



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**EFICIENCIA Y COMERCIALIZACIÓN DE LA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE QUÍMICOS,
PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA DE COLORANTES
DENTRO DE LA INDUSTRIA TEXTIL**

Karla Noemy Alvarez Palacios

Asesorado por el Inga. Ana Marcela Ruano Barillas

Guatemala, marzo de 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**EFICIENCIA Y COMERCIALIZACIÓN DE LA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE QUÍMICOS,
PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA DE COLORANTES
DENTRO DE LA INDUSTRIA TEXTIL**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

KARLA NOEMY ALVAREZ PALACIOS

ASESORADO POR LA INGA. ANA MARCELA RUANO BARILLAS

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, MARZO DE 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Jurgen Andoni Ramírez Ramírez
VOCAL V	Br. Oscar Humberto Galicia Nuñez
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

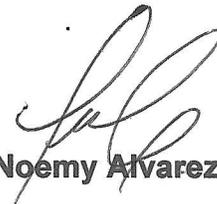
DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
EXAMINADORA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
EXAMINADOR	Ing. Edwin Josué Ixpatá Reyes
EXAMINADOR	Ing. Alberto Eulalio Hernández García
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**EFICIENCIA Y COMERCIALIZACIÓN DE LA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE QUÍMICOS,
PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA DE COLORANTES
DENTRO DE LA INDUSTRIA TEXTIL**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 11 de febrero de 2015.



Karla Noemy Alvarez Palacios

Guatemala, marzo de 2016

Ingeniero
Juan José Peralta Dardón
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería, Usac.

Ingeniero Peralta Dardón.

Por este medio atentamente le informo que como Asesora de la estudiante: **Karla Noemy Álvarez Palacios, carné No 2006-19910**, procedí a revisar el trabajo de graduación titulado: **EFICIENCIA Y COMERCIALIZACIÓN DE LA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE QUÍMICOS, PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA DE COLORANTES DENTRO DE LA INDUSTRIA TEXTIL.**

En tal virtud, **LO DOY POR APROBADO**, solicitándole darle el trámite respectivo.

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Ana Marcela Ruano Barillas
Ingeniera Industrial
Colegiado 8782


Inga. Ana Marcela Ruano Barillas

Colegiado No.8782

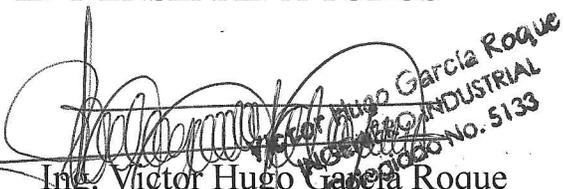
ASESORA

Ana Marcela Ruano Barillas
Ingeniera Industrial
Colegiado 8782



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **EFICIENCIA Y COMERCIALIZACIÓN DE LA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE QUÍMICOS, PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA DE COLORANTES DENTRO DE LA INDUSTRIA TEXTIL**, presentado por la estudiante universitaria **Karla Noemy Alvarez Palacios**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. Victor Hugo Garcia Roque
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Victor Hugo Garcia Roque
INGENIERIA MECANICA INDUSTRIAL
Licenciado No. 5133

Guatemala, octubre de 2016.

/mgp



REF.DIR.EMI.026.017

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **EFICIENCIA Y COMERCIALIZACIÓN DE LA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE QUÍMICOS, PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA DE COLORANTES DENTRO DE LA INDUSTRIA TEXTIL**, presentado por la estudiante universitaria **Karla Noemy Alvarez Palacios**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAR A TODOS”


Ing. José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR a.i.

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, febrero de 2017.

/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **EFICIENCIA Y COMERCIALIZACIÓN DE LA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE QUÍMICOS, PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA DE COLORANTES DENTRO DE LA INDUSTRIA TEXTIL**, presentado por la estudiante universitaria: **Karla Noemy Alvarez Palacios**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, se autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

2017
Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
DECANO



Guatemala, marzo de 2017

ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Por ser la luz que me ha guiado, la fuente de la sabiduría y fortaleza que me ha permitido cumplir mis metas.
Mis padres	Sara Palacios y Carlos Alvarez, por haberme apoyado siempre, en todo momento, en darme la educación, los valores y principios del camino del bien.
Mis abuelos	Carlos Alvarez, Guadalupe Salazar, Salvador Palacios (q. e. p. d.) y Gloria Morales, por ser un ejemplo a seguir.
Mi hermana	Sara Alvarez, por el apoyo incondicional.
Mis tíos	Mayda, Lorena y Ricardo Palacios; Gloria Alvarez y Lucía Dubón, por su confianza.
Mis sobrinos	Rodrigo y Sergio Tepaz, y Rodrigo Palacios.
Mis primos	Jaqueline Vela, Juan José y Mayda Valenzuela; Brenda y Carmen María Palacios, y Josselin Dubón.

AGRADECIMIENTOS A:

Universidad de San Carlos de Guatemala	Por brindarme la oportunidad de formarme como profesional. Estoy orgullosa de pertenecer a dicha casa de estudios.
Facultad de Ingeniería	Por brindarme los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñarme como profesional.
Mis amigos	Ronald Torres, Juan Carlos Oliva, Marvin Pocóon, Willmer Ramírez, Donald Bran, Josué Karlo Guzmán, Eleazar Méndez, Erick Morales, Herbert Corado, Wilson Vásquez; Hugo Velázquez, Ricardo Pérez, porque siempre han estado apoyándome en todo momento. Fernando Morales, Ingrid Madrid, Iván Figueroa, Gustavo Quiñones, por su apoyo incondicional y sus consejos, y por compartir momentos de mi vida, como triunfos y muchas experiencias.
Todas las personas que hicieron parte en este trabajo de graduación	Sr. y Sra. Escobar Ramírez, por brindarme su apoyo y confianza.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VII
LISTA DE SÍMBOLOS	IX
GLOSARIO	XI
RESUMEN	XIII
OBJETIVOS	XV
INTRODUCCIÓN	XVII
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1. Descripción de la empresa	1
1.1.1. Historia	1
1.1.2. Ubicación	2
1.1.3. Misión	2
1.1.4. Visión	3
1.1.5. Política de calidad.....	3
1.1.6. Estructura y organización	4
1.2. Descripción de las líneas de productos	10
1.2.1. Productos químicos	10
1.2.2. Químicos auxiliares para textiles	11
1.2.3. Colorantes	11
1.2.4. Producto jabonado especial.....	13
1.2.5. Dispersante aniónico de uso general.....	13
1.2.6. Dispersante para estampado.....	13
1.2.7. Resina melamínica	13
1.2.8. Catalizador para resina.....	13
2. SITUACIÓN ACTUAL.....	15

2.1.	Análisis del mercado de colorantes en la industria textil.....	15
2.2.	Ciclo de vida del producto	15
2.3.	Posición competitiva de los colorantes en la industria textil.....	17
2.3.1.	Investigación por observación	17
2.3.1.1.	Puntos de observación	17
2.3.1.2.	Sondeo	18
2.3.1.3.	Marcas líderes	18
2.3.2.	Aspectos del mercado	18
2.4.	Análisis de la industria textil.....	19
2.4.1.	Preferencia de las empresas textiles	19
2.4.2.	Mercado industrial	20
2.5.	Análisis del departamento de mercadeo y ventas	20
2.5.1.	Procedimientos establecidos	21
2.6.	Promoción actual de la línea de productos de marca propia ...	22
2.6.1.	Mezcla promocional.....	22
2.6.2.	Publicidad	22
2.6.3.	Promoción de ventas	23
2.6.4.	Fuerza de ventas	23
2.6.5.	Relaciones públicas.....	23
2.6.6.	Mercadeo directo	24
3.	PROPUESTA PARA LA EFICIENCIA Y COMERCIALIZACIÓN DE LA LÍNEA DE PRODUCCIÓN	25
3.1.	Estrategia de mercadotecnia	25
3.1.1.	Estrategia de venta.....	26
3.1.2.	Canal de distribución	27
3.1.3.	Promociones de venta	28
3.1.4.	Producto	28
3.2.	Estrategias de mezcla de promoción.....	28

3.2.1.	<i>Marketing</i> directo	29
3.2.2.	Promoción de venta	30
3.2.3.	<i>Merchandising</i>	30
3.2.4.	Relaciones públicas	31
3.3.	Estrategia de plaza	32
3.3.1.	Canales de distribución	32
3.3.2.	Clientes potenciales.....	33
3.3.3.	Entrevistas con expertos	33
3.4.	Estrategia de precio.....	35
3.4.1.	Propuesta de paridad competitiva	38
3.4.2.	Investigación por observación	39
3.5.	Estrategia de producto.....	39
3.5.1.	Evaluación del producto	39
3.5.2.	Metodología	43
3.6.	Capacitaciones	43
3.6.1.	Talleres	44
3.6.2.	Seminarios.....	46
3.6.3.	Cronograma de capacitaciones	46
3.7.	Análisis financiero.....	49
3.7.1.	Valor presente neto	49
3.7.2.	Tasa interna de retorno	50
3.7.3.	Beneficio / costo	51
4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	53
4.1.	Plan de implementación para la fuerza de ventas	53
4.1.1.	Proceso de ventas	54
4.1.2.	Diseño de la fuerza de venta	55
4.1.3.	Administración del departamento de ventas.....	56
4.1.4.	Funciones	56

4.2.	Capacitación de la fuerza de venta	58
4.2.1.	Formulación de actividades	59
4.2.2.	Motivación	59
4.2.3.	Aptitudes personales	62
4.3.	Supervisión de la fuerza de ventas	62
4.3.1.	Evaluaciones mensuales	64
4.3.2.	Evaluaciones anuales	64
4.4.	Indicadores.....	66
4.4.1.	Indicador de plan de ventas	66
4.4.2.	Indicador de la rentabilidad de las estrategias de mercadotecnia.....	67
4.4.3.	Indicador de la eficiencia de las estrategias de mercadotecnia.....	68
5.	SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA.....	69
5.1.	Actividades de seguimiento.....	69
5.2.	Medición de la satisfacción del cliente	69
5.3.	Monitoreo de canales de distribución	73
5.4.	Presentación de informes.....	74
5.5.	Retroalimentación de las estrategias	74
5.6.	Evaluación.....	74
5.6.1.	Controles	75
5.6.2.	Indicadores.....	75
5.7.	Estadísticas.....	76
5.7.1.	Satisfacción del cliente	76
5.7.2.	Participación del mercado	77
5.8.	Auditorías	77
5.8.1.	Auditorías internas	77
5.8.2.	Auditorías externas	78

CONCLUSIONES 81
RECOMENDACIONES 83
BIBLIOGRAFÍA 85

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Ubicación de la empresa.....	2
2.	Organigrama de la empresa.....	10
3.	Catalizador para resina	14
4.	Organigrama del Departamento de Mercadeo y Ventas	21
5.	Hoja de reporte de visitas.....	27
6.	Cuadro de control de evaluaciones anuales	65

TABLAS

I.	Cantidad de mano de obra.....	36
II.	Costo de mano de obra.....	37
III.	Insumos administrativos.....	38
IV.	Actividades de capacitación	47
V.	Cronograma de capacitaciones.....	48
VI.	Pronóstico de venta.....	67
VII.	Indicadores de Variación en Ingresos por Ventas Proyectadas 2013 ..	68

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
%	Porcentaje
Q	Quetzal

GLOSARIO

Demanda	La demanda de mercado para un producto es el volumen susceptible de ser comprado por un determinado grupo de consumidores en un área geográfica concreta.
Medidas de mitigación	Acciones que se toman para contrarrestar los impactos ambientales negativos.
Mezcla de <i>marketing</i>	Son las herramientas que utiliza la mercadotecnia para ampliar la cartera de clientes de una empresa.
<i>Merchandising</i>	Técnicas que establecerán correcciones en un producto ya existente o en algún producto nuevo, cuando ya se encuentra en el mercado.

RESUMEN

En la empresa estudiada, las estrategias de *marketing* no están funcionando adecuadamente, se ve una reducción en la preferencia de los consumidores. Esto es preocupante debido a que las ventas deben ser altas cada mes, deben estar arriba de la competencia, por lo cual se busca tener herramientas para lograr este objetivo: ser la empresa líder en comercialización de colorantes dentro de la industria textil.

El presente trabajo de graduación se realizó con el fin de plantear una propuesta que sea factible de implementar para lograr un aumento de ventas, de la cartera de clientes y una mayor penetración de mercado. Se proyecta lograrlo por medio del fortalecimiento de la fuerza de ventas, el *marketing* directo y la implementación de la estrategia propuesta, dado que las ventas han disminuido, lo cual preocupa a la gerencia de mercadeo y ventas, debido a que el producto en bodega genera un alto costo de almacenamiento. Además, si no existe una rotación de los productos en las ventas, el resultado son pérdidas económicas. Por ello, con todas las herramientas que brinda la ingeniería, se analizará los posibles cambios que se pueden hacer en esta empresa, para mejorar su eficiencia en la comercialización de productos químicos.

