2012) Si = 103 No = 53 Total = 156

De los individuos encuestados, 103 si utilizan laca para madera, contrario a 53 que no la utilizan al momento.

Gráfica No.3

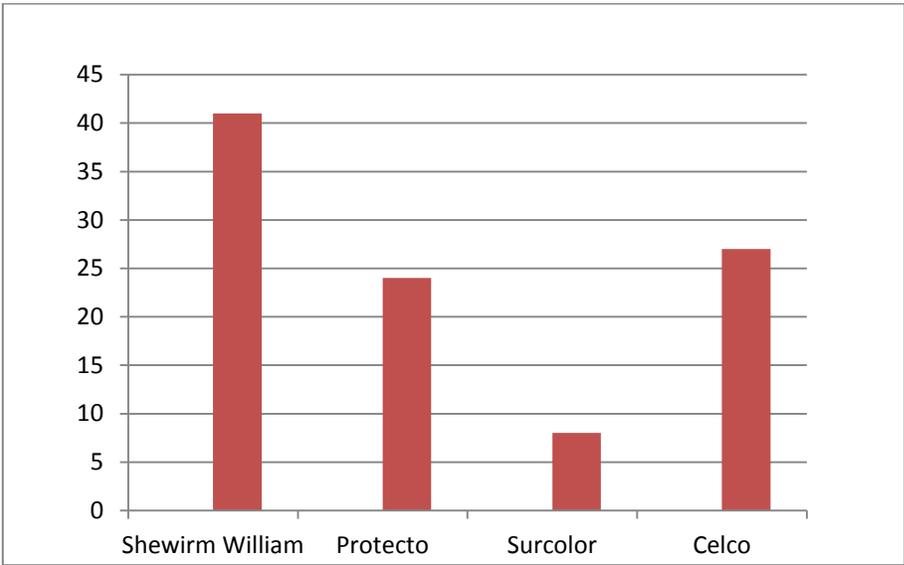
Utilizado anteriormente laca para madera



Fuente: elaboración propia (septiembre, 2012) Si = 123 No = 33 Total = 156

Es importante destacar que el cliente potencial pudiera no estar al momento utilizando laca para madera, pero en el pasado si, los resultados son que de un total de 156 individuos, 123 si la utilizaron.

Gráfica No.4
Qué marcas conoce

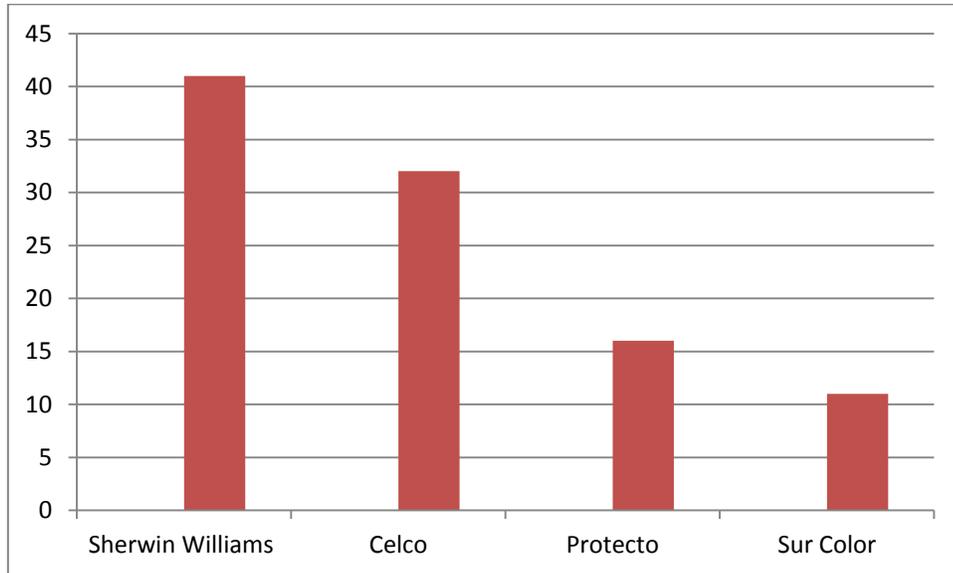


Fuente: elaboración propia (septiembre, 2012)

Esta grafica nos permite establecer que marcas son conocidas por los individuos que conformaron la muestra, y las marcas con Sherwirm William con 50 individuos, Protecto30,Surcolor 10 y Celco 33, para un total de 123 individuos.

GráficaNo.5

Qué marcas compra usted

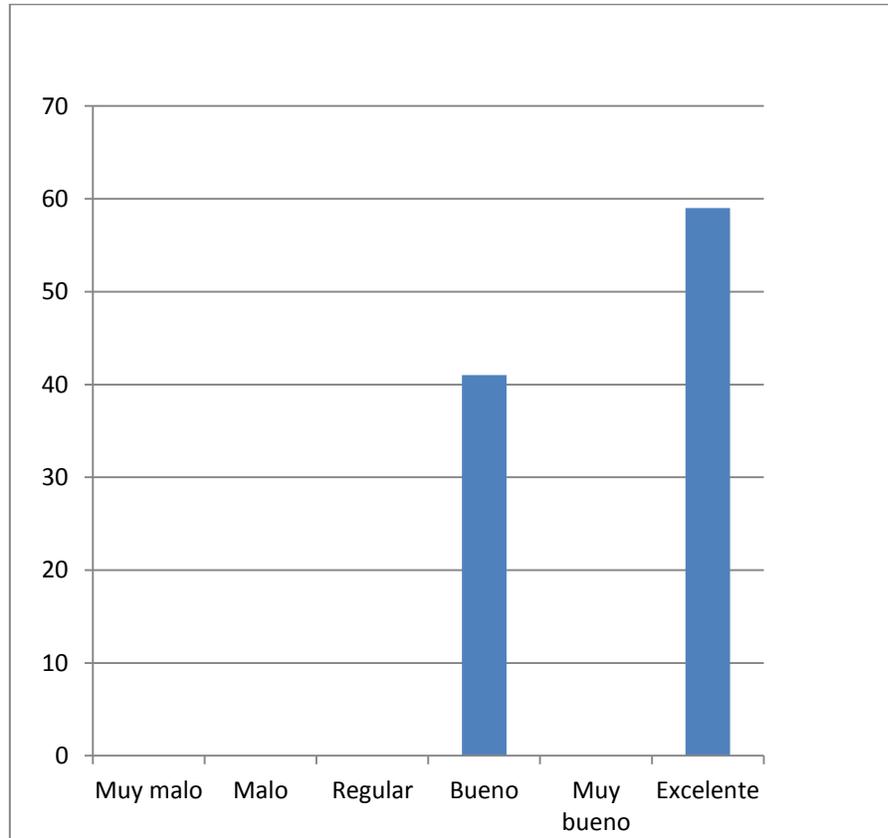


Fuente: elaboración propia (septiembre, 2012)

Sherwin Williams resulta la marca con el mayor resultado donde 50 individuos la seleccionaron como respuesta, Celco con 40, Protecto 20, y Sur color con 13 individuos que esta marca fue su elección, de un total de 123.

Gráfica No.6

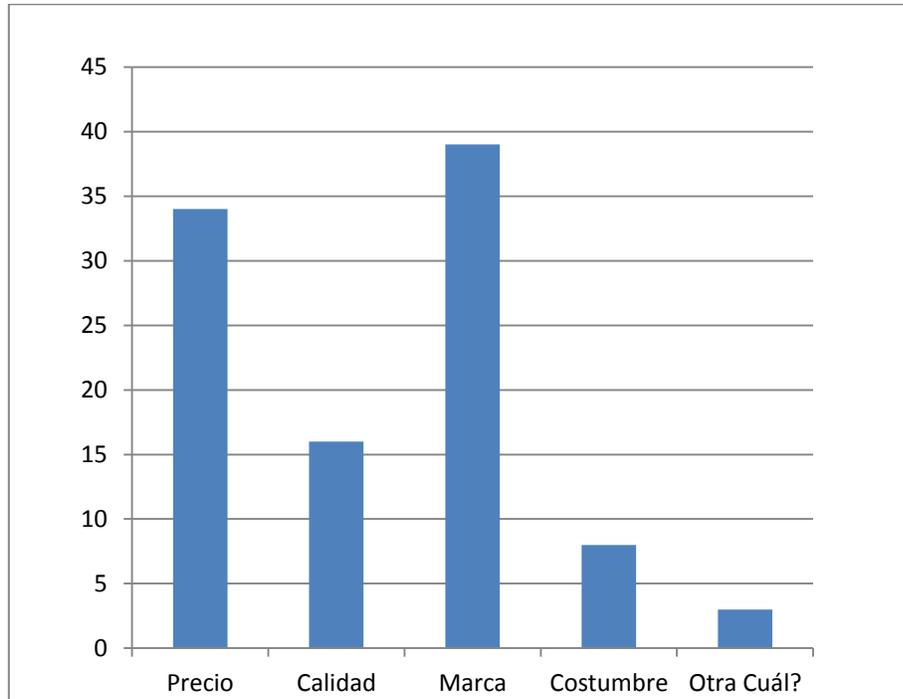
Según su grado de satisfacción, la valoración que hace usted, de la laca para madera con relación a su precio



Fuente: elaboración propia (septiembre, 2012)

De un total de 123 individuos, 50 su elección fue bueno como su grado de satisfacción de la laca para madera que compran, y 73 individuos consideraron su grado como excelente.

Gráfica No.7
Compra la marca indicada

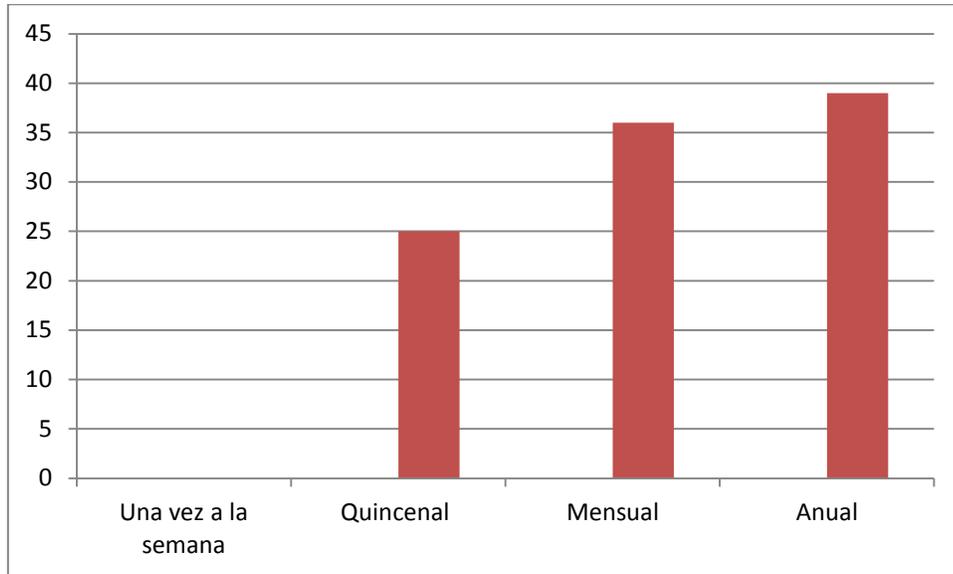


Fuente: elaboración propia (septiembre, 2012)

Las motivaciones por la que eligen los individuos las marcas que compran se desarrollaron así: 48 individuos por la marca, 42 por precio, 20 por calidad, 10 por costumbre y 3 por otra, que incluía disponibilidad de un total de 123 individuos.