OBJETIVOS

General

Hacer más eficiente y comercializar la línea de producción de químicos, para una empresa productora de colorantes dentro de la industria textil.

Específicos

1. Plantear estrategias que permitan mejorar la participación de los productos químicos en el mercado de la industria textil.
2. Proponer alianzas comerciales con distribuidores y mayoristas que permitan mejorar la participación en el mercado meta de los productos químicos para la industria textil.
3. Analizar las operaciones de mercadeo dentro de la empresa.
4. Establecer planes de acción concretos que le permitan a la organización alcanzar una mejora continua en su capacidad de distribución y comercialización.
5. Determinar la capacidad de respuesta de la empresa para abastecer el mercado meta.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, la empresa se dedica a la distribución de productos auxiliares para la industria textil. Entre sus productos más reconocidos están los colorantes y químicos utilizados en el proceso de elaboración de telas. Es muy importante conocer que la constante innovación en los productos para la industria textil tiene mayor competencia cada día. Esto se debe a que existen empresas que también distribuyen productos auxiliares para la industria textil.

La empresa en estudio busca nuevas estrategias para sus operaciones de mercadeo y ventas; aquellas que le permita entrar a nuevos segmentos de mercado. Lo que se busca en el presente trabajo de graduación es proponer una guía que incluya estrategias de mercadotecnia útiles para que la marca alcance una participación importante en el mercado del departamento de Guatemala. Las estrategias que se deben tomar deben ser creativas, para sacar la mayor ventaja a la competencia, y deben estar respaldadas por una plataforma sólida y un canal de distribución comprometido.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. Descripción de la empresa

La empresa se dedica a la distribución de materias primas para la industria textil. Es uno de los mayores y mejores distribuidores de insumos para esta industria en la región, a través de un servicio profesional, comunicación eficiente, trabajo en equipo y ofrecimiento de productos de alta calidad. Desde el año 2001 la empresa se ha abocado al desarrollo e investigación de los biocombustibles, en especial el biodiesel, extraído del aceite de soja o aceite reciclado. Dentro de sus productos están los colorantes orgánicos para la tintura de pieza e hilado, que distribuyen a las fábricas textiles más importantes del país. Por políticas de confiabilidad la empresa no permite que se publique el listado de clientes con los que cuenta.

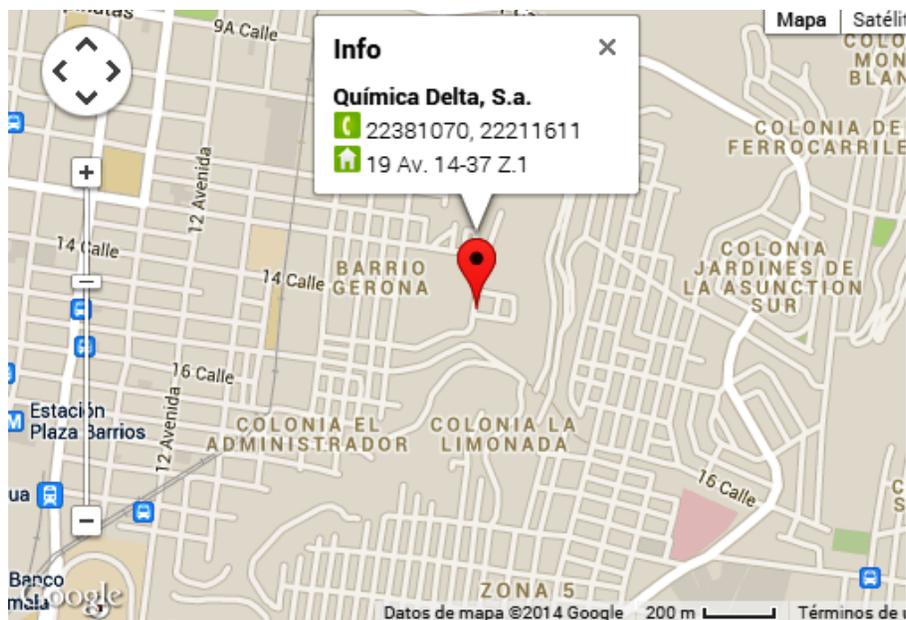
1.1.1. Historia

La empresa fue fundada en el año de 1971, en el municipio de Villa Nueva, departamento de Guatemala. Inició sus operaciones como una empresa dedicada a la industria de las frazadas hechas de fibra virgen y sintética. Su mercado objetivo desde un inicio fue el altiplano de Guatemala y así creció el mercado. Derivado del interés de los consumidores se diversificaron los productos y se crearon nuevas marcas que permitieron llegar no solo a las regiones más frías del país, sino también a las regiones calurosas durante la temporada de invierno.

1.1.2. Ubicación

La empresa se encuentra ubicada en la 19 avenida 14-37 zona 1, donde están sus oficinas centrales. La planta de producción está ubicada en Villa Nueva.

Figura 1. Ubicación de la empresa



Fuente: Google Earth. *Ubicación de la empresa*. Fecha de consulta: septiembre de 2014.

1.1.3. Misión

La misión es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión. En la misión se define la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, y los productos y servicios a ofertar.

La misión de esta empresa es “cumplir con nuestros objetivos y compromisos basándose en una eficaz comunicación y una permanente mejora integral”¹.

1.1.4. Visión

La visión se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. Es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto interna como externa.

La visión de esta empresa es “ser una organización líder por su agilidad y confiabilidad”².

1.1.5. Política de calidad

Las políticas más importantes que se manejan en la empresa son:

- “Profesionalismo: la empresa tiene un serio compromiso de llevar a cabo todos sus procesos y actividades con profesionalismo para cumplir con las expectativas de los clientes internos y externos. Cumpliendo con exactitud cada uno de sus requerimientos.
- Calidad: la empresa tiene la creencia que toda actividad o servicio debe poseer calidad para que tenga éxito un producto o servicio, sin ella no se puede llegar a la meta. Calidad en cada una de sus operaciones y actividades, no solo en la manufactura sino también en la excelencia al servicio al cliente.

¹ Empresa Química Delta S.A. Octubre de 2000

² Ibíd

- Ambiente: la empresa esta consiente en que es un papel fundamental que todas las operaciones, actividades y servicios que brinda la empresa no perjudiquen al medio ambiente, sino al contrario, ver la manera de cuidarlo o mejorarlo mediante producción más limpia o concientización al respecto”³.

1.1.6. Estructura y organización

Los puestos y funciones se describen según la información proporcionada por el departamento de recursos humanos de la empresa.

- Gerente general
 - Es el Representante Legal de la empresa.
 - Actúa como soporte de la organización a nivel general, es decir a nivel conceptual y de manejo de cada área funcional, así como con conocimientos del área técnica y de aplicación de los productos y servicios que ofrece la empresa.
 - Es el encargado de implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
- Responsabilidades
 - Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional liderada por su encargado.
 - Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar planes de estrategias determinados.

³ Empresa Química Delta S.A. Octubre del 2000

- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales.
- Garantizar el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura, la mejora continua y el aseguramiento de calidad en la empresa.

- Gerente de administración, finanzas y recursos humanos
 - Optimizar el proceso administrativo y el proceso de administración financiera de la empresa.
 - Administrar y optimizar los recursos humanos de la empresa.

- Responsabilidades
 - Ayudar a elaborar las decisiones específicas que se deban tomar y a elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar dichas inversiones.
 - Análisis de las cuentas específicas e individuales del balance general con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera de la empresa.
 - Control de costos con relación al valor producido, principalmente con el objeto de que la empresa pueda asignar a sus productos un precio competitivo y rentable.
 - Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio.
 - Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizar el valor de la misma.
 - Interactuar con los encargados de otros departamentos para que la empresa opere de manera eficiente. Todas las decisiones de

negocios que tengan implicaciones financieras deberán ser consideradas.

- Negociación con clientes en temas relacionados con créditos y pagos.
 - Manejo y supervisión de la contabilidad y responsabilidades tributarias.
 - Asegurar la existencia de información financiera y contable, razonable para el uso de la gerencia.
 - Encargado de todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos, pago de nómina, préstamos, descuentos, vacaciones, entre otros.
 - Manejo del archivo administrativo y contable.
 - Supervisión de la facturación por ventas, bajo lo establecido en los contratos hechos con el cliente.
 - Manejar la relación directa con bancos (obtención y renovación de préstamos, transacciones en dólares, entre otros).
 - Elaboración de reportes financieros, de ventas y producción para la Gerencia General.
 - Pagos para proveedores.
 - Manejo de inventario. Optimizar los niveles de inventario, tratando de mantenerlos lo más bajo posible.
 - Control completo de las bodegas (monitoreo), que asegure que no existan faltantes.
- Gerente de compras
 - Optimizar el proceso de compras de materias primas, insumos de oficina y servicios necesarios en la empresa para desarrollar su actividad normal en las diferentes secciones.

- Establecer los procedimientos a seguir en las acciones de compra de la empresa.
 - Mantener los contactos oportunos con proveedores para analizar las características de los productos, calidades, condiciones de servicio, precio y pago.
 - Presentar a sus clientes internos las ofertas recibidas, haciendo indicaciones y sugerencias oportunas sobre los proveedores, oportunidades de compra y los distintos aspectos de la gestión realizada.
 - Emitir las órdenes de compra en el plazo adecuado para que su recepción se ajuste a las necesidades de cada sección.
 - Controlar los plazos de entrega, estado de los artículos, recepción y condiciones de las facturas y entrega de las mismas a contabilidad para su registro, pago y contabilización.
 - Búsqueda de proveedores alternativos que puedan suministrar los mismos productos o materias primas en mejores condiciones de plazo, calidad y precio que los actuales.
 - Vigilar o informar a quien corresponda, de la situación de los *stocks*.
- Gerente de ventas
 - Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar las acciones de su departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.
 - Establecer metas y objetivos de ventas.
 - Calcular la demanda y pronosticar las ventas. Dicho pronóstico debe ser lo más preciso posible porque de esto dependen otros

compromisos, como la compra de materia prima y la producción de producto terminado.

- Notificar al encargado de producción del pronóstico de ventas.
- Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores.

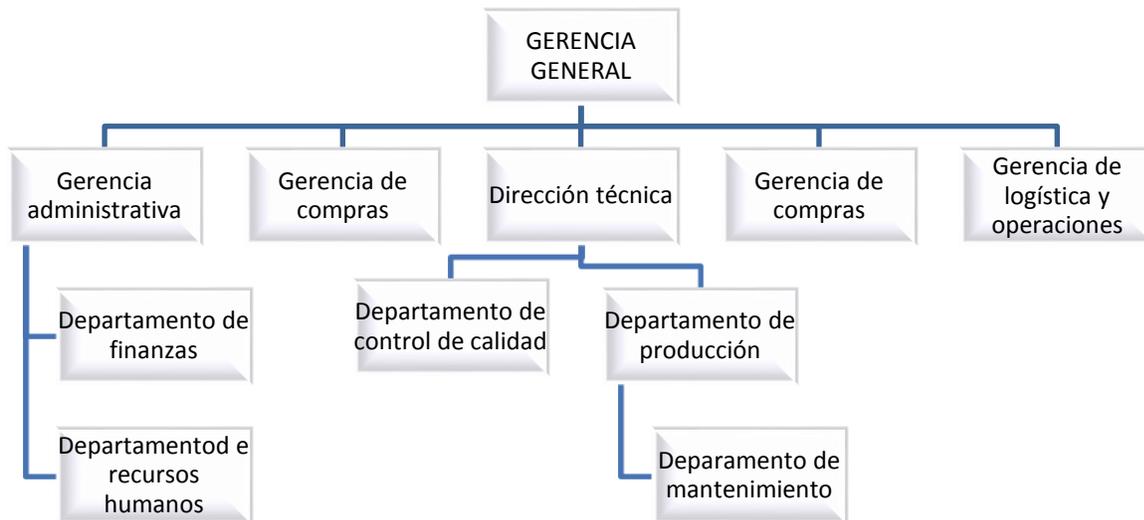
- Gerente de logística
 - Planificar, organizar y controlar los productos de la bodega de producto terminado.
 - Dirigir y coordinar la entrada y salida desde la empresa hasta el destino final.
 - Conseguir que todo llegue a tiempo a su destino y en perfectas condiciones.
 - Ordenar los tiempos de entrega.
 - Elegir el medio de transporte correcto para la buena distribución y conveniencia.