Gráfica No.8

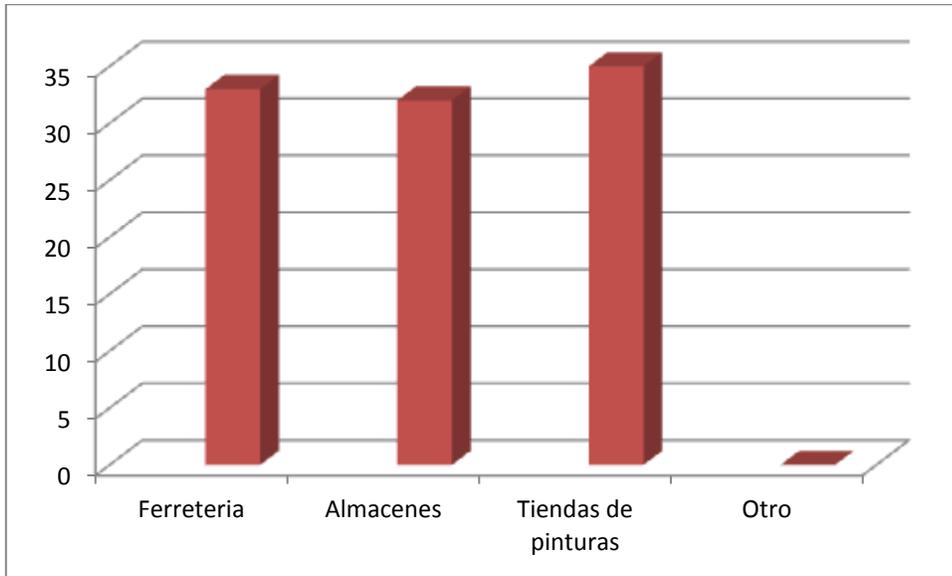
Cada cuánto tiempo realiza sus compras de laca



Fuente: elaboración propia (septiembre, 2012)

Muestra que una vez al año es que la mayoría de los individuos de la muestra compran el producto que son 48 individuos, mensual compran 44 individuos y quincenal 31 de un total de 123.

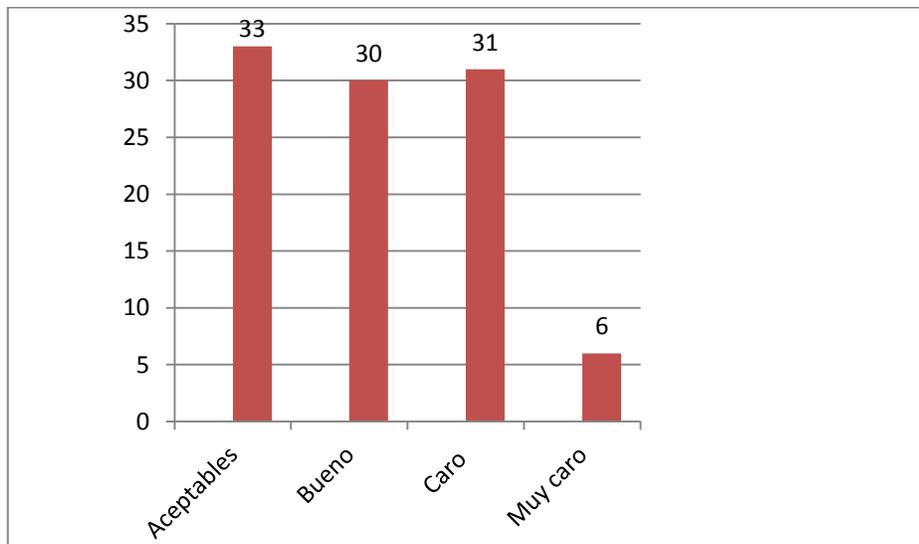
Gráfica No.9
Dónde compra usted, la laca para madera



Fuente: elaboración propia (septiembre,2012)

De un total de 123 individuos, 43 compraron en tiendas de pinturas, 40 en almacenes o tiendas de conveniencia, y 40 en ferretería.

Gráfica No.10
Le parecen los precios actuales del mercado del producto (Laca)

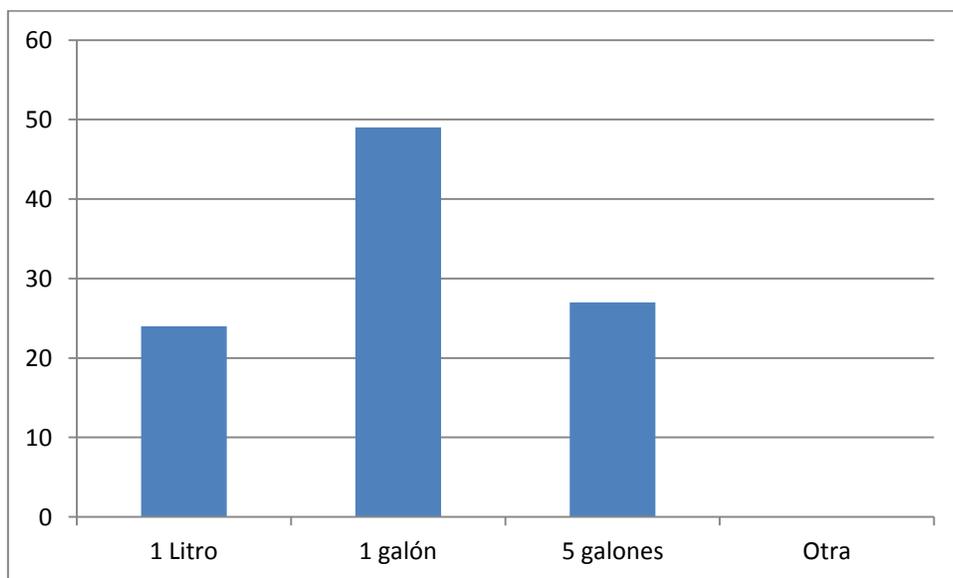


Fuente: elaboración propia (septiembre, 2012)

De un total de 123 individuos, 40 respondieron como aceptables los precios de laca para madera, 37 bueno, 38 caro y 8 muy caro.

Gráfica No.11

Medidas de las que existen actualmente en el mercado le parecen las adecuadas

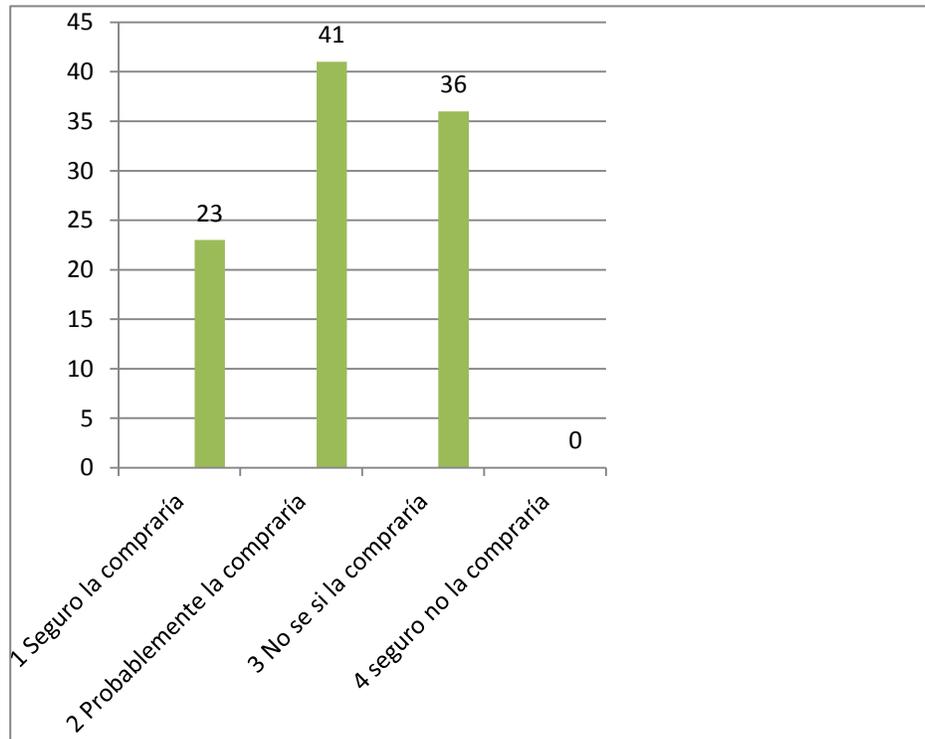


Fuente: elaboración propia (septiembre, 2012)

Según se observa en la gráfica la medida de mayor preferencia es de 1 galón por la cantidad de 60 individuos, 1 litro fue la elección de 30, y 5 galones por 33 individuos para un total de 123.

Gráfica No.12

Si en el lugar donde compra habitualmente, laca para madera, entrara una nueva marca, podría decirme hasta qué punto estaría dispuesto a comprarla?



Fuente: elaboración propia (septiembre, 2012)

Los individuos de la muestra respondieron 28 de ellos que seguro la compraría de entrar una nueva marca, 50 respondieron que probablemente la compraría, y 45 su respuesta fue no se si la compraría, dando un total de 123.

3.2 Análisis de los resultados

Los resultados de la encuesta aplicada a los clientes potenciales de PROMASA, son los siguientes:

- a) En el segmento minorista existe desconocimiento de la marca Milesi.

Los resultados que arrojados por la aplicación de la encuesta en las preguntas 4 y 5, demuestra cuales son las marcas que conoce el sector minorista y cuales consume. Directamente proporciona que ese desconocimiento se debe a la no existencia de la marca en esos puntos de venta y a falta de uso de intermediarios los cuales proporcionan información al segmento como parte de sus funciones, como se describe en el marco teórico dentro de las funciones de los intermediarios.

- b) La variable precio, sobre todo en el minorista, es un factor determinante en la elección de los productos a utilizar en los trabajos de madera, que en un alto porcentaje son para la subsistencia propia y de su familia.

Es apreciable el precio como fuente de ingreso para la empresa, la teoría provee múltiples estrategias de para utilizar el precio como atractivo para nuestros clientes potenciales. Los encuestados consideran que el precio que se consigue en el mercado es bueno y excelente; esto permite en la propuesta utilizar la estrategia de fijación de precio para penetrar el mercado avalada herramienta en los mercados.

- c) La existencia del producto en el lugar de la compra, específicamente para los clientes minoristas que hacen trabajos por pequeños pedidos, es decisivo en la compra y elección de la marca, porque de no estar el producto deseado, recurren a las marcas que estén disponibles en el momento.

Los sujetos de estudio reconocen marcas existentes en el mercado por su calidad, pero de no estar en existencia dicha marca en momentos de continuar una jornada de trabajo, reconocen elegir marcas disponibles; de ahí la función de manejo de producto y pedido por parte del intermediario que conforme el canal de distribución de la marca.

- d) Los sujetos objeto de estudio relacionan ciertas marcas dentro del mercado, con una excelente calidad, por su fuente de origen y por el valor de la marca.
- e) Alto índice de desconocimiento del término laca, se le relaciona con protección para la madera y con el término barniz.