- Director técnico en operaciones
 - Realizar todos los trámites que se requieran en el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.
 - Registrar los productos terminados ante las autoridades respectivas.
 - Velar por el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura dentro de la empresa.
 - Dar las inducciones y capacitaciones sobre las Buenas Prácticas de Manufactura al personal de la empresa.
 - Revisar continuamente que se cumpla con los procedimientos en el área de Producción y en el área de Control de Calidad.

- Gerente de producción y mantenimiento
 - Dirigir la producción y cualquier nuevo proceso o procedimiento de la empresa.
 - Verificar la ejecución y la realización de los procedimientos operacionales e instructivos establecidos mediante inspecciones.
 - Mantener actualizados los procedimientos operacionales del área.
 - Hacer cumplir el programa preventivo de mantenimiento.
 - Hacer la programación de producción, según los pedidos que se realicen al área de Ventas.
 - Pedir la Materia Prima necesaria al departamento de Compras.
 - Tomar decisiones de carácter mecánico y eléctrico en lo relacionado a correcciones, modificaciones y ampliaciones a efectuarse en la planta.
 - Realizar y coordinar con Servicios de Terceros el mantenimiento y calibración de instrumentos de medición.

- Gerente de control de calidad
 - Medir diariamente la dureza del agua de alimentación.
 - Mantener actualizados los procedimientos operacionales y métodos físicoquímicos.
 - Verificar que todos los productos analizados cumplan con las especificaciones.
 - Mantener al día los análisis y los registros.
 - Mantener todos los recipientes o muestras del laboratorio debidamente etiquetados.

Figura 2. Organigrama de la empresa



Fuente: empresa de fabricación de productos de la industria textil. *Organigrama*. Septiembre de 2014.

1.2. Descripción de las líneas de productos

A continuación, se hace una descripción de la línea de productos que distribuye la empresa en estudio.

1.2.1. Productos químicos

Un producto químico está formado por uno o más compuestos químicos que le permiten cumplir con una determina función.

1.2.2. Químicos auxiliares para textiles

A continuación, se describen los químicos auxiliares para tintura de textiles:

- PROMALKA DX: Álcali líquido (*buffer*): reemplaza a la soda solvay mejorando rendimientos, lavabilidad y brillo de la tintura con colorantes reactivos.
- PROMEX KD: secuestrante y coloide protector en la preparación para la tintura.
- PROMEX KDF (producto nuevo): dispersante, secuestrante y coloide protector, específicamente adecuado para utilizar en baño de teñido.- Excelente producto para jabonados posteriores.
- EGALPROM AM: No iónico/aniónico: agente de igualación para teñidos de artículos de algodón de 100 % y mezcla de celulósicas con colorantes directos, tinas o al sulfuro.
- EGALPON G-Origen Italia FRATELLI RICCI: igualante y penetrante en la tintura con colorantes directos.

1.2.3. Colorantes

Los colorantes o tintas son compuesto químicos, ya sean líquidos o pastosos, formados por cuatro componentes:

- Resinas: son compuestos de diverso origen; la resina es un elemento fundamental en las tintas porque les confiere las propiedades finales:
 - Las tintas pueden contener de una a tres resinas en su formulación.

- Sirven para dispersar el pigmento.
- Permiten al color permanecer en el sustrato.
- Tipos de resinas usadas en colorantes:
 - Nitrocelulosa
 - Poliuretanos
 - Poliamidas
 - Acrílicas
 - Vinílicas
 - Fumaricas

- Pigmentos: los pigmentos tienen las siguientes propiedades:
 - Resistencia a la luz: depende de la estructura química, el PR 48:2 (laca de calcio) tiene una solidez a la luz muy inferior que la del PR 48:4 (laca de manganeso).
 - Resistencia al calor: está regida fundamentalmente por el tipo y tamaño de la molécula que forma el pigmento.
 - Sangrado: cuando los pigmentos tienen cierta solubilidad en solventes (PY 1).
 - Absorción de aceite: está relacionada con la superficie del pigmento, no de la molécula si no del tipo de estructura obtenida y los aditivos usados en la fabricación.

- Solventes: son líquidos orgánicos, capaces de disolver otra sustancia, sin experimentar cambio en sus propiedades físicas o estado químico.
- Aditivos: son sustancias agregadas a un recubrimiento en pequeñas cantidades, con el objetivo de impartirle o modificar propiedades específicas al material en su estado líquido o al recubrimiento resultante.

1.2.4. Producto jabonado especial

Agente de jabonado universal, afín al colorante, para la remoción de colorantes reactivos hidrolizados, depositado en las fibras celulósicas o mezclas con fibras sintéticas después de la tintura o el estampado.

1.2.5. Dispersante aniónico de uso general

Dispersante aniónico de empleo universal. Su función es estabilizar las dispersiones de colorantes, contribuyendo así al aumento del nivel de solidez y de la uniformidad de las tinturas. No tiene efecto humectante ni detergente.

1.2.6. Dispersante para estampado

Dispersante de pigmentos para sistemas de estampado acuosos y de emulsión. Mejora la estabilidad de las emulsiones de las pastas de estampado con pigmento, reduciendo la tendencia de bloquear las mallas, particularmente las líneas finas.

1.2.7. Resina melamínica

Resina melamínica metilada soluble en agua, que puede reticular con polímeros tales como butadieno, estireno carboxilado, acrílico, acetato de polivinilo y cloruro de polivinilo. Proporciona tactos rígidos duraderos.

1.2.8. Catalizador para resina

Es un catalizador para resinas glioxálicas y melamínicas usadas durante el acabado de alta calidad en textiles.

Figura 3. **Catalizador para resina**



Fuente: empresa de productos auxiliares para la industria textil. *Catalizador para resina*.
Septiembre de 2014.

2. SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Análisis del mercado de colorantes en la industria textil

Existen varios distribuidores importantes en el país, entre los más importantes están:

- Basf
- Divsa
- SunChemical
- Gudadir
- Disquinsa

Cada una de las marcas y distribuidores autorizados abarca un porcentaje del mercado actual, teniendo a sus clientes habituales y esporádicos.

2.2. Ciclo de vida del producto

Por lo general, los productos tienen un ciclo de vida que está conformado por cuatro etapas. Dichas etapas son:

- Introducción
- Crecimiento
- Madurez
- Declive

Para que una empresa pueda fabricar una nueva marca de colorantes en Guatemala, deberá contar con la patente y adquisición de marca necesaria. La

fase de introducción es complicada, ya que como es de suponer, es difícil que un cliente compre un producto desconocido sin tener buenas referencias de él o, por lo menos, saber cuáles son las cualidades o características que lo hacen ser un buen producto.

La fase de crecimiento es cuando una marca ya ha sido aceptada por los clientes y está en busca de mantenerlos y conseguir nuevos, así como de llegar a los potenciales, logrando con esto una mayor penetración en el mercado y un aumento en la demanda y ventas. El declive de una marca de pintura llega cuando no se tiene competitividad ni en precio, ni en calidad, y se han perdido los clientes, llegando a que la demanda sea insuficiente para poder mantener el punto de equilibrio en la producción de dicha pintura. Por tal motivo la empresa debe estar en continua innovación, para poder ser competitiva no solo en el mercado nacional sino estar preparada ante la entrada de una transnacional que pueda tener una marca mucho más reconocida con excelente calidad, pero a un muy bajo precio.

Actualmente, los productos auxiliares para la industria textil de la empresa se encuentran en el ciclo de madurez, debido a que no hay una estrategia definida que capte nuevos clientes potenciales, para que con ellos se incrementen la demanda y las ventas de pintura, a la vez que se gana una mayor cobertura dentro del mercado. La empresa se ha quedado con una producción mensual constante sin crecimiento, por lo que dicha madurez en el ciclo de vida, con estrategias definidas y con la implementación de un plan de mercadeo y ventas adecuado, pasará de ser de madurez a la fase de crecimiento nuevamente al incrementar la demanda y las ventas.

2.3. Posición competitiva de los colorantes en la industria textil

Como ventaja competitiva, la empresa busca tener distribuidores en los departamentos de Guatemala.

2.3.1. Investigación por observación

Es una forma de poder obtener información detallada de acuerdo a las necesidades planteadas.

2.3.1.1. Puntos de observación

El punto de observación fue cuidadosamente seleccionado, ya que representará y le dará validez a la muestra e información que se tome de él. El punto de observación elegido fue:

- SunChemical
- Basf

Este punto de venta es un distribuidor autorizado de la mayoría de marcas reconocidas que se venden en el país, teniendo clientes institucionales y particulares, y teniendo disponible una gran variedad de productos a elección del cliente final. Existen góndolas especializadas para exhibir el producto de los colorantes en todas sus presentaciones. Hay variedad de marcas y categorías. A su vez existe personal que atiende al cliente y asesora su compra, brindándole un servicio personalizado. En cuanto a la forma de pago, se puede realizar tanto en efectivo como en tarjeta de crédito sin ningún recargo adicional.

2.3.1.2. Sondeo

Los puntos de sondeo elegidos y trabajados fueron:

- Basf
- SunChemical

Se realizó una investigación en sucursales y distribuidores autorizados sacando el promedio de cada uno. No se consiguió la autorización para determinar los precios.

2.3.1.3. Marcas líderes

Las marcas líderes que tienen la preferencia de los clientes y la mejor mezcla de *marketing* son:

- Basf
- SunChemical

Cada una de ellas ofrece características y cualidades individuales, pero se puede resumir que sus diferencias están básicamente en precio y calidad, siendo directamente proporcional la relación entre precio y calidad.

2.3.2. Aspectos del mercado

El mercado textil, según puede observarse, es un mercado ágil, ya que se utiliza para exportaciones, porque en las empresas se caracterizan por tener una entrega rápida y mantener la puntualidad en el tiempo de entrega. Se tiene una tendencia al crecimiento en el país, ya que existen muchas empresas

textileras, y por ese motivo se considera tener una competencia en el precio de las telas.

2.4. Análisis de la industria textil

La industria textil es aquel tipo de economía que se dedica a la elaboración de telas, hilos, fibras y otro tipo de productos relacionados, los cuales son comerciados de manera masiva. Esta actividad se ha convertido en un generador de ganancias para Guatemala, además de ser uno de los sectores que genera mayor cantidad de empleos directos o indirectos. En el país existen alrededor de 40 empresas dedicadas a la elaboración de textiles e hilanderas, produciendo aproximadamente de US\$ 165 millones en telas y US\$ 27 millones en hilos, generando grandes ganancias a la economía del país. Asimismo, con el empleo que genera, se muestra la característica social que tiene este sector, incluyendo mano de obra no calificada.

2.4.1. Preferencia de las empresas textiles

En la industria textil hay diferentes tipos de producción según el sector textilero:

- Producción de fibras: las fibras son las materias primas básicas de toda producción textil. Dependiendo de su origen, las fibras son generadas por la agricultura, la ganadería, la química o la petroquímica.
- Fibra natural y fabricación de fibra sintética.
- Hilandería: es el proceso de convertir las fibras en hilos.
- Tejeduría: es el proceso de convertir hilos en telas (véase también sarga o tejido).

- Tintorería y acabados: son los procesos de teñir y mejorar las características de hilos y telas mediante procesos físicos y químicos.
- Confección: es la fabricación de ropa y otros productos textiles a partir de telas, hilos y accesorios.
- Alta costura: el sector dedicado a la remuneración de artículos de lujo. Aunque produce cantidades menores de artículos, estos son de gran valor y crean las modas que determinan la dirección del mercado.

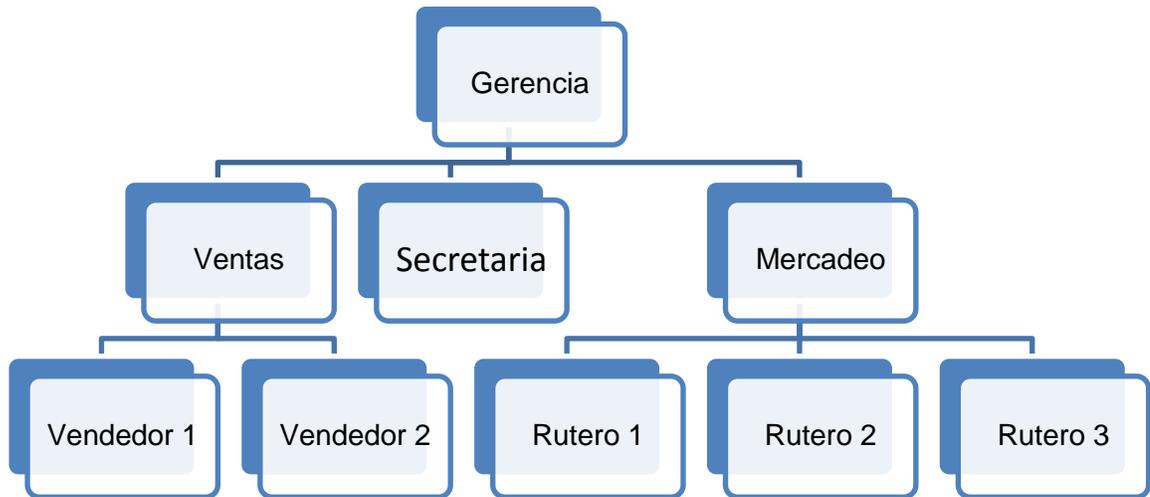
2.4.2. Mercado industrial

La industria textil es una importante fuente generadora de empleo. En 2012 el 11,5 % del personal ocupado en la industria manufacturera fue parte de este sector, siendo la fabricación de prendas de vestir la que captó más mano de obra. El 77 % del personal ocupado en la industria textil son obreros de los cuales el 57 % son hombres. Es importante destacar la participación del sexo femenino en la industria dedicada a la fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles. El 75 % de obreros son mujeres

2.5. Análisis del departamento de mercadeo y ventas

Se realizó un análisis de la organización interna de este departamento. Dentro de lo que se describe está su organización, procedimientos establecidos y funciones administrativas del personal que lo componen. A continuación, se muestra de forma gráfica cómo está conformado el Departamento de Mercadeo y Ventas. Actualmente, el Departamento de Ventas tiene a dos personas a su cargo y el Departamento de Mercadeo tiene tres.