La pregunta 2 de la encuesta que sirvió de filtro y a la vez de relevante dato sobre el conocimiento del término laca, se considera alto. Benchmarking como herramienta valiosa permite conocer que es posible hacer con estrategias de promoción para mitigar el desconocimiento dentro del segmento minorista, mediante los resultados obtenidos en anteriores situaciones, miembros del mercado y otras experiencias.

- f) Las recomendaciones para el correcto uso del producto, son consideradas como necesarias y decisivas en los clientes, en su mayoría, hacen trabajos caseros o personales.

El uso de la segmentación permite prestar atención a detalles de segmentos de clientes potenciales que de otra forma pasarían desapercibidos, tal es el caso de una adecuada asesoría para el segmento minorista, en el lugar de la compra, función que también provee el intermediario mediante la información y el conocimiento de su segmento de mercado.

3.2.1 Aspectos evaluados

3.2.1.1 Área financiero– económica

La entrevista al contador general y el análisis de la documentación financiera de PROMASA, tal como los estados financieros y reportes de ventas, permitieron evaluar el nivel de endeudamiento, liquidez, capacidad financiera (ver Tabla No. 1).

Tabla 1
Razones Financieras

Razones	Formula	Año 2011	Resultado
Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	$\frac{5,367,144.13}{17,882,735.93}$	0.3001299
Solvencia	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$	$\frac{592,556.02}{5,053,609.67}$	0.117254
Rotación de inventario	$\frac{\text{Costo de venta}}{\text{Inventarios}}$	$\frac{13,616,276.66}{6,149,112.35}$	2.2143483
Rotación de Cuenta por cobrar	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	$\frac{21,183,121.38}{10,982,844.01}$	1.93

Fuente: elaboración propia (2012)

Los resultados mostrados en la Tabla 1 indican que PROMASA posee un nivel de endeudamiento manejable con cautela para prevenir su incremento, más del 70 % del capital de trabajo es propio.

La solvencia se ve afectada debido a la cartera de cuentas por cobrar, donde la tarea de cobro no se realiza dentro de las reglas de tiempo establecidas, lo cual dejasecuelas para solventar pagos propios de la empresa.

En general, la rotación del inventario se da dos veces al año, es una razón general sobre todo el inventario de PROMASA y se ve afectado por productos que poseen un movimiento adecuado, normal para la rama de la industria y por otros productos que no están teniendo la debida demanda por razones de competencia, además de algunos tener su uso de manera cíclica. Se considera una rotación que se necesita incrementar, por resultar muy pocas rotaciones para el año.

La razón de solvencia nos muestra la relación que existe entre los recursos (que se pueden hacer efectivo con rapidez) que posee la empresa en el corto plazo, para solventar las obligaciones contraídas en el mismo espacio de tiempo.

El resultado de esta razón de solvencia en PROMASA es de 0.11, lo que significa que por cada quetzal de deuda de la empresa, se tiene 11 centavos para solventarlo, lo que se traduce a una situación crítica para cualquier empresa.

XX, SOCIEDAD ANONIMA			
BALANCE GENERAL			
AL 31 DICIEMBRE 2011			
(CANTIDAD EXPRESADAS EN QUETZALES)			
ACTIVO			
CORRIENTE			
DISPONIBLE			592,556.02
CAJA Y BANCOS		592,556.02	
EXIGIBLE			10,982,844.01
CUENTAS POR COBRAR		9,681,821.08	
CLIENTES	9,981,258.85		
RESERVA PARA CUENTAS INCOBRABLES	299,437.77		
DEUDORES		55,037.29	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR		1,245,985.64	
REALIZABLE			6,149,112.35
INVENTARIOS		6,149,112.35	
NO CORRIENTE			
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			150,384.00
MEJORAS A EDIFICIOS ARRENDADOS		22,950.00	
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA		71,042.23	
VEHICULOS		15,960.84	
EQUIPO DE COMPUTACION		25,976.22	
MAQUINARIA		14,454.71	
OTROS PAGOS REALIZADOS POR ANTICIPADO			7,839.55
SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO		7,839.55	
SUMA DEL ACTIVO			<u>17,882,735.93</u>
PASIVO			
CORRIENTE			
CUENTAS POR PAGAR			5,053,609.67
PROVEEDORES		4,544,669.74	
ACREEDORES		230,204.93	
VARIOS		278,735.00	
NO CORRIENTE			
CUENTAS POR PAGAR A LARGO PLAZO			313,534.46
SUMA DEL PASIVO			<u>5,367,144.13</u>
CAPITAL			
CAPITAL AUTORIZADO SUSCRITO Y PAGADO			12,515,591.80
capital autorizado		5,000.00	
reserva legal		43,410.67	
Utilidades Retenidas		9,480,522.24	
Ganancia del Ejercicio		2,986,658.89	
SUMA DE PASIVO Y CAPITAL IGUAL A ACTIVO			<u>17,882,735.93</u>

Fuente: Productos para la madera, S.A.(2012)

XX, SOCIEDAD ANONIMA				
ESTADO DE RESULTADOS				
DEL 01 ENERO 2011 AL 31 DICIEMBRE 2011				
(CANTIDAD EXPRESADAS EN QUETZALES)				
VENTAS NETAS				21,183,121.38
COSTO DE VENTAS				13,616,276.66
Inventario Inicial			5,146,530.17	
compras			2,653,733.89	
importaciones			11,965,124.95	
Disponibilidades			19,765,389.01	
Inventario Final			6,149,112.35	
UTILIDAD BRUTA				7,566,844.72
GASTOS DE OPERACIÓN				2,678,966.46
SUELDOS Y SALARIOS			833,614.85	
GASTOS DE COMUNICACIÓN			42,584.39	
REPARACION Y MANT. EQUIPO DE COMPUTO			49.11	
PAPELERIA Y UTILES DE OFICINA			1,245.36	
GASTOS DE TRANSPORTE			281,496.99	
GASTOS DE VENTA			461,655.10	
OTROS GASTOS Y SERVICIOS			1,053,873.99	
GASTOS NO DEDUCIBLES			4,446.67	
GASTOS DE ADMINISTRACION				1,618,954.96
SUELDOS Y SALARIOS			583,412.52	
PAPELERIA Y UTILES DE OFICINA			11,792.53	
OTROS GASTOS DE ADMINISTRACION			1,023,749.91	
GANANCIA EN OPERACIÓN				3,268,923.30
OTROS PRODUCTOS Y GASTOS FINANCIEROS				
PRODUCTOS				28,322.39
OTROS INGRESOS				
GASTOS				-93,015.77
OTROS EGRESOS				
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO Y RESERVA				3,204,229.92
Impuesto sobre la Renta Pagado				181,142.70
Impuesto de solidaridad pagado				36,428.33
UTILIDAD DEL EJERCICIO				2,986,658.89

Fuente: Productos para la madera, S.A.(2012)

Se pudo constatar que no hay un plan y rubro establecido para publicidad.

La utilidad neta obtenida en el periodo correspondiente al 2011, supera los Q.2, 000,000 lo que resultar ser una atractiva utilidad en la industria.

Mediante la incursión en el segmento minorista el incremento en las ventas, resulta en mayor productividad con mejor uso de los gastos fijos y los recursos físicos y económicos de PROMASA

3.2.1.2 Área administrativa evaluada en PROMASA

Los elementos evaluados en PROMASA son los procedimientos administrativos básicos para el funcionamiento de las empresas. Los resultados obtenidos son:

- a) El cumplimiento de metas se enfatizó en el crecimiento de la producción y el incremento de las ventas en rubros como: laca, barniz, en sus diversas variedades, y selladores.
- b) Ingresó a un nuevo mercado centroamericano, con el objetivo de lograr ser los mayores distribuidores de los productos para madera a nivel centroamericano.
- c) La empresa carece de una planeación estructurada.
- d) Desde los inicios de la empresa, PROMASA posee un organigrama que responde a las necesidades. Pero, actualmente hay un puesto que resulta con sobrecargo de funciones.
- e) PROMASA carece de manuales de puestos y de procedimientos.
- f) Desde el marco de una sociedad anónima y su régimen trimestral de impuesto, esta empresa está formalmente inscrita, y funciona dentro de un marco legal acorde con los requerimientos de las instituciones gubernamentales a las que rinde cuenta y las que le supervisan.

- g) Dentro de sus mejores activos se encuentra el personal, ya que se caracteriza por su experiencia y multifuncionalidad. Cuenta con un equipo de trabajo donde todos aportan y a la vez aprenden; practican valores como la confianza y la integridad como ejes principales de sus interrelaciones.

- h) Necesita crear el Departamento de Recursos Humanos o designar un encargado específico para atender las necesidades de este recurso y para registrar adecuadamente sus actividades como la coordinación de vacaciones, permisos, prestaciones laborales y necesidades de capacitación.

- i) Dentro de las prioridades de la empresa está la protección del medio ambiente, de ahí que impulsa la práctica de constantes innovaciones tecnológicas en las fórmulas de sus productos, a través de sus principales proveedores. También asigna un porcentaje a la investigación y desarrollo de productos que resultan menos agresivos con la naturaleza, prueba de ello son los barnices de agua que ha incluido en su cartera.

3.2.1.3 Área mercadológica

En Guatemala, el mercado de productos para la madera encuentra un amplio campo de oportunidades, a diferencia de otras culturas que emplean productos de nueva generación en muebles y decoración para el hogar, oficinas y demás áreas de desempeño de diversas funciones.

El consumo de laca actual permite un incremento en las ventas del producto. Las condiciones climatológicas de la ciudad capital de Guatemala, con aproximadamente seis (6) meses de clima lluvioso, favorecen del consumo de productos como la laca, para proteger las estructuras y productos terminados de madera.

PROMASA tiene entre otras ventajas, una que le permite competir con los más reconocidos productos existentes en el mercado, y es el reconocimiento internacional de la fuente de origen de la laca como un valor agregado, es un producto de origen italiano. Posee una afamada credibilidad en el cumplimiento de sus entregas en el segmento que actualmente compite.

El segmento minorista de laca se encuentra en un mercado de competencia perfecta porque cuenta con varios proveedores que compiten y participan en el mercado, así como diferentes compradores. Se identificaron las marcas existentes en el mercado, algunas de las cuales son Sherwin Williams, Sur color, Celco, Protecto, Ferro Bolivar, Corona. Además, se establecieron los precios actuales en el mercado.

Los resultados de la investigación indican que los clientes minoristas de laca , tienen actitudes diferentes a la hora de elegir el producto, dependiendo de los fines últimos de su trabajo, es decir, el cliente minorista que compra para trabajo personal, casero y con un poder adquisitivo medianamente alto, se orienta a la relación marca-calidad; mientras el cliente minorista que hace trabajos de madera bajo pedido como fuente de ingreso, se orienta por la relación precio-calidad y le es importante la ubicación del punto de compra.

Capítulo 4

Solución propuesta

4.1 Propuesta de solución o mejora

La propuesta de ingresar al segmento minorista de laca para madera, en la ciudad capital de Guatemala, con la utilización de estrategias de mercadeo, que se presentan en éste capítulo, tiene una estrecha relación con el crecimiento o expansión que muchas empresas han previsto en su planeación estratégica a través de su misión, visión, y objetivos.

4.1.1 Introducción de la propuesta

Es un común denominador, en la cultura de algunas pequeñas empresas, no plasmar por escrito la planificación a futuro con estrategias que le permitan llegar a ser lo que desean. De manera que muchas veces las posibilidades se dan como producto de la casualidad o de grandes esfuerzos, pero no proporcionan los resultados en su máxima expresión, debido a la falta de la aplicación de estrategias adecuadas y la poca visibilidad de las oportunidades.

De ninguna manera se pretende minimizar o menospreciar las metas que día a día se cubren, ni los resultados obtenidos al momento, sino más bien, que sirva de motivación para seguir creciendo, pero en un ambiente donde los esfuerzos y recursos se dirigen de forma analizada basada en herramientas empresariales. De ahí que la implementación de las estrategias de fijación de precio, de penetración y de promoción bien estructurada ha resultado un excelente medio para llegar a cumplir la visión de muchas pequeñas, medianas y grandes empresas.

Reconocimiento de marca, posicionamiento, estrategia de crecimiento con el menor riesgo posible, como es ingresar un producto actual a un nuevo segmento, en comparación con un producto nuevo a nuevos mercados, y permitiendo sumar ciertas ventajas competitivas como la experiencia y la calidad de los productos facilitan la implementación de estrategias de mercadeo, siempre que se haga con ciertos lineamientos que provee la mercadotecnia, como la investigación del mercado, y con la información adecuada para tener el poder de tomar decisiones orientadas a satisfacer al cliente, que es el motor y razón de ser de todo negocio.

4.1.2 Antecedentes de la propuesta

PROMASA tiene experiencia y cierta participación en el segmento minorista, los primeros pasos se remontan a sus inicios, cuando vendían pocas cantidades a consumidores finales, de puerta en puerta, pero es mediante dos puntos de venta que poseen, en Antigua y Quetzaltenango, que hacen su mayor contacto.

Es importante resaltar que los tiempos han cambiado, y el contacto que se tenía en la venta de productos para consumidores finales también ha cambiado, por motivos de seguridad, cambios de cultura y el auge de las grandes tiendas de conveniencia es bajo estas circunstancias que PROMASA ha dado sus primeros pasos para buscar nuevas alternativas de expansión en el mercado, como la participación en ferias y capacitaciones en centros autorizados de estudios en el área de carpintería, decoración de interiores y otros.

4.1.3 Justificación de la propuesta

Colocar productos, en forma directa o por medio de un intermediario, en el segmento minorista no es algo nuevo, pero sí es rentable. Este es uno de los sectores de la economía más activos o dinámicos, y constituye un atractivo mercado por la magnitud que representa en América Latina. Además, mediante la investigación se pudo establecer que el cliente potencial se muestra positivo a tener acceso a una nueva opción.

En el proceso de la investigación se pudo evaluar la capacidad productiva y de logística de PROMASA, se apreció cierto grado de capacidad ociosa.

Cuenta con espacio disponible para el manejo del producto, así también, con los recursos financieros que se requieren para la inversión en laca para madera; dos recursos que deben ser explotados en su máxima expresión en pro de mayores utilidades y mejora de la productividad.

La presencia de productos y servicios en los nuevos medios de contacto con los consumidores potenciales genera mucho más que ventas, también crea mayor estatus a nivel empresarial, asegura una mayor demanda, oferta, y paralelamente, un mejor posicionamiento y reconocimiento de las marcas.

En 10 años al servicio del segmento industrial, PROMASA ha desarrollado habilidades de negociación y de servicio, que se han convertido en la plataforma que le daría fuerza a su incursión en el segmento minorista.

4.1.4 Objetivos de la propuesta

a) Objetivo general

Ingresa al segmento minorista de laca para madera en la ciudad capital de Guatemala, mediante detallistas como las tiendas de conveniencia, ferreterías, supermercados y almacenes.

b) Específicos

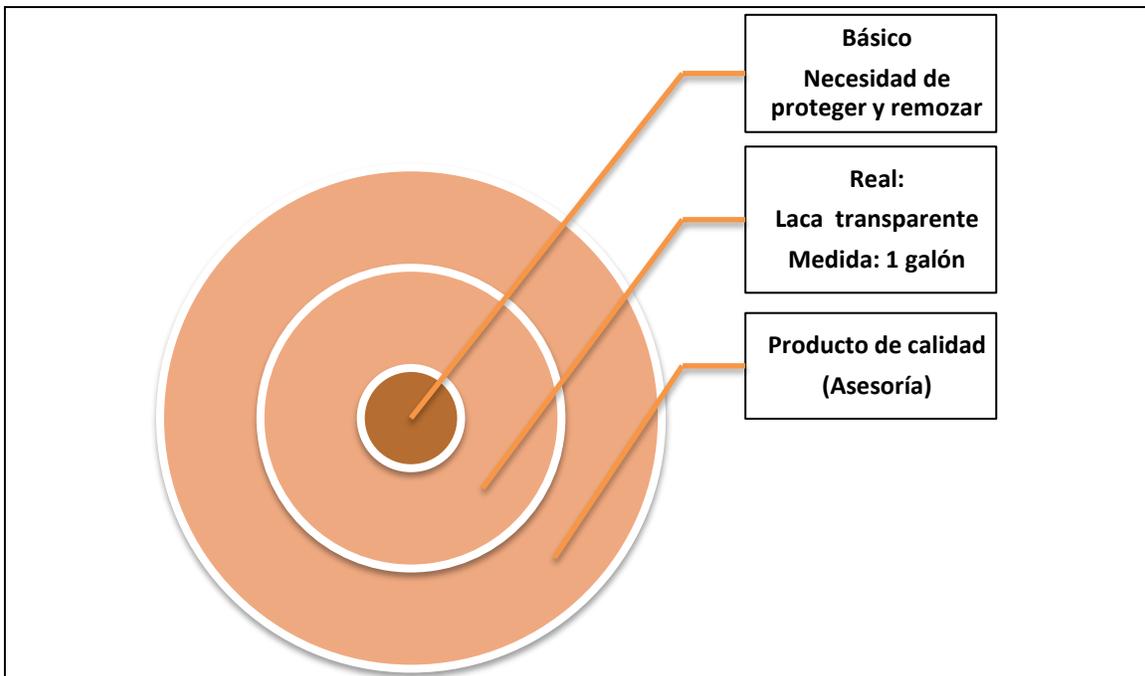
- Aumentar las ventas finales en un 10 %, mediante la colocación de laca para madera, en medida de un galón, en establecimientos detallistas, tiendas de conveniencias, ferreterías y supermercados.
- Lograr un mayor reconocimiento de la marca.
- Optimizar el posicionamiento de la empresa y su marca en el mercado guatemalteco.

4.1.5 Contenido de la propuesta

4.1.5.1 Niveles del producto

En mercadeo se define ante los clientes los beneficios que el producto o servicio proporciona a consumidores, no es una área fría donde solo se busca el beneficio de una de las partes; en ese contexto, se aspira a crear una relación mutuamente beneficiosa con clientes captados con la propuesta, se le brinda un producto satisfactor de la necesidad de proteger y remozar sus artículos de madera, por un beneficio económico para la empresa (ver Ilustración No. 2)

Ilustración No. 2
Tres niveles de producto



Fuente: elaboración propia (2012)

4.1.5.2 Estrategias de mercadeo

La creación de productos se basa en la satisfacción de necesidades que acompañadas de la capacidad de compra hacen factibles los negocios. Por su parte, mientras más utilidades y crecimiento tienen los negocios, más bienestar generan, en consecuencia, provee mayores oportunidades de empleo, que se traducen en un mayor poder adquisitivo de las familias y en una sociedad con mejores condiciones de vida. Todo ente económico individuo, familias, empresas, gobierno al generar mayor productividad conlleva a producir mejoras en la calidad de vida social.

Crecer es un reto para toda organización, ahí radica la importancia de minimizar los riesgos a través de estudios como la investigación de mercados y del aprovechamiento de otras experiencias exitosas, por tanto, la propuesta de ingresar en el segmento minorista del mercado de laca en la ciudad capital debe ir acompañada de las estrategias adecuadas.

Las estrategias de mercado que se recomiendan son:

a) Estrategias de fijación de precios para penetrar el mercado

El segmento minorista de laca para madera es sensible a los precios, sobre todo el que hace trabajos por pedidos y lo utiliza como medio de ingresos económicos.

En cuanto a los costos, en la medida que aumentan los volúmenes de pedidos de detallistas, deberán orientarse hacia la disminución. En relación con los competidores, deben disminuir en el segmento del mercado. El precio que maneja PROMASA favorece el ingreso al segmento minorista del mercado (ver Tabla No.2).

TablaNo.2

Tabla de producto propuesto

Producto	Marca	Precio
Galón de laca transparente para madera	Milesi	Q. 260.00 (Al público)

Fuente: elaboración propia (2012)

b) Estrategia de la etapa de madurez (Ciclo de vida de un producto)

Al ingresar a un nuevo segmento, que para este caso es el minorista de laca para madera, los nuevos usuarios provocan el incremento del consumo. Esta situación crea un nuevo y positivo panorama para el producto y permite que PROMASA se coloque, con este producto, en una importante posición.

c) Estrategia de promoción

El mercado de laca para madera en el segmento minorista en la ciudad capital de Guatemala, está comprendido por un número significativo de competidores; por lo que el uso de herramientas de promoción es necesario. Las estrategias de promoción darán el paso de transmitir, comunicar, socializar el producto con el mercado meta.

PROMASA puede considerar como factibles las estrategias de promoción siguientes:

- Obsequiar a los consumidores, por cada galón de laca para madera de marca Milesi que compren, la lija que se utiliza antes de la aplicación de la laca. La empresa puede ser el proveedor de la lija, ya que es parte de la cartera de productos que actualmente vende.
- Exhibiciones/demostraciones en los puntos de venta.
- Hacer uso de la técnica de la comercialización o merchandising, que a nivel de tiendas detallistas se refiere a la variedad de productos disponibles para la venta, mostrados de un modo que estimule el interés e induzca al cliente a realizar la compra. La publicidad debe mostrar los artículos de madera antes y después de remozado con laca, además de especificar los beneficios que ofrece el producto.

Modelo Z para la expansión de los negocios, que ingresa producto actual a nuevos clientes en su segundo nivel, es una estrategia de planificación que mide los diferentes niveles de riesgos, donde la propuesta de ingresar en el segmento minorista se sitúa en un rango de poco riesgo para la empresa. En niveles de riesgos vender un producto que ya se conoce y se vende, a nuevos clientes es menor, que un nuevo producto a nuevos cliente donde el riesgo es mayor para la inversión. Es por ello que ampliar las ventas incluyendo intermediarios en el canal de distribución genera incremento en las utilidades, mejora el posicionamiento y la productividad por un uso eficaz de los recursos actuales y gastos fijos.

4.1.5.3 Recurso humano de la propuesta

La ejecución de la propuesta requiere el reclutamiento y selección de un vendedor que atienda a los encargados de compras de las diferentes tiendas de conveniencia, ferreterías y supermercados; en la modalidad de facturación por los servicios prestados.

Por lo antes descrito, se propone modificar en el organigrama la línea de mando del gerente de ventas con relación a los ejecutivos de ventas (ver IlustraciónNo. 3).