Figura 4. **Organigrama del Departamento de Mercadeo y Ventas**



Fuente: empresa de productos auxiliares para la industria textil. *Departamento de Mercadeo y Ventas*. Septiembre de 2014.

2.5.1. Procedimientos establecidos

Actualmente, la Gerencia General coordina al Departamento de Mercadeo y Ventas. El Departamento de Ventas posee actualmente a dos personas y el Departamento de Mercadeo posee a tres personas, y ambos departamentos comparten una secretaria que se encarga del manejo de la documentación.

- Gerencia de Ventas se encarga de manejar a los dos vendedores a su cargo, quienes son los que reportan los resultados a Gerencia.
- Gerencia de Mercadeo administra y maneja a los tres ruterios a su cargo, quienes son los que visitan a los clientes y reportan los resultados a su gerente.

- La secretaria se encarga de tomar las órdenes de Gerencia de Ventas, así como también de mercadeo. Lleva el archivo general de ambos departamentos.
- Gerencia General se encarga de coordinar a los Departamentos de Ventas y Mercadeo, llevando estadísticas y monitoreo de sus actividades.

2.6. Promoción actual de la línea de productos de marca propia

La empresa en estudio, para la comercialización de sus productos, se apoya con diversas actividades promocionales a sus principales clientes, las que planifica específicamente para el mayorista, ya que en la actualidad al detallista y al consumidor final no se le tiene ningún tipo de promoción, situación que se va a trabajar al momento de establecer claramente los canales de distribución.

2.6.1. Mezcla promocional

Al igual que cualquier empresa, el incremento de la competencia hace que frecuentemente se evalúen las distintas estrategias a desarrollar en el mercado. La mezcla promocional para alcanzar las metas establecidas de acuerdo con el tipo de cliente que se esté enfocando, en el caso de la empresa en estudio, está enfocada al cliente mayorista, porque los mayoristas compran una gran cantidad de producto a la empresa.

2.6.2. Publicidad

La publicidad que se utiliza es nula, ya que se está comercializando únicamente con los clientes mayoristas, siendo ellos quienes ya conocen el producto.

2.6.3. Promoción de ventas

La empresa, durante 4 meses del 2013, realizó una oferta en que, por las compras mayores a Q. 10 000, daba un plazo de crédito de 60 días. En la actualidad no se cuenta con ninguna promoción de ventas.

2.6.4. Fuerza de ventas

La empresa está pasando por un período de transición y las fuerzas de ventas no son la excepción, ya que las mismas se encuentran en una etapa de capacitación y actualización, tanto en el ramo profesional de ventas, como en los aspectos técnicos del producto, mostrando una gran motivación por abrir nuevos mercados.

2.6.5. Relaciones públicas

Las relaciones públicas no son utilizadas de manera adecuada en la empresa, debido a que se tiene la idea equivocada, y no ponen ninguna atención en este tema, ya que no existe ninguna continuidad de comunicación con los clientes. A la empresa le falta expresarse con los proveedores y empleados, porque también son parte para poder seguir expandiéndose en la industria. Faltan promociones en el área textil, no se aprovecha la tecnología

como para tener una página *web*, ni se toma ningún beneficio de las redes sociales para expandir más sus ventas y darse a conocer.

2.6.6. Mercadeo directo

La empresa no tiene ningún enfoque en el mercado directo, ya que no cuenta con un departamento que se ocupe en realizar llamadas o mandar correos, ya que esto hace tener un contacto directo con el cliente, por el cual es comunicación mucho más personalizada y los clientes toman mucho en cuenta eso. Solo se tiene a los ejecutivos de venta que visitan las diferentes empresas del sector textil dentro de la ciudad capital, Villa Nueva, Mixco, Santa Catarina Pínula y Sacatepéquez.

3. PROPUESTA PARA LA EFICIENCIA Y COMERCIALIZACIÓN DE LA LÍNEA DE PRODUCCIÓN

3.1. Estrategia de mercadotecnia

Actualmente, uno de los mayores retos que debe enfrentar cualquier empresa, independientemente del sector en el cual desarrolle su actividad, es el de ser eficiente y competitiva en mercados cada vez más saturados de bienes y servicios, y donde el consumidor final se encuentra atrapado ante la disyuntiva de qué producto o servicio es el que más satisface sus necesidades, tanto en precio como en calidad. Aunque a primera vista parece un reto demasiado grande, es importante poder llegar con una comunicación efectiva al consumidor final y persuadirlo de adquirir un bien o servicio determinado. Es en este punto donde se espera enfocar las estrategias de comercialización, de tal manera que la empresa logre alcanzar ventaja respecto a la competencia. Para ofertar el nuevo producto se recurrirá a estrategias dirigidas hacia los compradores finales y clientes comerciales:

- Promover incentivos a corto plazo, mediante la oferta de 2 x 1 durante un período de treinta días calendario.
- De promoción, por medio de bifolios atractivos, presentando los productos, la descripción de las ventajas y beneficios de su uso.
- Brindar pequeñas muestras a las empresas para que prueben un nuevo producto y comparen con los de la competencia.

- Mostrar, en la página *web* de la empresa, por medio de demostraciones virtuales, la diferencia entre usar productos de otra marca, en comparación con la marca de la empresa.

3.1.1. Estrategia de venta

La venta personal es una estrategia por medio de la cual se presenta una comunicación directa de la información, con el propósito de persuadir al cliente y convencerlo de realizar la compra. La propuesta para la empresa es utilizar el tipo de venta personal, conocido como venta externa, a través del cual los vendedores visitan al cliente directamente en la planta de producción, o se ponen en contacto con ellos. La estrategia consiste en programar un promedio de diez visitas diarias por vendedor, de lunes a viernes, es decir, cada uno realizará semanalmente 50 visitas a las empresas del sector textil.

La empresa debe manejar una estructura de la fuerza de ventas, de tipo asignación territorial, donde cada vendedor se encargará de una zona geográfica de la ciudad y municipios aledaños, lo cual es de gran ventaja porque el vendedor logra conocer profundamente al cliente y a su vez crear un lazo de confianza entre ellos. El vendedor realizará actividades generales de ventas, entre ellas, identificar los posibles clientes, en este caso, todas las empresas que confeccionan ropa, empresas productoras de telas y empresas de uniformes.

Es necesario capacitar a los vendedores en los siguientes aspectos para que su gestión sea efectiva: conocimiento acerca de la empresa, producto, clientes, competencia, y también prepararlos sobre técnicas de venta y organización del trabajo y distribución del tiempo. Se sugiere implementar una entrevista consultiva, mediante la cual se busca investigar y profundizar en las necesidades específicas, los principales problemas o dudas que se presentan

respecto al producto, logrando trabajar en equipo y orientar al cliente a la toma de una decisión sobre la compra del producto, con el fin de llegar a una negociación exitosa.

Figura 5. **Hoja de reporte de visitas**

Ejecutivo	Tipo de reporte	Diario	Semanal		Mensual	
			Día:	Mes:	Mes:	Mes:
Fecha	Nombre del cliente	Teléfono	Nombre del contacto	Actividad	Nivel de avance (0 - 100%)	Dirección

Fuente: elaboración propia.

3.1.2. Canal de distribución

Otro elemento a ser considerado dentro de la red de distribución de la empresa son los distribuidores. El canal de distribución que se utiliza es el canal directo, ya que, como vendedores de químicos, se tienen que emplear las propias herramientas para poder venderlas a los clientes industriales, puesto que estos cuentan con capacidad de almacenaje y distribución, pudiendo llegar ellos con mucha más facilidad a más puntos de venta. Esto se podría realizar a través de implementar estrategias como:

- Ofrecer premios especiales por volúmenes de ventas alcanzados, capacitar a su fuerza de venta, brindar información del mercado, proporcionar material publicitario y exhibidores.
- Mejorar y otorgar a mayoristas cuyo récord crediticio y de pago sea excelente; mejorar planes de crédito cuyo período de pago podría ser extendido de 30 a 60 días.
- Incentivar las compras al por mayor, por medio de rebajas o producto extra.

3.1.3. Promociones de venta

Para ser implementadas se requiere de una eficiente campaña publicitaria que dé a conocer la calidad del producto, a través de brindar incentivos de corto plazo para alentar la compra. Esto se puede llevar a cabo a través de ofrecer descuentos por volúmenes de compra.

3.1.4. Producto

Los químicos fabricados en la empresa son varios y para diferentes usos, por ejemplo, para la elaboración de colorantes que se realizan en la empresa. Cada uno de estos químicos ayuda a remplazar la soda solvay y mejora el rendimiento como brillo. También se encuentran químicos que ayudan como protectores en la preparación para la tintura, otros son dispersantes, agentes de igualación para teñidos de artículos de algodón, igualante y penetrante de color.

3.2. Estrategias de mezcla de promoción

Para poner en marcha estas, es importante tomar en cuenta algunos elementos que permitirán clarificar la ruta a seguir por parte de la empresa al

momento de implementar las estrategias promocionales. Entre estos elementos se tienen:

- Definir claramente el mercado meta, es decir el mercado al cual se encuentra dirigido el producto; en este caso, es principalmente a empresas que elaboran textiles.
- Naturaleza del producto ofrecido: son productos auxiliares de la industria textil.
- La etapa del ciclo de vida en el cual se encuentran los productos auxiliares de la industria textil a ser comercializados se encuentra en la fase de introducción.
- Los recursos económicos de los cuales dispone la empresa para impulsar actividades promocionales y propaganda, así como para el soporte de las estrategias de penetración de mercado. Se ha destinado un 15 % como presupuesto.

Dado que el mercado de los productos para la industria textil se encuentra dominado por marcas con mayor reconocimiento y trayectoria, se han planteado las siguientes estrategias:

- Crear una campaña publicitaria haciendo uso de los diferentes medios de comunicación existentes (prensa, radio, entre otros).
- Reforzar con promociones en los lugares donde las ventas del producto son buenas.

3.2.1. Marketing directo

Para fines de promover el producto de la empresa se tiene que utilizar el *marketing* directo, ya que es el más adecuado para llegar a los clientes e

intermediarios, pues por medio de ellos el producto de la empresa llegará al cliente final. Por lo tanto, es de vital importancia realizar alianza y grupo de trabajo con los distribuidores e intermediarios (clientes potenciales), que son la parte fundamental de la cadena de distribución del producto. El *marketing* directo se conformará de las siguientes actividades:

- La empresa identificará y contactará los clientes potenciales. En este caso, serán todas las empresas que se dedican a la industria textil, como lo son los fabricantes de telas.
- La nueva fuerza de ventas será la encargada de visitarlos.
- Se les dará la información del producto, así como una exposición acerca del mismo.
- Se les explicarán las políticas de la empresa: producción, precios, tiempos de entrega, formas de pago y demás.
- Visitas y asesoría constantes por parte del personal de la empresa.

3.2.2. Promoción de venta

Se debe manejar una estrecha relación con los distribuidores, brindándoles respaldo en todo momento, haciéndoles ver el descuento en costo que obtienen con la empresa y el amplio margen de ganancias que obtienen con el producto. Se deben realizar alianzas estratégicas con ciertos distribuidores logrando su exclusividad con la marca, para que el cliente final compre en dicho establecimiento únicamente esta marca.

3.2.3. Merchandising

Es factible brindar muestras del producto para que los distribuidores lo regalen a sus clientes (empresas del sector textil). De esta manera el cliente

conoce este y lo utiliza en sus productos (telas), y si le gustó y cumplió sus expectativas hay gran probabilidad de que el cliente compre el producto cuando lo necesite, si este está acorde a sus necesidades y presupuesto.