Para la contratación del nuevo vendedor se proponer el perfil descrito en la IlustraciónNo. 4.

Mediante la herramienta del cronograma se detallan los responsables de la ejecución de la incursión en el segmento minorista, mencionando algunas de las actividades necesarias.

Cronograma de estrategia de mercadeo

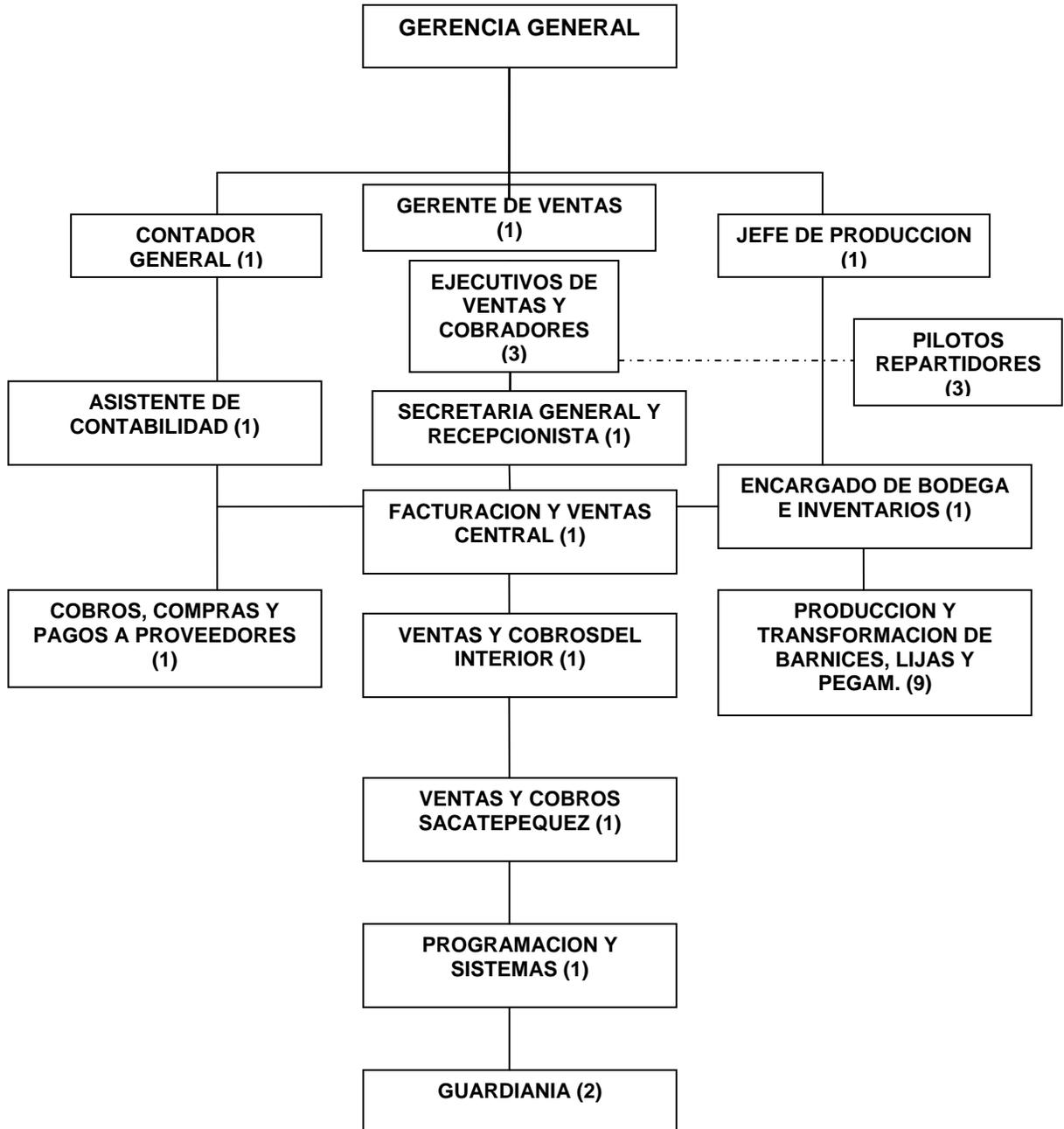
PROMASA

(Año de ejecución: 2013)

Actividad	Responsable	Mayo	Jun	Jul	Agosto	Sept	Oct	Nov
Concertar reunión y acuerdo entre el nivel gerencial y empleados de todos los niveles	Gerente de ventas	XXX						
Reclutamiento y selección de ejecutivo de ventas para detallistas	Asistente Adm.	XXXXX						
Visitas de los diferentes detallistas o intermediarios	Ejecutivo de ventas		XXXX					
Análisis de recepción de la información por parte de los detallistas/Preparación de publicidad y promoción	Gerencia general/Gerente de ventas / ejecutivo de ventas/contador		XXXX					
Aceptación de órdenes de pedidos	Ejecutivo de ventas			XXXX				
Instalación de puntos de demostración	Gerente de ventas/detallista				XXXXXXXXXXXX			
Distribución de material de publicidad	Detallista					XXXX		
Monitoreo de resultados	Gerente de ventas						XXXX	XXXX

Fuente: elaboración propia (2012)

Ilustración No. 3
Organigrama Propuesto



Fuente: Elaboración propia (2012)

Ilustración No.4

Perfil de puesto

Identificación del puesto					
Fecha:	noviembre de 2012	Código:			
Nombre del puesto:	Ejecutivo de ventas	Revisión:			
Jefe Inmediato:	Gerente de ventas	Relación : Producción			
Área:	Mercadeo/Ventas	Jerarquía: Coordinación / operativo			
Objetivo del puesto					
Coordinar, agilizar y ejecutar ventas para detallistas.					
Relaciones, funciones y responsabilidades					
Funciones / Responsabilidades		Actividades			
1. Revisar cartera de clientes.		- Actualizar información			
2. Concertar citas con clientes		- Realizar llamadas con clientes de la cartera - Contactar nuevos clientes potenciales - Preparar materiales de muestra, catálogos, listado de precios - Notificar a gerencia de ventas la gestión realizada			
3. Cerrar ventas		- Emitir orden de pedido - Coordinar emisión de facturas - Coordinar hora y lugar de entregas			
4. Recuperación de cuentas		- Colaborar en el proceso de cobros			
Especificaciones del puesto					
Edad:	25 – 40	Sexo:	Indiferente	Edo. Civil:	Indiferente
Disponibilidad para viajar	Si	Dominio de Cómputo:	Básico	Dominio de inglés:	Básico
Zona geográfica:	Ciudad Capital, Guatemala	Programas:	Office	Otro idioma:	Apreciable
Educación (Nivel de estudios)		Experiencia (Áreas de experiencia aplicada)		Formación (Área de capacitación formal e informal)	
Nivel Universitario		En el puesto <input type="checkbox"/> En el área <input type="checkbox"/> En la industria <input checked="" type="checkbox"/> Tiempo: 3 años		Secretaria, contador o bachiller	
Especialidad: Ventas					
Habilidades (Técnicas, herramientas, equipo, vehículos)					
Manejo y control básico de equipo de oficina Manejo de paquetes en Office Manejo de Internet					
Competencias					
Nombre de la competencia	Nivel requerido para el puesto	Tipo de competencias			
Orientación al resultado	10	Desempeño y operativas			
Orientación al cliente	10	De ayuda y servicio			
Persuasión e influencia	10	De Influencia			
Confianza en sí mismo	10	Eficacia personal			

Fuente: Elaboración propia (año 2012)

4.2 Viabilidad de la propuesta

La viabilidad es el estudio que intenta predecir el eventual éxito o fracaso de un proyecto. Para lograrlo parte de datos empíricos (que pueden ser contrastados) a los que accede a través de diversos tipos de instrumentos de investigación (encuestas, estadísticas, etc.). Se busca minimizar el margen de error con el estudio de todas las circunstancias.

a) Aspecto económico

La propuesta de ingresar al segmento minorista del mercado de laca en la ciudad capital es viable porque la inversión de recursos económicos se clasifica de bajo riesgo para PROMASA, ya que la empresa posee el capital necesario para invertir en recurso humano, promoción y publicidad necesarios. Los recursos requeridos específicos para la propuesta se detallan en la Tabla No. 3.

Tabla No. 3
Tabla de Requerimientos de Recursos

Recurso	Cantidad	Total
Vendedor (Salario mensual)	1	Q. 3,100.00
Promoción y publicidad		Q. 1,923.56 y cada año tiene un incremento del 5%

Fuente: Elaboración propia (2012)

Nota: Proyecciones de prestaciones se incluyen en gastos generales de PROMASA en gastos de administración. Ver flujo de fondos tabla 5.

b) Aspecto físico

PROMASA dispone de capacidad de almacenamiento en la actual bodega conocimiento de logística de distribución y los medios de transporte adecuados.

c) Aspecto Recurso humano

La empresa necesitará reclutar a un nuevo vendedor, que se encargará de atender e informar a los intermediarios.

Para ingresar al segmento minorista de laca para madera se necesita crear un canal de marketing indirecto, que es el canal dos, en el cual hay un intermediario llamado detallista (en la propuesta son las tiendas de conveniencia, cadenas de ferreterías, supermercados y puntos de ventas de pintura). De estos intermediarios, algunos ya venden laca para maderade otras marcas y en diferentes tamaños pero con la adecuada negociación y oferta se logrará la incursión de la marca Milesi de PROMASA.

4.3 Factibilidad económica

Ingresar en el segmento minorista de laca es una propuesta que requiere una inversión que está dentro de la capacidad económica financiera de PROMASA. En la actualidad la empresa maneja costos fijos que al utilizarlos en la propuesta permitirían el incremento de las ventas y mantendría los costos, a la vez, se aprovecharían a su máxima capacidad. La relación costos beneficios es favorable, proyecta utilidades atractivas para la empresa.

El COK (costo de oportunidad de capital) del 15 % del mercado actual es menor al rendimiento de implementación del producto; la propuesta otorga una tasa interna de retorno del 30%. El tiempo de recuperación de la inversión es de 2 años y 4 meses; además se obtienen 96 centavos por cada quetzal invertido, con un rendimiento mayor al esperado, por lo que es viable incursionar en este nuevo segmento. (Ver tabla. No.4)

Tabla No.4
Parámetros de viabilidad de la propuesta

	Valuación
VAN	162,678.57
TIR	30.45%
B/C	1.96
P/R	2ª 4m

Fuente: Elaboración propia(2012)
Datos de tablas que se presentan adelante en la propuesta.

4.3.1 Costos actuales-costos propuestos y punto de equilibrio

Con la propuesta de ingresar al segmento minorista se requirió a PROMASA el aumento del número de vendedores, ejecución de incremento en los rubros de promoción y publicidad. En orden de inversión inicial, para la mercancía, manejo de mercadería, logística, transporte. Como la empresa cuenta con el know-how de la industria, se incurre en el menor riesgo posible.

En la Tabla No. 5, Estado de flujo de fondos, se muestran los gastos fijos y variables que posee PROMASA en la actualidad, y los cambios necesarios para la propuesta. Se muestra el salario mensual del vendedor necesario, mientras que los costos de ventas que rondan el 40% es su incremento directamente proporcional con aumento de las ventas.

Tabla No.5
Estado de flujo de fondos

Producto para la madera, Sociedad Anónima						
Estado de flujo de fondos						
Cifras Expresadas en Quetzales						
Rubro	Cálculo p/2012	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
% Incremento en ventas	5%	-450,000			10%	10%
Ventas			780,000.00	900,000.00	990,000.00	1,089,000.00
(-) Costos	40%		312,000.00	360,000.00	396,000.00	435,600.00
Utilidad Marginal			468,000.00	540,000.00	594,000.00	653,400.00
(-) Gastos de Operación						
Sueldos y Salarios	(3,100 x 12)		37,200.00	39,060.00	41,013.00	43,063.65
Comisiones y Bonificaciones			1,129.22	1,185.68	1,244.96	1,307.21
Reparación y Mantenimiento			1,002.46	1,052.58	1,105.21	1,160.47
Papelería y Útiles			62.27	65.38	68.65	72.08
Gastos de Transporte			14,074.85	14,778.59	15,517.52	16,293.40
Publicidad y Promoción			23,082.76	24,236.89	25,448.74	26,721.17
Otros Gastos y Servicios			52,693.70	55,328.38	58,094.80	60,999.54
Gastos no Deducibles			222.33	233.45	245.12	257.38
Subtotal		-450,000.00	129,467.58	135,940.96	142,738.01	149,874.91
(-) Gastos Fijos	1,618,954.96					
Sueldos de Administración	583412.52		29,170.63	30,629.16	32,160.62	33,768.65
Papelería y Útiles de Oficina	11792.53		589.63	619.11	650.06	682.57
Otros Gatos de Administración	1023749.91		51,187.50	53,746.87	56,434.21	59,255.92
Subtotal			80,947.75	84,995.14	89,244.89	93,707.14
Gastos totales			210,415.33	220,936.09	231,982.90	243,582.04
Utilidad Operativa			257,584.67	319,063.91	362,017.10	409,817.96
Impuestos	31%		79,851.25	98,909.81	112,225.30	127,043.57
Utilidad Neta			177,733.42	220,154.09	249,791.80	282,774.39
(+) Depreciaciones	Incluidas en Rep y Manteni		12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
TOTALES		-450,000.00	165,733.42	208,154.09	237,791.80	270,774.39

Fuente: Elaboración propia (2012)

Las prestaciones laborales están proyectadas dentro de otros gastos de Administración, donde están incluidas todo lo concerniente a Gastos Operativos. El cálculo se efectuó de la siguiente manera ($37,200 * 4.83\% = 1,796.76$)

Las prestaciones de los trabajadores de administración, se encuentran en otros gastos y servicios calculadas ($29,170.63 * 4.83\% = 1408.94$)

La incursión en el segmento minorista del mercado de la ca, como toda propuesta debe cumplir ciertos criterios financieros para poder ser una propuesta atractiva; dentro de estos criterios están los financieros, que requieren un rendimiento mayor al que ofrece el mercado, por ejemplo tener el dinero en el banco, la propuesta debe superar el 15% y recuperarse en un tiempo menor a los cuatro años. (Ver Tabla No. 6)

Tabla No. 6
Valuación de requerimientos mínimos.

<i>Requerimiento de la inversión</i>	
Proyecto A	Q (450,000.00)
Requerimientos mínimos	
Rendimiento	15% Anual
Periodo de Recuperación	4 Años
<i>Entradas de Efectivo Esperados</i>	
AÑO	Proyecto A
1	Q 165,733.42
2	Q 208,154.09
3	Q 237,791.80
4	Q 270,774.39
5	

Fuente: Elaboración propia(2012)

Nieto 2009 “Dos parámetros muy usados a la hora de calcular la viabilidad de una inversión son el VAN (Valor Actual Neto) y el TIR (Tasa Interna de Retorno). Ambos conceptos se basan en la estimación de los flujos de caja que tenga la empresa (simplificando, ingresos menos gastos netos). A los flujos de caja hay que recortarles una tasa de interés que podríamos haber obtenido, es decir, actualizar los ingresos futuros a la fecha actual. Si a este valor le descontamos la inversión inicial, tenemos el Valor Actual Neto. El VAN tendrá que ser superior a cero, lo que significara que recuperaremos la inversión inicial y tendremos más capital que si lo hubiéramos puesto a renta fija.”

Nieto 2009 ”Tasa Interna de Retorno, el tipo de interés que en el VAN se hace cero. Si el TIR es alto, estamos ante un proyecto empresarial rentable, que supone un retorno de la inversión equiparable a unos tipos de interés altos que posiblemente no se encuentren en el mercado.”

Mediante la valoración de la propuesta en la aplicación del valor actual neto, la propuesta resulta una opción rentable porque su resultado es positivo (ver Tabla No. 7).

Tabla No. 7
Valor actual neto de la propuesta

VAN=Valor Actual Neto				
Proyecto A				
AÑO		Retornos	Factor al 15%	Flujo Actual
0	Q	(450,000.00)	1.00000	Q (450,000.00)
1	Q	165,733.42	0.86957	Q 144,116.81
2	Q	208,154.09	0.75614	Q 157,393.64
3	Q	237,791.80	0.65752	Q 156,352.86
4	Q	270,774.39	0.57175	Q 154,815.26
VALOR ACTUAL NETO				Q 162,678.57

Fuente: Elaboración propia (2012)

Para poder obtener una base uniforme sobre el cálculo de la VAN (Valor Actual neto) se consideró un costo de capital (WACC) del 15% que es lo obtenido del capital con que cuenta la empresa. Cada uno de los rubros se divide dentro del total ejemplo: $313,534.46 / 9,799,056.70 = 0.032$ y así sucesivamente para ponderar el capital.

Formula:

$$K_a = \{ W_i * [K_i(1-t)] \} + (W_p * K_p) + (W_s * K_s)$$

$$K_a = \{ 0.03 \times [0.10(1-0.31)] \} + (0.00051 * 0.12) + (0.96749 * 0.16)$$

$$K_a = (0.00207) + (0.0000612) + (0.1547984)$$

$$K_a = 0.1569$$

De acuerdo a los flujos obtenidos del estado de flujo de fondos y con una inversión inicial de Q. 450,000 que se encuentra en negativo porque es una salida de efectivo se procede a llevar dichos valores a presente para saber si es conveniente invertir o desechar el proyecto.

Es el excedente sobre la inversión o en su caso, el beneficio económico después de recuperar la inversión; evaluando los flujos a valor actual. Todo VAN debe ser positivo para considerarse viable el proyecto. En esta caso se obtiene una VPN/VAN de 162,678.57 positivos. Mediante la fórmula siguiente se puede calcular: $P = S [1+i-n]$

Notación de la fórmula:

P valor actual

S Monto o flujo futuro

i Tasa nominal

M capitalizaciones

n tiempo

Por ejemplo ponderada a una tasa del 15% que se obtuvo de costo de capital,

Para el primer año $P = 165,733.42 [(1+0.15)^{-1}]$

$P = 165,733.42 (0.86956522)$ $P = 144,116.81$

El siguiente sería

$P = 208,154.09 [(1+0.15)^{-2}]$

$P = 157,393.64$

Y así para todos lo elevado a -1, -2, -3 y -4 son los años a los cuales regresara el valor a presente. Mediante la tasa de descuento del 15% .

El periodo de recuperación de la propuesta de ingresar al segmento minorista, según la Tabla No. 8 es de dos años y cuatro meses, lo que es positivo y apreciable para la propuesta. El capital que falta por recuperar en el año 2 son 76,112.48 y el flujo donde se recupera la inversión (FNE) es de 237,791.80 se dividen los 76,112.48/237791.80 y le da 0.3201 eso por 12 meses que tiene el año le da los 2 años estimados al inicio y 4 meses de la operación anterior.

Tabla No. 8

Periodo de recuperación de la inversión en la propuesta

PR = Periodo de Recuperación

$$PR = \left(\text{Periodo antes de recuperar la inversión} \right) + \left(\frac{\text{Capital por recuperar}}{\text{Flujo del periodo en el que se recupera la inversión}} \right)$$

Periodo	FNE	Saldo por Recuperar	Periodo
0	Q -	Q (450,000.00)	
1	Q 165,733.42	Q (284,266.58)	
2	Q 208,154.09	Q (76,112.48)	2
3	Q 237,791.80	Q 161,679.32	
4	Q 270,774.39	Q 432,453.71	

	PR Normal	Datos
PR =	2 + (76,112.48/237,791.80)	2
PR =	2 + 0.3201	
PR =	2 + (0.0152 X 12) meses	Q 76,112.48
PR =	2 ^a + 4m	Q 237,791.80

Fuente: Elaboración propia(2012)

Tasa beneficio/costo

Según la tabla No.9 la relación beneficio/costo de la propuesta de ingresar al segmento minorista refleja un alto porcentaje de 96 centavos por cada quetzal invertido.

Tabla No.9

Tasa beneficio/costo de la propuesta

B/C = Tasa beneficio/Costo			
Concepto	Proyecto A		0
Beneficios Obtenidos	Q	882,453.71	Q -
Costo o valor de la Inversión	Q	450,000.00	Q -
TASA B/C		1.961008236	1.96

PROMASA mediante los resultados de la tasa interna de retorno (TIR) obtiene en esta propuesta un destino de inversión atractivo y de bajo riesgo.

Tabla No.10

Tasa interna de retorno de la propuesta (TIR)

Tasa Interna de retorno

Año	Retornos	Tipos de Flujos
0	Q (450,000.00)	lo
1	Q 165,733.42	FNE
2	Q 208,154.09	FNE
3	Q 237,791.80	FNE
4	Q 270,774.39	FNE
5	Q -	FNE
TIR=	30.45%	

Fuente: elaboración propia (2012)

TIR se calculó mediante (todos valores del flujo de fondos incluyendo la inversión inicial en negativo) = a 30.45%

TIR es el rendimiento del proyecto, que debe ser mayor que el costo del capital, lo que se da en esta incursión en el segmento minorista.