3.2.4. Relaciones públicas

Realizar una pequeña presentación de productos en algún salón u hotel capitalino, en donde se invite a distribuidores potenciales que conozcan el producto. También pueden hacerse presentaciones llevando una muestra del mismo, logrando así incentivar la distribución, representando para ellos una nueva oportunidad de negocios, así como ingresos adicionales. Se debe estar presente en las ferias del sector textil, que se realizan anualmente en la ciudad capital, teniendo presencia por medio de kioscos para que todos los visitantes logren conocer la empresa y cualidades de los productos que se ofrecen, llegando a nuevos clientes potenciales, ya sea individuales o institucionales, dando muestras del producto. Las ferias que se realizan en la ciudad de Guatemala son:

- Expotextil
- Apparel Sourcing Show
- Vestex

De igual manera, se deben dar presentaciones e información personalizada, así como muestras en cada empresa y negocios que se consideran distribuidores potenciales del producto, para de esta manera incentivarlos a que se interesen y quieran distribuir el producto en sus instalaciones.

3.3. Estrategia de plaza

La plaza consiste en la ubicación física que el producto tendrá para ser vendido a las empresas del sector textil. El producto se encontrará en los siguientes lugares:

- Distribuidores autorizados
- Ofibodegas.

Se determinaron estas plazas, ya que en la actualidad son las tradicionales.

3.3.1. Canales de distribución

Los canales serán la zona geográfica, así como el número de clientes potenciales, sean individuales o institucionales. Por lo tanto, la empresa será el fabricante y habrá intermediarios para que el producto llegue a manos del consumidor final. Se tendrán dos tipos de canales:

El primero, el intermediario o canal mayorista, es decir las empresas detallistas tales como:

- Distribuidores autorizados.
- Tiendas por departamentos.
- Canal a o canal directo: Planta productora → Detallista → Consumidor Final.

El segundo canal de distribución tendrá al intermediario que ofrece el producto en sus instalaciones:

- Distribuidores autorizados.

- Canal b o canal corto: Planta Productora → Intermediario → Usuario Comercial.

3.3.2. Clientes potenciales

La empresa tiene una gran oportunidad en cuanto a clientes potenciales se refiere, ya que hasta el momento no ha logrado captar un gran segmento de mercado, por lo que puede lograr penetración de mercado y ganar clientes potenciales y convertirlos en clientes fijos, lo que se reflejará en un aumento de ventas que generará ingresos y rentabilidad para la empresa. Cabe destacar que un posible cliente potencial a nivel de distribuidor será toda aquella persona individual o empresa que posee instalaciones adecuadas para venta de productos afines a la industria textil.

- Distribuidores autorizados: estas son tiendas especializadas en la venta de pinturas para textiles (colorantes), en donde se encontrarán diversas marcas, así como servicio y asesoría personalizada que resuelva y satisfaga las necesidades del cliente.

3.3.3. Entrevistas con expertos

Se entrevistó al Lic. Herbert Meneses, quien tiene amplia experiencia en la industria textil, y conoce de las áreas de producción, ventas y mercadeo. Él es quien amablemente respondió algunas interrogantes que se le plantearon.

1. ¿Qué experiencia posee en el campo de la industria textil?

Poseo experiencia por más de 6 años en la industria textil.

2. Para usted, ¿cuál es el factor principal para considerar a una pintura de buena calidad?

Cubrimiento, rendimiento y durabilidad.

3. Para los clientes institucionales, ¿cuál es el factor determinante a la hora de preferir una marca, precio o calidad?

Ambos.

4. Para los clientes individuales, ¿cuál es el factor determinante a la hora de preferir una marca, precio o calidad?

Precio.

5. ¿Considera que la competencia de marcas de productos auxiliares de la industria textil en Guatemala es fuerte?

A nivel de canales de distribución y consumidores finales es fuerte. Pero a nivel de competencia en campañas publicitarias es débil.

6. ¿Considera que la demanda de productos auxiliares va en aumento o en decremento?

Va en aumento, debido a que siempre hay nuevas empresas que confeccionan prendas de vestir, para la distribución local y exportación.

7. ¿Cuáles son las principales barreras de entrada para lograr posicionarse con éxito dentro del mercado guatemalteco?

Que existen dos competencias fuertes y tienen bastante poder en cuanto a infraestructura y producción, poseen una oferta bastante estable y esto hace que la barrera de entrada sea bastante fuerte. Tendría que ser una campaña bastante fuerte y aperturas de tiendas para tener una estructura lo suficientemente fuerte para soportar el contraataque de las marcas líderes.

8. ¿Considera que las fábricas están teniendo buenas prácticas de manufactura?

Algunas, es raro ver en una planta de producción que tengan un excelente control de calidad en cuanto a los productos. Tampoco hay evaluaciones de calidad de las materias primas recibidas y tienden a dar problemas en los *batch* de producción.

3.4. Estrategia de precio

La estrategia a utilizar en cuanto a precio será la de paridad competitiva, teniendo en cuenta un estudio de los costos y márgenes de ganancia con los que se están manejando a los clientes finales y distribuidores, comparando los precios de la competencia. El precio está basado en los costos, que deben cubrirse todos, más un margen de ganancia.

- Los costos en que se incurre se dividen en:
 - Costos fijos
 - Costos variables

- Costos fijos: gastos de oficina, gastos administrativos y todos aquellos que no se puedan asociar directamente a la fabricación de cada unidad de producto.

Tabla I. **Cantidad de mano de obra**

Ocupación	No. Personas
Gerencia	1
Mercadeo	1
Asistente de mercadeo	1
Personal de mercadeo	5
Ventas	1
Asistente de ventas	1
Personal de ventas	2
Producción Continua	1
Asistente de producción	1
Personal de producción	12
Desarrollo web y sistemas	1
Secretarias y recepcionista	2
Seguridad	1
Limpieza	1

Fuente: elaboración propia.

Tabla II. Costo de mano de obra

Función	No. Personas	Costo	Total (Q)
		C/u (Q)	
Gerencia	1	20 000,00	20 000,00
Mercadeo	1	8 000,00	8 000,00
Asistente de mercadeo	1	5 000,00	5 000,00
Personal de mercadeo	5	4 000,00	20 000,00
Ventas	1	8 000,00	8 000,00
Asistente de ventas	1	5 000,00	5 000,00
Personal de ventas	2	4 000,00	8 000,00
Producción	1	8 000,00	160 000,00
Asistente producción	1	5 000,00	5 000,00
Personal de producción	12	2 500,00	30 000,00
Desarrollo web y sistemas	1	4 000,00	4 000,00
Secretarias y recepcionista	2	2 700,00	5 400,00
Seguridad	1	3 000,00	3 000,00
Limpieza	1	2 500,00	2 500,00

Fuente: elaboración propia.

Tabla III. **Insumos administrativos**

Concepto	Costo c/u (Q)	Mensual	Total (Q)
Luz	3 000,00	1	3 000,00
Agua	2 500,00	1	2 500,00
Teléfono	2 000,00	1	2 000,00
Combustible	10 000,00	1	10 000,00
Continua			
Recolección de desechos	150,00	1	150,00
Internet	500,00	1	500,00
Promoción	15 000,00	1	15 000,00
Sistema fumigación	350,00	1	350,00
Seguridad industrial	1 000,00	1	1 000,00
Otros	5 000,00	1	5 000,00
Total de costos varios			39 500,00

Costo	Monto (Q)
Recurso humano	111 900,00
Otros costos	39 500,00
Costos fijos totales	151 400,00

Fuente: elaboración propia.

3.4.1. Propuesta de paridad competitiva

Se busca tener una propuesta de paridad competitiva, la cual busca lograr que el presupuesto de promoción sea igual a los gastos de los competidores en el mercado de productos auxiliares de la industria textil. Se busca tener un aproximado de los gastos que puede hacer la competencia, para hacer un promedio que servirá para hacer el presupuesto propio de la empresa.

3.4.2. Investigación por observación

La empresa cuenta con recurso humano que conforma cada uno de los departamentos. El recurso humano representa un rubro importante en los costos de funcionamiento de la planta. Para tener más participación de los empleados, en lo cual se direcciona más la investigación por observación es en el área de ventas, ya que en esta los mismos vendedores y las personas que realizan la ruta de entrega sirven de guía para mejorar y observan a la competencia, tanto como a nuestros clientes. Cada mes se realiza una reunión con todo el departamento de mercadeo y ventas para indicar las fortalezas y oportunidades que se tienen para poder crecer en el mercado.

3.5. Estrategia de producto

Se deben identificar las ventajas del producto contra los demás tipos de productos auxiliares existentes en el mercado actual, para darle una nueva imagen o realizar promociones en las compras y ventas.

3.5.1. Evaluación del producto

Los productos del presente trabajo son colorantes para la industria textil:

- **Materias primas:** las materias primas que son fundamentales para la industria de materias de tinte o tintóreas y, por consiguiente, también fundamentales para la manufactura de pigmentos orgánicos son: benceno, tolueno, xileno, naftaleno y antraceno.
- Los pigmentos azo son compuestos orgánicos aromáticos sintetizados de una reacción de copulación entre una sal de diazonio y una acetarilamida o un fenol. Son compuestos coloreados en los cuales el color es derivado

de la presencia del grupo azóico, es decir, están caracterizados por la presencia del grupo azo ($R-N=N-R$), que es a su vez un grupo cromóforo intensificado y/o modificado por grupos auxocromos, tales como metilos, etilos, nitro, metoxi, etoxi, cloro, bromo y otros. Es considerado como uno de los más valiosos pigmentos sintéticos, además de que exhibe el más amplio rango de colores y una gran diversidad de propiedades físicas y químicas que ningún otro grupo de color. Esto es debido directamente a la gran aplicación del grupo diazo, a las reacciones de copulación y a la casi ilimitada variedad de intermediarios disponibles para el uso

- Los pigmentos azóicos se dividen de la siguiente forma:
 - Pigmentos azóicos no laqueados o no metálicos
 - Derivados arilamídicos
 - Monoazóicos
 - Diazóicos
 - Pirazolona-diazóicos
 - Derivados de alfa o beta naftol
 - Rojos toluidina
 - Rojo paracloro
 - Anaranjado de dinitroanilina
 - Derivados de naftol AS
- Pigmentos azóicos laqueados o metálicos
 - Derivados de alfa o beta naftol
 - Derivados del ácido beta oxinaftóico (BON)
 - Rubí litol
 - Rojo 2B

- Pigmentos azóicos especiales
 - Derivados de naftol AS
 - Derivados de benzimidazolona
 - Tipo arilamidas
 - Tipo naftol AS

- Colores: existe gran variedad de colores, por lo tanto, se seguirá ofreciendo una amplia gama de los mismos.

- Envase y tamaño del producto: el producto, debido a sus características y necesidades del cliente, está contenido en galón. El envase será de plástico con tapa rotativa.

- Diseño del producto: en el envase se colocará toda la información acerca del producto, como, por ejemplo:
 - Marca.
 - Logo.
 - Lema del producto.
 - Pequeña descripción del producto.
 - Componentes del producto.
 - Fecha de vencimiento.
 - Fecha de producción.
 - Dirección de servicio al cliente.
 - Dirección de la planta.
 - Página de Internet.
 - Correo electrónico.
 - Contenido neto del producto.
 - Registros y licencias del producto.
 - Cualquier información que sea de importancia para el cliente.

- Marca y logo del producto: la marca del producto tiene que contar con ciertas características fundamentales para que sea influyente en los consumidores.
- Características esenciales que tiene que tener la marca:
 - Nombre llamativo
 - Fácil de pronunciar
 - Fácil de recordar
 - Estar en caracteres legibles
 - Estar en colores atractivos a la vista
 - Nombre no parecido a los ya existentes
- Características esenciales que tiene que tener el logo:
 - Diseño atractivo
 - Fácil de recordar
 - Fácil de interpretar
 - Colores atractivos
 - Fácil de comprender y no prestarse a confusión
 - Diferente a los ya existentes
- Servicio al cliente: la empresa deberá contar con las modalidades básicas:
 - Página de internet
 - Correo electrónico
 - Número telefónico de atención al cliente
- Página de Internet: la página de Internet es la ventana de la empresa hacia el público. En ella los clientes pueden tener acceso a la información que la empresa les brinda, como, por ejemplo: historia de la empresa, ubicación de planta y oficinas, características del producto, fotos del producto, algunas fotos de la planta, visión y misión de la empresa, descripción de sus normas de calidad, así como de su servicio al cliente, que es básicamente lo que la empresa les ofrece a los consumidores.