4.3.2 Punto de equilibrio

Gastos fijos y gastos variables= costo de ventas

Fijos = gastos operativos y gastos financieros

Tabla No.11

Productos para la madera, Sociedad Anónima Estado de Resultados Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2011 (Expresado en Q)		
CONCEPTO	RUBRO	
Ventas	780,000.00	
Costo de Ventas	312,000.00	0.40 variables
Utilidad Marginal	468,000.00	0.60
Gastos Operativos	129,467.58	0.17 fijos
Utilidad Operativa UAI	338,532.42	0.43
Gastos Financieros	80,947.75	0.10fijos
UAI/EBIT	257,584.67	0.33
Impuestos	31% 79,851.25	0.10
Utilidad Neta	177,733.42	0.23

Fuente: elaboración propia (2012)

$$PE = \frac{\text{Gastos Fijos}}{1 - \frac{\text{Gastos variables}}{\text{Ventas}}}$$

$$1- \left[\begin{array}{c} 210,415.33 \\ 312,000.00 \end{array} \right]$$

$$PE = 780,000.00$$

$$PE = \frac{210,415.33}{0.60} = 0.60$$

$$PE = 350,692.21 \text{ Este es el punto donde mis ingresos cubren mis costos}$$

Tabla No.12

Flujo de costos totales por cantidad de unidades

(Unidades expresadas en Quetzales)

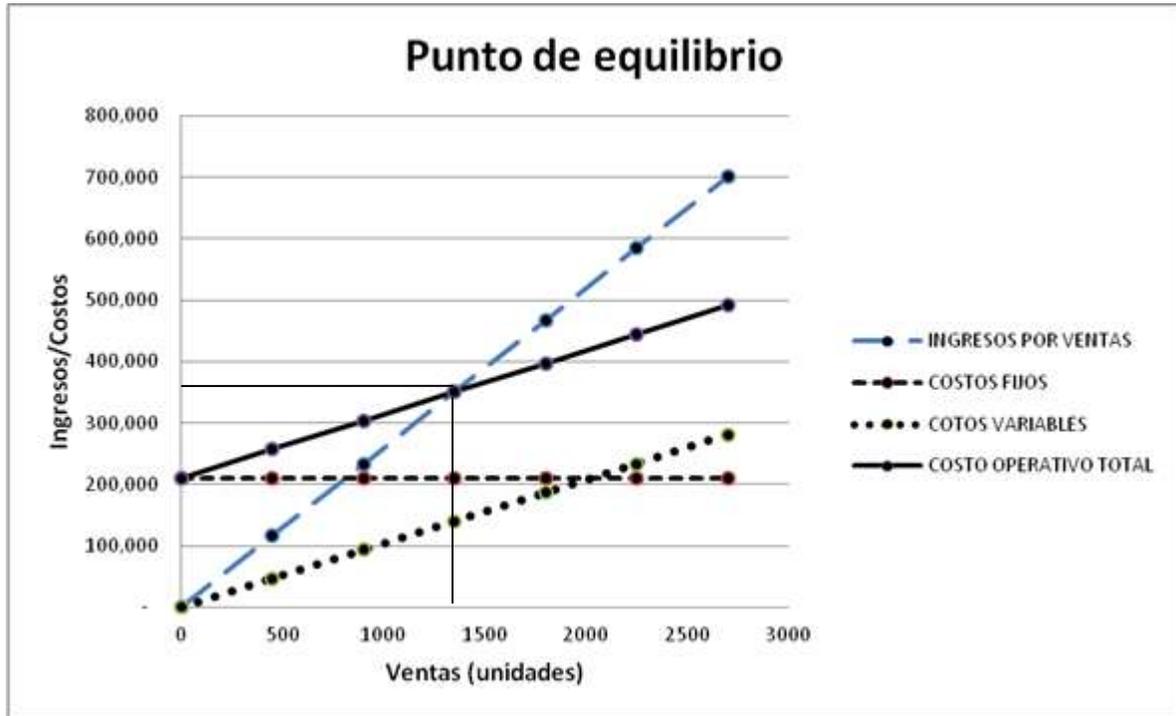
UNIDADES	INGRESOS POR VENTAS	COSTOS FIJOS	COTOS VARIABLES	COSTO OPERATIVO TOTAL
0	-	210,415	-	210,415
450	117,000	210,415	46,800	257,215
900	234,000	210,415	93,600	304,015
1350	350,692	210,415	140,400	350,815
1800	468,000	210,415	187,200	397,615
2250	585,000	210,415	234,000	444,415
2700	702,000	210,415	280,800	491,215

Fuente: elaboración propia

En esta propuesta se determinó que el punto de equilibrio, la cantidad a vender, donde se cubren los costos en los que se incurre, y sin obtener utilidades es de Q.350, 692.21 para el primer año. Ver Ilustración No. 5.

Ilustración No. 5

Punto de equilibrio del primer año



Fuente: Elaboración propia (2012)

Para 1,350 unidades el punto de equilibrio es Q 350,962.21 de ingresos según el punto de equilibrio en cantidades, a un precio de Q 260.00 y un costo unitario de Q 104.00. Es importante mencionar que PROMASA como toda empresa debe mantener la búsqueda de bajar o estabilizar sus costos fijos, debido a que mientras los costos fijos se eleven el punto de equilibrio se incrementa y la empresa está en la obligación de vender un mayor número de unidades para cubrir sus costos.

El punto de equilibrio actual requerido de 1,350 unidades es considerado viable y que con la adecuada promoción y los demás factores influyente como inflación y precios de combustibles

dentro de un rango manejable se puede alcanzar y superar que es la meta para obtener las utilidades deseadas.

Comprobación del Punto de Equilibrio

Ventas Netas	350,692.21	
(-) Costo de Ventas	140,276.89	40%
Utilidad Marginal	210,415.33	
(-) Gastos Fijos	210,415.33	
Resultado	-	

$$I = \frac{\text{CFQ}}{1-(\text{CV}/\text{P})} \frac{\text{Costos fijos}}{\text{cantidad}}}{1-(\text{Costos variables} / \text{precio unitario})}$$

$$I = \frac{210,415.33}{1-(104/260)}$$

$$I = \mathbf{350,692.21}$$

Q =	CFQ	Costos fijos cantidad
	P-CV	PRECIO - COSTOS VARIABLES

$$Q = \frac{210,415.33}{260-104}$$

$$Q = 1,348.82$$

Conclusiones

- La adaptación de estrategias de fijación de precio, promoción, y del ciclo de vida del producto se obtiene una incursión en el segmento minorista forma adecuada y con el menor riesgo posible.
- Incursionar en el segmento minorista con un costo de producción y venta que aproxima a Q.104.00 es rentable, manteniendo un precio de venta al consumidor final de Q.260.00 tomando en cuenta que Beneficio /Costo es de 1.96, por cada quetzal invertido recibimos 96 centavos como beneficio.
- Los cambios de la sociedad y los recursos tecnológicos motivan a las empresas que desean sobrevivir en el mercado, a tomar en cuenta los nuevos medios de comunicación con los clientes actuales y los clientes potenciales, por lo que es necesario asumir esas oportunidades si se desea tomar ventaja sobre la competencia.
- Para el consumidor final son relevantes los indicadores siguientes: Horarios amplios para su visita al punto de venta; accesibilidad para su visita; asesoría en el uso de los productos; facilidades para las devoluciones y variedad de productos en un mismo lugar.
- Las empresas obtienen ventajas al hacer asociaciones y negociaciones que impliquen ganar-ganar, por ejemplo, los intermediarios ofrecen adicionar valor al canal de distribución cuando se escogen por cualidades como: credibilidad, permanencia en el mercado, conocimiento del medio y cuando los clientes tienen una opinión positiva sobre ellos porque influyen en la decisión efectiva de compra.

- La atención al sector minorista o retail, ha proporcionado a marcas líderes a nivel mundial un reconocimiento de marca que ha trascendido generaciones, idiomas, culturas, monedas y distancias, debido a que es un segmento de mercado que se encuentra en cualquier economía. El dinamismo de este sector genera un movimiento millonario, lo que se demuestra en la constante entrada de agentes competidores, un ejemplo de ellos, son las marcas de pintura, barnices y lacas provenientes de países como Estados Unidos y México.
- Posicionamiento podría a cierto nivel considerarse un factor postergable por aspectos que ofrezcan resultados cuantificables rápidamente. Sin embargo, cuando un producto o empresa trabaja desde sus inicios en busca de un buen posicionamiento, es más difícil que los efectos de estrategias de competidores puedan ocasionarle resultados desestabilizadores o que contrarresten lo que hace.

Recomendaciones

- Mercadeo proporciona estrategias, técnica y herramientas que puede minimizar la ambigüedad de un espacio de tiempo y de mercado deseado, dotando a cualquier nivel de empresa con información útil para desarrollar su misión y llegar a su visión por una vía menos experimental.

- Hacer uso de la fuente de origen como una característica a explotar y promocionar, puesto que los resultados demostraron el valor que adiciona al producto y al reconocimiento de marca, cuando los orígenes son reconocidos como una fuente excelente de calidad y desarrollo tecnológico.

- Incursionar en el segmento minorista porque representa un atractivo digno de atención como acción proactiva en respuesta a la necesidad de incrementar utilidades, reconocimiento, estabilidad económica, y como estrategia para modificar el mercado con nuevos usuarios para un producto actual.

- La planeación estratégica debe realizarse por escrito y convertirse en una estructura de referencia, en PROMASA, ya que permite un mejor control y retroalimentación. El control sobre los resultados obtenidos, frente a los deseados, permite hacer los cambios que en el camino requiera la propuesta para tener éxito.

- Integrarse al grupo de productores y productos que ya forman parte de la cartera de negocio de las tiendas de conveniencia, ferreterías, supermercados y demás, amerita conocer actitudes e intereses de los consumidores que visitan dichos intermediarios, por lo que no se debe obviar la información, y experiencia, que estos puedan proveer para apoyar el éxito buscado. Es decir, cuando se va formar una alianza estratégica, se debe

estar en la mayor disposición de aprender de quien se ha elegido para emprender la penetración del nuevo segmento.

- Los costos fijos desde el punto de vista de hacer negocio deben siempre tender a la baja y cuando menos a lograr una previsión en rangos manejables, para lograr que las utilidades y el consumidor final se vean afectados.
- Procurar y mantener un crecimiento integral con el mejor balance entre valores y beneficios, es posible para un posicionamiento con bases sólidas y perdurables.

Referencias

a) Referencias bibliográficas

- Arellano, R. (2001). *Marketing*. (1era. Ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Goodstein, L. (2003). *Planeación estratégica aplicada*. Colombia: McGraw-Hill.
- Guizar, R. (2008). *Desarrollo organizacional principios y aplicaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Guía para elaborar PED*
- Kinnear, T. y Taylor J. (2008). *Investigación de mercados*. (5ta Ed.) México: McGraw Hill.
- Kotler, P. y Armstrong G. (2003). *Fundamentos de marketing*. (6ta. Ed.). México: Pearson Educación.
- Kotler, P. y Armstrong G. (2008). *Fundamentos de marketing*. (8va. Ed.). México: Pearson Educación.
- Manual de estilo UPANA*

b) Referencia hemerográfica

- Sanchinelli, B. (2012, junio 01). *Italia y Guatemala*. Prensa Libre, p15.

c) Referencias electrónicas

- Historia. Investigación y Desarrollo*. Recuperado: 26 .07.2012 www.milesi.com
- Guatemala: estimaciones de la población total por municipio. Periodo 2008/2020*. Recuperado: 14.09.2012. www.ine.gob.gt
- Import and Export. Starting a Business*. Recuperado: 17.09.2012. www.hrmc.gov.uk
- KnowHow. Retail*. Recuperado: (17.09.2012) www.businessdictionary.com
- Productos. Mercado. Servicios*. Recuperado: (08.06.2012). www.valresa.com
- ¿Qué son el VAN y el TIR?*. Recuperado: (9.11.2012) m.elblogsalmon.com. Alejandro Nieto

Anexo

Anexo 1
FODA PROMASA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Capital humano calificado y con experiencia. ❖ Imagen consolidada y prestigiosa. ❖ Cobertura en el segmento de mercado industrial. ❖ Alto conocimiento de la cantidad a usar de sus productos, en una mueblería, según su producción. ❖ Cultura de servicio al cliente. ❖ Productos de calidad certificada ISO. ❖ Situación económica estable (capital de trabajo propio, bajo nivel de endeudamiento). 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Cooperación de la casa matriz de sus principales proveedores del extranjero. ❖ Proyección hacia la autonomía de la producción de algunos de sus productos. ❖ Acceder a mejores precios por parte de los proveedores, por ampliación de los pedidos. ❖ Satisfacer las necesidades de sus clientes por medio de la creación de nuevos modelos de servicios y exceder sus expectativas. ❖ Participación en asociaciones y cámaras del área. ❖ Acuerdo de libre comercio con México.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Carece de plan estratégico de mercadeo. ❖ Inexistencia de un catálogo atractivo de los productos. ❖ La instalación que cubre el área de la ciudad capital limita la cobertura geográfica, para ventas minoristas. ❖ No cobertura del segmento de mercado minorista. ❖ Desconocimiento de la cultura de compra de otros segmentos de mercado ❖ Falta de actualización administrativa. ❖ Cultura de centralización de la toma de decisiones. ❖ Sistema contable no va al corriente. ❖ Rubro de cuentas por cobrar presenta un alto índice. ❖ Se enfatiza poco en la seguridad industrial. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Aumento de competidores. ❖ Apertura de los mercados nacionales. ❖ El cambio de la moneda dólar. ❖ Aumento de puntos de ventas para mayoristas y minoristas por parte de la competencia.