3.5.2. Metodología

En el presente trabajo de investigación se utilizó un tipo de investigación cualitativo, en donde el objetivo fue obtener la información necesaria para fines del planteamiento de la estrategia de la empresa.

- Sujetos: los sujetos investigados fueron los clientes finales en los puntos observacionales, a fin de conocer las cualidades que determinan su compra, así como saber cuáles son sus preferencias al momento de elegir cuál pintura comprar.

3.6. Capacitaciones

Es importante crear, conjuntamente con el Departamento de Recursos Humanos, programas de capacitación dirigidos al personal de la empresa, y en especial a fortalecer el área de ventas. Esta capacitación debe ir encaminada al propósito de concientizar, involucrar e integrar a todos los colaboradores de la organización sobre la importancia que tiene cada uno de ellos dentro de la organización, y a mostrar cómo los aportes individuales permitirán fortalecer a la organización. Es importante considerar en el diseño del programa de capacitación hacia la fuerza de ventas los siguientes módulos:

- Conocimiento de los clientes y el mercado
- Conocimiento de los competidores y la industria
- Conocimiento del producto
- Conocimiento de la empresa
- Conocimiento del proceso de producción
- Toma de decisión.
- Sentido del negocio

- Presentación de ventas
- Negociación y seguimiento
- Cierre de las ventas
- Asesoría posventa

Al diseñar un programa de capacitación que sea efectivo, es decir que le permita a la organización alcanzar las metas y los objetivos trazados, es importante que sea estructurado de forma integral, considerando cada uno de los elementos que intervienen en el proceso de venta. Con este propósito han sido considerados cada uno de estos temas, puesto que ello abarca cada una de las fases que integran una venta. El tiempo de duración de cada uno de estos módulos, así como la metodología con la cual serán impartidos, deberá ser definido por la Gerencia de Recursos Humanos conjuntamente con la Gerencia General y la Gerencia Financiera.

3.6.1. Talleres

Dentro del plan de capacitación se debe contar con un taller para la elaboración participativa, enfocado a todo el personal de la empresa y, como todo plan inicial, la capacitación estará sujeta a permanente actualización para mantener documentos dinámicos y acordes a las condiciones propias de la empresa. Este plan prevé no solo la capacitación destinada a fortalecer la calidad operativa del programa, sino también plantea fortalecer la capacidad gerencial, técnica y administrativa del personal en general. El plan propuesto está compuesto de la siguiente manera:

- Reunión de gerencia con jefes de departamento: esta reunión se realizará cada dos meses, con la intención de dar a conocer a los jefes de los diferentes departamentos de la empresa los nuevos

procedimientos administrativos, y de dar a conocer las primeras áreas donde se aplicarán, las cuales son el departamento de compras, ventas y bodega.

- Elaboración de circular informativa: una vez realizada la reunión de jefes, se elaborará una circular informativa cada dos meses, para todo el personal, dando a conocer la implementación de los nuevos procedimientos, indicando en ella la fecha y el lugar de la capacitación.
- Capacitación al personal: deberá inducirse a los empleados a los cambios, en una reunión grupal, teniendo copia de los procedimientos físicos para entregar una copia a cada uno, solventando así las dudas que pudieran surgir durante de la inducción, e indicándoles también la importancia de su aplicación para el mejor desempeño en sus puestos de trabajo.
- Los grupos de capacitación se dividirán en áreas:
 - Grupo No 1. Este estará conformado por todo el equipo de trabajo de la Gerencia Administrativa y la Gerencia de compras.
 - Grupo No 2. Este estará conformado por el equipo de trabajo de la Gerencia de Logística y Dirección técnica de operaciones.
 - Grupo No 3. Este estará conformado por el equipo de trabajo de la Gerencia de producción y mantenimiento y la Gerencia de control de calidad.
- Actividades de capacitación: un plan de capacitación es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización para y en determinado período de tiempo. Este corresponde a las expectativas que se quieren satisfacer, efectivamente, en un determinado plazo, por lo cual está vinculado al recurso humano, al recurso físico o material disponible, y a las disponibilidades de la empresa.

3.6.2. Seminarios

Los seminarios se darán para el personal de ventas de la empresa. Se realizarán de forma presencial en las instalaciones de la empresa. Los principales temas a abordar son:

- Mercadeo aplicado
- Psicología aplicada
- Proceso de la venta
- Sistemas modernos de comercialización

3.6.3. Cronograma de capacitaciones

Las actividades del plan de capacitación se identifican en cuatro módulos, con su respectivo tiempo y metodología a utilizar. Es con la cooperación del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (Intecap).

Tabla IV. **Actividades de capacitación**

Módulo	Contenido	Tiempo de duración	de	Metodológica
1	Procesos administrativos, diagrama de operaciones, flujo, recorrido.	16 horas		Teórico, expositor
2	Mantenimiento preventivo	16 horas		Teórico, expositor
3	Buenas prácticas de manufactura y seguridad industrial	20 horas		Teórico, expositor
4	Eficiencia energética y oportunidad de mejora	20 horas		Teórico, expositor

Fuente: elaboración propia.

Tabla V. **Cronograma de capacitaciones**

No.	Actividades	2015				
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
1	Programación de capacitaciones					
2	Procesos administrativos, diagrama de operaciones, flujo, recorrido. Grupo 1					
3	Procesos administrativos, diagrama de operaciones, flujo, recorrido. Grupo 2					
4	Procesos administrativos, diagrama de operaciones, flujo, recorrido. Grupo 3					
5	Mantenimiento preventivo. Grupo 1					
6	Mantenimiento preventivo. Grupo 2					
7	Mantenimiento preventivo. Grupo 3					
8	Buenas prácticas de manufactura. Grupo1					
9	Buenas prácticas de manufactura. Grupo2					
10	Buenas prácticas de manufactura. Grupo3					
11	Eficiencia energética y oportunidad de mejora. Grupo1					
12	Eficiencia energética y oportunidad de mejora. Grupo2					
13	Eficiencia energética y oportunidad de mejora. Grupo3					

Fuente: elaboración propia.

Posteriormente, se debe llevar a cabo una discusión grupal para tratar asuntos relacionados con la capacitación, verificando que todos los temas transmitidos hayan quedado completamente comprendidos y las dudas resueltas.

- Evaluaciones: la capacitación que se proporciona al personal debe ser evaluada para saber el nivel de comprensión de los nuevos procedimientos.
- Formato de asistencia del personal: el cumplimiento al 100 % de las pláticas deberá ser verificada a través del control de asistencia. Este se convertirá en un registro.
- Formato de evaluaciones: el personal deberá ser evaluado y cumplir por lo menos un 75 % de conocimientos de la capacitación compartida, al igual que el formato de asistencia.

3.7. Análisis financiero

Se realizó una entrevista con el gerente general de la empresa para determinar el monto de la inversión inicial. El gerente general determinó que el monto inicial es de Q. 50 000,00 para 5 años, para lo cual se realizan los siguientes cálculos:

3.7.1. Valor presente neto

Se realizó el análisis para determinar la viabilidad de la propuesta:

Ingresos: los ingresos esperados se toman del pronóstico de ingresos anuales, el cual se determina por: Q. 270 000,00, dato proporcionado por la empresa.

Costos

Inversión Inicial = 50 000

Costos mensuales= 140 000

Tasa al 10 %

$$\begin{aligned}
 VPN &= -50000 - 140000 \left[\frac{(1+0.10)^5 - 1}{0.10(1+0.10)^5} \right] \\
 &+ 270000 \left[\frac{(1+0.10)^5 - 1}{0.10(1+0.10)^5} \right] = \\
 &= 442700
 \end{aligned}$$

Tasa al 20 %

$$\begin{aligned}
 VPN &= -50000 - 140000 \left[\frac{(1+0.20)^5 - 1}{0.20(1+0.20)^5} \right] \\
 &+ 270000 \left[\frac{(1+0.20)^5 - 1}{0.10(1+0.20)^5} \right] = \\
 &= 338936,31
 \end{aligned}$$

3.7.2. Tasa interna de retorno

La tasa interna de retorno se calcula según la siguiente fórmula:

$$TIR = \left[\frac{(tasa1 - tasa2) - (0 - VPN(-))}{(VPN(+)) - (VPN(-))} \right] + tasa2$$

$$TIR = \left[\frac{(10 - 20) - (0 - 338936,31)}{(4427000) - (338936,31)} \right] + 20$$

$$= 20,32 \%$$

3.7.3. Beneficio / costo

El beneficio / costo de la propuesta es de:

$$\frac{B}{A} = \frac{VA \text{ de entradas de efectivo}}{VA \text{ de salida de efectivo}}$$

$$\frac{B}{A} = \frac{270000}{(50\ 000 + 140\ 000)} = 1,4$$

Se puede observar que el beneficio/costo es de 1,4, ya que los beneficios son mayores que los costos, por consiguiente, se puede optar por esta propuesta, ya que se indica que se está esperando 1,4 quetzales de beneficio por cada quetzal en el costo.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

4.1. Plan de implementación para la fuerza de ventas

La función del Departamento de Ventas será la de ayudar y/o persuadir a un cliente potencial, para que se interese en adquirir el producto o servicio que se le ofrece, partiendo de una idea comercialmente significativa para el vendedor. La base del Departamento de Ventas está en el aspecto de la dirección del personal de ventas de las operaciones de mercadotecnia de la empresa. Dicha dirección estará regida desde el momento de reclutamiento de personal, el entrenamiento y motivación de dicho personal, así como la evaluación de su desempeño y determinación de las medidas correctivas a aplicar en caso fuesen necesarias.

Para que esto funcione bien debe existir el Departamento Gerencial que se encargue de gerenciar y supervisar dichas funciones, que deben involucrarse y complementarse con planes y actividades como la planeación de mercadotecnia, ya sea para una región o un departamento específico, logrando identificar cuáles son los aspectos a mejorar y, a su vez, poder visualizar y aprovechar las oportunidades potenciales que se presenten. Las funciones esenciales que deberá realizar el Departamento de Ventas serán las siguientes:

- Planeación: esto comprenderá la planeación de objetivos, determinación de políticas a implementar, así como la inclusión de campañas y procedimientos específicos.
- Organización: consistirá en la determinación de la organización de las actividades, que conformarán parte del proceso de implementación y

desarrollo de planes a seguir, en conjunto con el personal del departamento.

- Personal: desde el momento de la selección y reclutamiento, hasta la capacitación y motivación del personal de ventas que conforma el departamento.
- Control: con base en los planes y objetivos, monitorear los resultados y tomar decisiones de mejora o redirección de acciones, para corregir o mejorar algún proceso en específico.

Se considera que no se tiene la mejor estructura conformada hasta el momento, ya que actualmente existe una división marcada entre mercadeo y ventas, por lo que se estima que no se ha llegado a explotar todo el potencial de ventas y, por lo tanto, no se ha logrado aún:

- Una potencial fuerza de ventas
- Un diseño de un plan de ventas
- Una buena administración de ventas

Con la presente propuesta de ventas se quiere llegar a nuevos clientes potenciales, logrando mayor cantidad de distribuidores y nuevos clientes institucionales, quienes son los que generan la mayor cantidad de ventas para la empresa.

4.1.1. Proceso de ventas

Se debe tener la cartera de clientes actuales y contar con cartera de nuevos clientes potenciales, quienes serán los que recibirán las visitas de los vendedores para la presentación del producto, por medio de una pequeña charla y presentación, indicando y brindando la información necesaria acerca de

las características, componentes, costos, tiempos de entrega, políticas de pago y beneficios de distribuir el producto de la empresa.

El vendedor rutero será el enlace directo entre el distribuidor y la empresa, brindándole la información necesaria de contacto con la misma, para futuras ocasiones o pedidos directos. El vendedor tendrá una ruta específica planeada con anterioridad, la cual deberá seguir visitando cada uno de los clientes actuales y potenciales asignados, ya que los insumos de transporte estarán calculados para dicho margen de desplazamiento.

Cada cliente potencial visitado se convierte en una opción de nuevo cliente o cliente potencial posterior, ya que se deja la información en caso más adelante quiera ser parte de los distribuidores del producto. Al final de la ruta cada vendedor debe presentar un informe detallado de los clientes visitados y ventas logradas, así como retroalimentación de las visitas a clientes potenciales que no aceptaron ser distribuidores. De esta manera se saben sus razones y pueden implementarse en los planes de venta las mejoras, atractivos y métodos necesarios para incentivar dicho interés en el cliente potencial en futuras oportunidades.

4.1.2. Diseño de la fuerza de venta

Dado que las ventas personales son tan costosas, ningún departamento de ventas puede darse el lujo de estar desorganizado. El diseño apropiado ayuda al gerente de ventas a organizar y delegar las labores de ventas y proporcionar dirección al personal. Por lo común, los departamentos de ventas están organizados por regiones geográficas, por línea de productos, por función de *marketing* realizada (como desarrollo de cuentas o mantenimiento de estas), por mercado o industria, o por cliente o por cuenta individual.

4.1.3. Administración del Departamento de ventas

Estará conformada por las siguientes actividades:

- Reclutamiento y selección de personal del departamento
- Capacitación inicial del personal de ventas
- Monitoreo y supervisión del personal de ventas
- Capacitación y motivación constante del personal de ventas
- Evaluación del desempeño del personal de ventas

Se lleva control y estadísticas mensualmente, monitoreando las mejoras que se presenten, así como los fallos y complicaciones. Se debe ver la manera de solucionarlos y corregir el sistema.

4.1.4. Funciones

En la empresa, la Gerencia General se hará cargo de la administración, el control y el desarrollo total de la empresa, supervisando que todos los departamentos que la conforman realicen sus funciones de la mejor manera posible, cumpliendo todos los objetivos propuestos, de manera que el desempeño de la empresa en general sea productivo y satisfactorio. Las funciones específicas son:

- Administrar todos los recursos de la empresa.
- Coordinar a los equipos administrativos de trabajo.
- Determinar y planear la proyección de la empresa en la industria.
- Orientar la dirección de la empresa.
- Definir y planear las metas y objetivos de la empresa.
- Determinar y desarrollar la ventaja competitiva.

- Controlar, dirigir, analizar y evaluar a los otros departamentos de la empresa: producción, mercadotecnia y ventas.
- Cumplimiento de los objetivos fijados por la empresa.

Este departamento se encarga de las ventas de la empresa. Su objetivo principal es administrar y supervisar todo lo concerniente a ventas, como por ejemplo supervisar a su personal de ventas, contactar clientes, servicio a estos, ofrecer los productos de la empresa y acrecentar la cartera de clientes. Las funciones específicas son:

- Planear y definir metas de ventas
- Planear, ejecutar y controlar actividades de ventas
- Crear y mejorar estrategias de ventas
- Planear costos y presupuestos de ventas
- Distribución física del producto
- Reportar al gerente general
- Motivación a los vendedores
- Servicio al cliente
- Soporte postventa

El Departamento de Mercadeo es el que se encargará específicamente de las estrategias de mercadeo de la empresa, dando a conocer el producto por medio de estrategias creativas y competitivas, generando ventas y aumentando la cartera de clientes. Las funciones específicas de este departamento son:

- Crear y planear la mezcla de *marketing*: producto, precio, plaza y promoción.
- Crear las estrategias creativas y competitivas de publicidad y promoción.
- Determinar el canal de distribución más adecuado para el producto.

- Determinar el tamaño del mercado objetivo.
- Determinar la política de precios en conjunto con los demás departamentos de la empresa.
- Conocer los gustos y las necesidades de los clientes.
- Conocer las opiniones de los clientes acerca del producto.
- Por medio de su estrategia lograr incrementar las ventas.

Producción es el departamento encargado de dirigir las funciones relacionadas con el proceso de producción de la empresa, desde materias primas e inventarios hasta producto terminado. Las funciones específicas de este departamento son:

- Planeación de objetivos de producción
- Supervisión e inspección de todos los procesos
- Determinación de objetivos de calidad y niveles de producción
- Estudios de tiempos del proceso
- Establecer los puntos críticos del proceso
- Capacidad de cumplir con la demanda de ventas
- Sistemas y control de inventarios
- Planeación, supervisión y control total del proceso de producción

4.2. Capacitación de la fuerza de venta

Los representantes de ventas juegan un papel importante dentro de la empresa, ya que son los que tienen el contacto con el cliente y generan la venta para la empresa, por lo que deben estar adecuadamente capacitados para poder responder y desarrollar su estrategia de venta en cualquier momento y lograr cumplir satisfactoriamente los objetivos de su departamento.

4.2.1. Formulación de actividades

La empresa está consciente de que se debe invertir en la capacitación de los representantes de ventas, ya que, a mayor capacitación, mejores resultados si está bien administrado dicho departamento. Los factores fundamentales a desarrollar son:

- Los representantes de ventas se tienen que sentir identificados con la empresa.
- Tienen que estar a gusto con su trabajo.
- Desarrollar un ambiente cómodo para llevar a cabo sus actividades.
- Tener toda la información completa acerca del producto que están vendiendo.
- Tener la capacidad de transmitir claramente la información a los clientes.
- Facilidad de palabra y lenguaje corporal.
- Buena presentación personal.
- Buen conocimiento del mercado actual de las pinturas, competidores, gama de marcas, cualidades y características de otros productos en relación a la empresa.
- Capacitación constante en cuanto a presentación del producto a nuevos clientes.
- Buena comunicación entre Gerencia de Ventas y representante de ventas.
- Capacidad de identificar las necesidades y requerimientos del cliente.

4.2.2. Motivación

La motivación es un fuerte aliciente para que el personal realice de manera natural sus actividades con mayor productividad, ya que al hacerlo

recibirán algo parecido a una recompensa. Personal motivado es personal satisfecho y contento, personal que se esmera por realizar sus funciones de la manera correcta. Lo que se busca con la motivación del personal en la empresa es:

- Convencerlo de que se puede mejorar constantemente.
- Convencer a su fuerza de ventas de que, si se esfuerzan, se puede lograr vender más.
- Convencer a su personal que el esfuerzo vale la pena.
- Motivarlos a hacer las cosas bien, ya que todos salen beneficiados.

Es de gran importancia lograr un buen ambiente de trabajo para el buen desempeño de las actividades de la empresa. Es fundamental tomar en cuenta:

- La motivación
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- La calidad de vida de todos los miembros de la empresa

En cuanto a la motivación, es de vital importancia utilizar las herramientas motivacionales que permitan reforzar las conductas positivas que se desean impulsar en el personal de la empresa. Dichos programas pueden ser:

- Programas deportivos
- Programas de convivencia (excursiones)
- Programas de premios

También están los programas de reconocimiento donde la empresa reconocerá el mérito y esfuerzo de sus trabajadores, brindándoles un

reconocimiento que los haga sentir recompensados por su esfuerzo y su buen desempeño. Entre los programas de reconocimiento se encuentran:

- Reconocimientos por desempeño
- Reconocimientos por puntualidad
- Reconocimientos por asistencia

El tipo de reconocimiento otorgado puede variar. Puede ser un reconocimiento tangible (dinero, premios, entre otros) o intangible (felicitaciones y demás), por lo tanto, los tipos de reconocimiento pueden ser:

- Verbales
- En efectivo
- Días de asueto adicionales

En la empresa se tendrá el sistema de reconocimiento verbal que se llevará a cabo de manera personal, donde su superior manifestará de forma directa la satisfacción por el buen desempeño de la persona. Respecto a la calidad de vida de los trabajadores, la visión de la empresa debe contemplar el desarrollo del trabajador como ser humano, y su calidad de vida enfocándose en los niveles social, económico y cultural del trabajador y de los miembros de su familia, para que como un equipo todos estén satisfechos y capten los beneficios de un buen desempeño.

El tipo de reconocimiento que se utilizará en la empresa podrá ser tangible o intangible. Teniendo en cuenta la importancia de la calidad de vida del trabajador, se darán reconocimientos que consistirán en recompensas que el trabajador pueda utilizar acompañado por los suyos, en actividades variadas,

donde el trabajador y su familia puedan pasar momentos agradables, promoviendo la unidad familiar, por ejemplo:

- Boletos para el cine
- Boletos para un parque de diversiones
- Gastos pagados para una excursión
- Vales para canjearlos en algún restaurante
- Un diploma o reconocimiento por escrito

4.2.3. Aptitudes personales

Las aptitudes del personal son importantes para el desarrollo efectivo de cada una de las actividades de la empresa, por lo tanto, se requieren ciertas aptitudes mínimas para el buen desempeño de las mismas. Para los puestos gerenciales, las aptitudes mínimas a tener en cuenta son:

- Capacidad de iniciativa y liderazgo
- Capacidad de toma de decisiones
- Capacidad de planeación
- Ser organizado y proactivo
- Conocimientos de Windows y Office

4.3. Supervisión de la fuerza de ventas

Los representantes de ventas serán quienes tengan contacto directo con el cliente, por lo tanto, son pieza fundamental y enlace entre la empresa y los consumidores, por lo que es de vital importancia tener un buen sistema de supervisión, para que dicho proceso sea productivo y eficiente. Los representantes de ventas recibirán:

- Cartera de clientes
- Capacitación constante
- Motivación

Los puntos más importantes a supervisar son:

- Visitas a clientes: las visitas a clientes deben darse de forma periódica y programada, ya que en ellas se brindará información a los clientes, así como generación de ventas. Los aspectos a tomar en cuenta son:
 - Definir número de visitas a clientes
 - Definir ruta de visitas a clientes
 - Definir tiempo promedio de visita a clientes
 - Brindar la información necesaria para el cliente
 - Brindar asesoría y servicio posventa al cliente
 - Asesorar en cuanto a inventario y *stock* de seguridad
 - Información sobre ofertas y promociones de productos

- Visitas a clientes potenciales:
 - Definir cartera de posibles clientes potenciales.
 - Definir ruta de visitas.
 - Definir tiempo promedio de visita.
 - Brindar la información necesaria sobre los productos que la empresa ofrece.
 - Brindar asesoría y servicio posventa.
 - Asesorar en cuanto inventario y *stock* de seguridad.
 - Información sobre ofertas y promociones de productos.

- Uso eficiente de los recursos y tiempos:
 - Definir ruta de clientes

- Definir ruta de clientes potenciales
- Estimación de tiempos de transporte
- Definir tiempo de visita a clientes y clientes potenciales
- Cálculo de los costos que representan dichas visitas
- Estadísticas de visitas y compras
- Estadísticas de compras mensuales por cliente
- Estadísticas de montos de facturación mensuales
- Estadísticas de aumento de cartera de clientes
- Monitoreo de la capacidad de fuerza de ventas

4.3.1. Evaluaciones mensuales

Los informes de la fuerza de ventas proporcionan la información necesaria para la evaluación de dicho departamento. Con dicha información se puede llevar un monitoreo constante y llevar un control estadístico de las actividades y logros individuales, lo que permitirá tener una visualización sobre qué problemas existen y encontrar sus soluciones.

4.3.2. Evaluaciones anuales

Diariamente se lleva un control estadístico que será útil y brindará información de los logros diarios y mensuales, donde se podrán ver las ventas logradas, así como el número de clientes visitados, gastos y rutas cubiertas.

Figura 6. **Cuadro de control de evaluaciones anuales**

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
AÑO									
MES	Área o zona	Número de visitas	Visitas exitosas	Visitas aceptadas	Visitas negadas	Visitas canceladas	Unidades vendidas	Ventas brutas	Gastos de venta
ENERO									
FEBRERO									
MARZO									
ABRIL									
MAYO									
JUNIO									
JULIO									
AGOSTO									
SEPTIEMBRE									
OCTUBRE									
NOVIEMBRE									
DICIEMBRE									

Fuente: elaboración propia, empleando Adobe Ilustrador.

- A- Área o zona: es el área geográfica que el vendedor visitará.
- B- Ruta: es el recorrido que el vendedor utilizará para llegar a sus destinos.
- C- Número de visitas: es el número de visitas totales realizadas durante el mes.
- D- Visitas exitosas: es el número de visitas en donde se realizó negocio y se consiguió ventas.
- E- Visitas aceptadas: número de visitas donde el vendedor fue recibido para brindar la información y dar la exposición del producto y empresa.

F- Visitas negadas: número de visitas en donde el cliente potencial se negó a recibir al vendedor.

G- Visitas canceladas: números de visitas que estaban planeadas pero que el cliente canceló a último momento por diversas razones.

H- Unidades vendidas: unidades vendidas durante el mes.

I- Ventas brutas: monto de los ingresos brutos generados durante el mes.

J- Gastos de venta: gastos suscitados durante el mes.

K- Combustible: gastos en concepto de combustible utilizado durante el mes.

4.4. Indicadores

Los indicadores permiten caracterizar el desempeño de la empresa y brindar información de cada uno de los recursos que se utilizan en el proceso productivo y de los residuos generados, por lo tanto, no se puede mejorar lo que no se está evaluando correctamente en un proceso y hay que establecer los indicadores correctos.

4.4.1. Indicador de plan de ventas

El pronóstico de ventas es una estimación de las ventas en dinero o unidades para un período futuro especificado. Se puede sacar por un promedio simple de los seis meses posteriores, los cuales pueden dar un estimado de cómo se comportarán las ventas.

Con base en la información proporcionada por la empresa, se estima un crecimiento mensual de 4 %, con lo que se hizo el siguiente pronóstico de ventas para diciembre del 2014.