Fuente: Elaboración propia (2012)

Anexo 2

Cronograma de actividades

Semanas Actividades	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Entrega del anteproyecto al tutor.		■														
Inicio de reuniones con tutor.			■													
Envío de Práctica Empresarial Dirigida (Primera Parte).			■	■	■	■	■									
Trabajo de campo, aplicación de encuestas y tabulación.						■										
Envío de Práctica Empresarial Dirigida Segunda Parte								■								
Trabajo de campo									■	■						
Entrega Práctica Empresarial Dirigida Tercera Parte.											■					
Recepción de informe para corrección.												■	■			
Entrega de PED (informe final).													■	■		
Corrección y entrega de informe final de la PED.														■	■	

Fuente: Elaboración propia(2012)

Anexo 3
Entrevista a subgerente general y gerente de Ventas
PROMASA

Área de Mercadeo

Entrevistado: Subgerente general y gerente de ventas

Encuestador: Fanny Quevedo

Objetivo: Conocer la situación del mercadeo en la empresa.

1. ¿Cuáles son los productos que vende la empresa?
2. ¿Cuál es su producto líder?
3. ¿Cómo se manejan los precios:
 - a) Precio de lista
 - b) Descuentos
4. ¿Cuál es la cobertura de sus puntos de ventas?
5. ¿Cuál es el uso de los recursos de promoción?
6. ¿Quién es el consumidor final y cómo se puede clasificar (segmentación)
 - a) Individual
 - b) Familiar
 - c) Institucional
 - d) Industrial
7. ¿Cuál es la frecuencia de compra:
 - a) Repetitiva
 - b) Periódica o estacional
8. ¿Dónde se efectúa la compra?
9. ¿Es normalmente una compra a crédito o de contado?
10. ¿Existe un proceso computarizado y estructurado para las compras?
11. ¿Quiénes y cuántos son sus proveedores?
12. ¿Quiénes y cuántos son sus competidores?
13. ¿Cuáles son las características de los productos de sus competidores y de los propios?

14. ¿Dónde se hayan ubicados ustedes frente a sus competidores?
15. ¿Cómo han variado esas participaciones?
16. ¿Cómo es la sensibilidad del consumidor al precio?
17. ¿Cómo es la sensibilidad del consumidor a la calidad?
18. ¿Cuáles son las características socioeconómicas, culturales y demográficas del consumidor?
19. ¿Brindan servicios post venta?
20. ¿Tienen algún formulario de sugerencias o quejas?
21. ¿Cómo y quién maneja las quejas?
22. ¿Están agremiados sus consumidores?
23. ¿Cuál es la situación actual del sector: está en crecimiento, estancado o en declive?
24. ¿Cuáles son los efectos de las limitaciones económicas
 - a) Inflación
 - b) Tasa de interés
 - c) Riesgo cambiario
25. ¿Cuáles son los efectos de las decisiones gubernamentales:
 - a) Aranceles
 - b) Impuestos
 - c) Subsidios
 - d) Regulaciones sanitarias
 - e) Legislación laboral
26. ¿Cómo percibe la empresa su imagen en el mercado y como cree que la perciben sus clientes?

Anexo 4

Cuestionario de diagnóstico

1. Datos generales de la empresa:

1.1 Razón social: _____

1.2 Giro: _____

1.3 Objeto: _____

1.4 Domicilio: _____

1.5 Teléfonos de oficinas: _____

1.6 Teléfonos de sucursales: _____

1.7 Correo electrónico: _____

1.8 Fecha de constitución: _____

2. **Objetivos**

2.1 ¿Cuáles son los objetivos generales de la empresa: Sociales, económicos y de servicio?

2.2 ¿Hay una definición clara entre los objetivos generales y los específicos?

2.3 ¿Están por escrito?

2.4 ¿Están bien definidos?

2.5 ¿A qué niveles se han difundido los objetivos generales de la empresa?

2.6 ¿Se adaptan los objetivos a las demandas del medio?

2.7 ¿Existe una clara comprensión y aceptación por quienes han de realizarlos?

2.8 ¿Son susceptibles de alcanzarse?

2.9 ¿Existe un proceso definido para la determinación de los objetivos y programas?

3. **Políticas**

3.1 ¿Existen políticas generales y particulares?

3.2 ¿Se encuentran las políticas por escrito?

3.3 ¿Están bien definidas?

3.4 ¿Son claras y precisas?

3.5 ¿A qué niveles se han dado a conocer?

3.5 ¿Se conocen las políticas en donde deben ser aplicadas?

3.6 ¿Cómo se comunican las nuevas políticas?

3.7 ¿Se obtienen comentarios del personal acerca de las nuevas políticas?

4. Estructura y organización

- 4.1 ¿Se dispone de una organización formalmente establecida?
- 4.2 ¿Existe un organigrama general y/o particular?
- 4.3 ¿Cuál es el grado de detalle con que se encuentra elaborado el organigrama?
- 4.4 ¿Están satisfechos los funcionarios con la organización actual?
- 4.5 ¿La descripción y distribución de funciones está acorde con la estructura y organización?
- 4.6 ¿Existe duplicidad de funciones?
- 4.7 ¿Qué funciones se pueden eliminar?
- 4.8 ¿Existe coordinación entre las áreas y las funciones principales?
- 4.9 ¿Qué funciones se pueden crear?
- 4.10 ¿Se busca la especialización del empleado?
- 4.11 ¿Ha variado significativamente la organización en los últimos tres años?
- 4.12 ¿Se requiere de reformas para funcionar más adecuadamente dentro de la organización?

5. Personal

- 5.1 ¿Existe un programa establecido para el reclutamiento y selección de personal?
- 5.2 ¿Qué fuentes de reclutamiento se utilizan normalmente?
 - a) Personal
 - b) Agencias de empleo
 - c) Periódicos
 - d) Colegios.
- 5.3 ¿Hay un programa de inducción dirigido a los nuevos empleados tanto de la empresa como del puesto que van a desempeñar?
- 5.4 ¿Se cuenta con estudios de análisis y evaluación de puestos?
- 5.5 ¿Cómo se controla la entrada y salida del personal? Describa brevemente el proceso.
- 5.6 ¿Cómo se controla el registro de
 - a. Inasistencias?
 - b. Faltas?
 - c. Incapacidades?
 - d. Otros?
- 5.7 ¿Se elabora el contrato de trabajo para el personal nuevo?
- 5.8 ¿Qué controles existen para el manejo del personal comisionado?
- 5.9 ¿Se elabora y se autoriza previamente el contrato respectivo para las personas a quienes se va a pagar por honorarios?
- 5.10 Mencione la totalidad de plazas:

a. Autorizadas_____ b .ocupadas _____ c. vacantes _____ d. congeladas _____

5.11 ¿Con qué periodicidad se evalúa para realizar aumentos salariales?

5.12 ¿Se cuenta con un reglamento interior de trabajo debidamente registrado ante las autoridades competentes?

Anexo 5

Productos para la Madera, S.A.

Septiembre 2012

Encuesta No. _____

1. ¿Sabe qué es laca para madera?

Sí No

2. ¿Utiliza actualmente laca para madera?

Sí No

3. ¿Ha utilizado anteriormente laca?

Sí No

4. ¿Qué marcas conoce?

a) Sherwin Williams b) Protecto c) Sur color d) Celco

5. ¿Qué marcas compra usted?

- a)
- b)
- c)

8. ¿Cuál es su grado de satisfacción, la valoración que hace usted, de la laca para madera con relación a su precio?

Muy malo Malo Regular
 Bueno Muy bueno Excelente

9. ¿Por qué compra la marca indicada?

Precio Calidad Marca Costumbre Otra ¿Cuál?

10. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando laca para madera?

Menos de un año De uno a tres años Más de 3 años

11. ¿Cada cuánto tiempo realiza sus compras de laca?

Una vez a la semana Cada quince días
 Cada mes Otro. ¿Cada cuánto?

12. ¿Dónde compra usted la laca para madera?

Ferretería Tiendas de pinturas Almacenes Otro

13. ¿Qué le parecen los precios actuales del mercado del producto (Laca)?

Aceptables Bueno Caro Muy caro

14. ¿Qué cantidad compra frecuentemente?

1 litro 1 galón 5 Galones Otra cantidad

15. ¿Qué medidas de las que existen actualmente en el mercado le parecen las adecuadas?

1 litro 1 galón 5 galones Otra cantidad

16. Si en el lugar donde compra habitualmente laca para madera entrara una nueva marca,

¿Podría decirme hasta qué punto estaría dispuesto a comprarla?

a) Seguro la compraría b) Probablemente la compraría

c) No sé si la compraría d) Seguro no la compraría

Información general

Ciudad y zona donde vive _____ Ocupación _____

Edad promedio

18 – 30 41 – 50 31 – 40

Muchas gracias, por su tiempo.

Anexo 6
Cédula de observación

Fecha de realización: Septiembre de 2012 **Horario:** De 10:20 a 11:00 am

Nombre del observador: Fanny Quevedo

Lugar observado: Tiendas de conveniencia y ferreterías de la ciudad capital de Guatemala

Área evaluada: Pinturas, Barnices, Lacas

Esta cédula resume las observaciones realizadas en cuatro lugares de venta de laca para madera. En respuesta a la necesidad de conocer precios actuales de venta, competidores actuales en el mercado y de obtener comentarios de asesores de ventas y clientes en el área.

Las tiendas de conveniencia, ferreterías están ubicadas en la ciudad capital de Guatemala, algunas de ellas constituyen cadenas, las cuales poseen sucursales en diferentes zonas y municipios del Departamento de Guatemala.

Por medio de esta observación y visita se obtuvo los precios de diferentes marcas y presentaciones del producto en dichos puntos de ventas tales como:

Tabla No. 12

Precios de laca en el mercado

Establecimiento	Marca	Precio	Fecha
Novex Zona 10	Protecto	(Sin existencia)	25/9/2012
Cemaco	Sherwin Williams	368.00	25/9/2012
Ferreterías El Trébol	Celco	151.10	26/9/2012
Ferretería Ferro Bolívar Zona 1	Celco	149.00	26/9/2012
	Ferro Bolívar	144.00	26/9/2012

Fuente: Elaboración propia (2012)