Tabla VI. **Pronóstico de venta**

	0	1	2	3	4	5	6	7
	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Unidades	5 000	5 200	5 408	5 624	5 849	6 083	6 327	6 580

Fuente: elaboración propia.

Se estima un crecimiento de ventas del 4 % mensual, logrando en medio año aumentar las ventas de 5 000 a 6 600 galones mensuales, ganando mayor cobertura de mercado y aumentando el número de clientes fijos.

4.4.2. Indicador de la rentabilidad de las estrategias de mercadotecnia

Los esfuerzos de la organización deben ir encaminados a integrar y alinear los objetivos y los intereses de todos los colaboradores de la organización, comprometiendo a cada uno de ellos con el éxito de la empresa, ya que de ello depende que la compañía pueda hacer efectivo el cumplimiento de cada uno de los objetivos y la estrategia delineada por parte de la organización y el crecimiento de la misma. Este éxito y crecimiento derivado de la efectividad de cada una de las estrategias también puede ser medido a través de la rentabilidad económica que esta le retribuya a la organización, mediante el análisis y la comparación en los ingresos que la compañía genera como parte de la comercialización de sus productos.

Tabla VII. **Indicadores de variación en ingresos por ventas proyectadas
2013**

MES	Colorantes	
	Ingresos	% Variación
ENERO	Q 134 610,85	2,44 %
FEBRERO	Q 134 610,85	2,44 %
MARZO	Q 82 837,45	1,50 %
ABRIL	Q 72 482,77	1,32 %
MAYO	Q 41 418,72	0,75 %
JUNIO	Q 51 773,41	0,94 %
JULIO	Q 62 128,09	1,13 %
AGOSTO	Q 62 128,09	1,13 %
SEPTIEMBRE	Q 72 482,77	1,32 %
OCTUBRE	Q 82 837,45	1,50 %
NOVIEMBRE	Q 134 610,85	2,44 %
DICIEMBRE	Q 103 546,81	1,88 %
TOTALES	Q 1 035 468,11	18,80 %

Fuente: elaboración propia.

4.4.3. Indicador de la eficiencia de las estrategias de mercadotecnia

La eficiencia que las estrategias tengan en el desempeño de la organización y su crecimiento económico puede ser medida a través de:

- Crecimiento en el número de clientes.
- Mayor rotación de los inventarios de producto terminado.
- Incremento de los ingresos brutos y la rentabilidad de la empresa al final de cada período.

5. SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA

5.1. Actividades de seguimiento

El plan de seguimiento de la empresa tendrá como finalidad asegurar que los factores relevantes que dieron origen a la propuesta de mejora en la fuerza de ventas y mercadeo, evolucionen de acuerdo a lo programado en la planeación del mismo. El plan de seguimiento tendrá que comprender las siguientes actividades:

- Determinar factores que serán objetos de medición y control.
- Fijar parámetros que serán utilizados para calificar la evolución de dicho factor.
- Niveles cuantitativos para calificar.
- Duración y frecuencia del plan de seguimiento.
- Método y procedimiento para la medición de cada factor.
- Plazo y frecuencia de entrega de cada uno de los informes del plan de seguimiento.
- Determinación del departamento que recibirá dichos informes para su análisis.

El plan de seguimiento tendrá el formato de una tabla o cuadro organizacional donde estén contenidas las actividades anteriores.

5.2. Medición de la satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente trae beneficios tangibles y cuantificables para la empresa. De esta puede depender su propia supervivencia, por lo tanto, es uno

de los factores primordiales a cumplir. Las dos premisas principales para la satisfacción del cliente son:

- No se puede satisfacer al cliente si no se sabe lo que desea.
- La única forma de saber lo que los clientes desean es preguntándoselos a ellos.

Es bien sabido que la satisfacción del cliente trae beneficio para los ingresos y los costos. Los efectos positivos para los ingresos son:

- Aumento en ventas de los otros productos de la empresa.
- Mayor disposición de los clientes de pagar los precios.
- Incremento en el tiempo de las ventas a los mismos clientes.
- Aumento de la participación en el mercado, lo que conduce a economías de escala.
- Altas tasas de retención de clientes, lo que permite organizar y estandarizar la producción.
- Menores costos de adquisición de nuevos clientes, ya que los clientes satisfechos traen nuevos, la comunicación de boca en boca es la mejor publicidad.
- La gestión de un cliente fijo implica costos mucho más bajos que los de un cliente nuevo.

No basta con saber qué es lo que desean los clientes, sino que además de eso es necesario saber qué es lo que valoran del producto o servicio. Además, satisfacer al cliente es la única alternativa que garantiza la supervivencia de la empresa en el mediano y largo plazo. Es necesario hacer un planteamiento sobre las decisiones a tomar para que el sistema elegido sea eficaz y se adecue a las necesidades de información de la empresa. Estas son

algunas de las decisiones que se deben tomar para elegir el sistema y las técnicas para medir la satisfacción del cliente:

Sondeos transaccionales: consisten en cuestionarios cortos cuya respuesta se solicita a los clientes. Consta de preguntas sencillas acerca del producto y servicio que se brinda, mediante las cuales el cliente podrá calificar su experiencia con la empresa. Con este sistema se obtendrá información directa del cliente, sobre su experiencia de comprar y servirse de la empresa, sobre aspectos bien definidos que podrá calificar y que darán la pauta para saber cuáles son las operaciones o actividades donde la empresa está fallando y donde podría mejorar, y cuáles son los aspectos en donde se está cumpliendo con las expectativas del cliente.

- Quejas y reclamo: se establecerá un sistema de gestión que capte, registre, categorice y de seguimiento a cada una de las quejas que cualquier cliente haga; también se tomarán en cuenta las dudas y sugerencias que se pueden presentar, de esta manera la empresa podrá saber cuáles son los aspectos que el cliente menciona y poner énfasis en ellos para lograr una solución al inconveniente, o bien, mejorar el proceso o servicio.
 - Con base en la información brindada por el cliente se tomarán medidas correctivas que solucionen los problemas, para de esta manera fortalecer la relación con los clientes.
 - Por lo regular los clientes no se quejan con las empresas, es común que simplemente ya no regresen, por lo que es ideal implementar el sistema de quejas e invitar al cliente a que exprese cualquier sugerencia y opinión, y que se sienta en confianza de

hacerlo sabiendo que dicha opinión y sugerencia será tomada en cuenta para mejorarse y solucionarse.

- Informes de campo del personal: consiste en un sistema formal para recopilar, organizar, categorizar y analizar los informes que presentan los vendedores rutereros, quienes son los que están en contacto directo con los clientes y el mercado. Dicha información es de utilidad para transmitirla a la empresa y tomar las medidas que beneficien a la misma, con base en las características y necesidades del mercado actual. Con este sistema se logra captar las expectativas, reacciones y comportamientos de los clientes, por medio de los vendedores que están en contacto directo con ellos, ya que dicha información de otra manera no podría llegar a los altos mandos de la empresa.

El inconveniente en este sistema es que no se sabe el grado de fidelidad de la información que el vendedor rutero transmite a la empresa, ya que, en el caso de la información negativa, es probable que el vendedor la oculte, y en el caso de la información positiva en servicio, es probable que la exagere, pues hay de por medio el interés del vendedor de quedar bien con la empresa y hacer ver que se está realizando adecuadamente el trabajo.

No existe una fórmula universal sobre la periodicidad de la aplicación de las técnicas anteriores, por lo que la empresa define cada cuanto tiempo aplicar la técnica de satisfacción del cliente. Es recomendable hacerlo cada vez que la información anterior recopilada se haya vuelto obsoleta para la empresa, pero las tres técnicas recomendadas son sistemas que se tienen que aplicar continuamente, para que tengan validez y sean de beneficio para la empresa.

5.3. Monitoreo de canales de distribución

Como se indicó, se tendrán reportes diarios y mensuales con los cuales se tendrá control estadístico de las actividades que se realizan diariamente. La empresa tendrá una base de datos en donde tendrá información como:

- Visitas diarias
- Porcentaje de visitas exitosas
- Visitas denegadas
- Zonas con mayor crecimiento de ventas
- Volumen de ventas por zona
- Volumen de ventas por temporada
- Volumen de ventas por cada vendedor
- Rotación de inventarios
- Tiempo de pago por parte del distribuidor
- Punto de reorden
- Formas de pago por cliente
- Zonas con mayor demanda
- Zonas con mayor costo de ventas

Los asistentes de mercadeo y ventas, en conjunto con Gerencia de Mercadeo y Ventas, son los encargados de mantener actualizada la información, la cual servirá para la toma de decisiones y para re direccionar los esfuerzos de ser necesario.

5.4. Presentación de informes

La presentación de informes tiene como objetivo unificar criterios, según cada una de las evaluaciones realizadas, para identificar los puntos que no se están cumpliendo y determinar las estrategias para corregir los mismos.

5.5. Retroalimentación de las estrategias

La retroalimentación es importante, ya que ayuda a analizar si las estrategias planteadas están dando buen resultado. La nueva fuerza de ventas estará en contacto directo con el cliente todo el tiempo, por lo que puede describir del cliente los siguientes aspectos:

- Sus preferencias
- Su reacción al producto
- Su accesibilidad
- Los horarios en que prefieren recibirlos
- Formas de pago
- Tiempos de entrega
- Información sobre sus instalaciones y personal
- Sus técnicas de servicio y ventas

5.6. Evaluación

Las evaluaciones de resultados se deben realizar periódicamente, para lo cual se definen los tipos de control y su importancia.

5.6.1. Controles

El control actúa en todas las áreas y en todos los niveles de una empresa, pues prácticamente todas las actividades de una empresa están bajo alguna forma de control o monitoreo. Se debe tener un control del área de bodega, dado que es el primer eslabón de la cadena productiva de la empresa. Si las materias primas no son de calidad, los productos resultantes tampoco lo serán, lo que repercutirá en quejas y devoluciones por parte de los clientes, hasta que la empresa sea superada por la competencia.

- Control de producción: la función del control en esta área busca el incremento de la eficiencia, la reducción de costos y la uniformidad y mejora de la calidad del producto, aplicando técnicas como estudios de tiempos y movimientos, inspecciones, programación lineal, análisis estadísticos y gráficas.
- Control de calidad: se refiere a la vigilancia que debe hacerse para comprobar una calidad específica, tanto en materias primas como en los productos terminados. Establece límites aceptables de variación en cuanto al color, acabado, composición, volumen, dimensión, resistencia, entre otros.

5.6.2. Indicadores

Los indicadores permiten caracterizar el desempeño de la empresa y brindar información de cada uno de los recursos que se utilizan en el proceso productivo y de los residuos generados, por lo tanto, no se puede mejorar lo que no se está evaluando correctamente, y hay que establecer los indicadores correctos.

5.7. Estadísticas

La presentación de informes tiene como objetivo unificar criterios, según cada una de las evaluaciones realizadas, para identificar los puntos que no se están cumpliendo y determinar las estrategias para corregir los mismos.

5.7.1. Satisfacción del cliente

Se contará con una base de datos de los clientes, así como su volumen de compras y ciclos de pedidos, por lo que, cuando un cliente que ya ha comprado durante un ciclo determinado se ausente por un tiempo sin emitir pedidos, se le contactará para saber si todo anda bien o ha surgido algún inconveniente, para de esta manera evitar perder clientes por razones desconocidas. La satisfacción del cliente se mediará por medio de:

- **Sondeo transaccional:** este sistema es el más adecuado, ya que se recibe la información directa del cliente. Cada mes, por medio de llamada telefónica, se realizará un sondeo a cada cliente para saber cómo le parece el servicio y producto que está obteniendo de la empresa. Si el resultado es positivo está bien, si hay sugerencias u observaciones hay que darles seguimiento.
- **Quejas y reclamos:** cada comentario, sugerencia o reclamo tendrá seguimiento de parte de la empresa, con el fin de compensar al cliente en determinado aspecto que no cumplió con sus expectativas, por lo que dicho sistema está abierto a cualquiera para que pueda utilizarlo.

5.7.2. Participación del mercado

Con la implementación de la estrategia sugerida, se estima un crecimiento de ventas del 4 % mensual, lo que se traduce en una mejor cobertura de mercado y crecimiento en ventas. En la actualidad la empresa no ha sabido aprovechar ni potenciar su penetración de mercado, siendo aún una marca desconocida. Con la estrategia propuesta se estima aumentar de gran manera la participación en el mercado actual, ganando plazas nuevas para disponibilidad del producto y estando al alcance de nuevos clientes finales, pues la empresa ostentará:

- Generación de ingresos
- Aumento de ventas
- Aumento de cartera de clientes
- Atracción de clientes potenciales
- Reconocimiento de marca

5.8. Auditorías

Hay de varias clases:

5.8.1. Auditorías internas

El auditor interno, para llevar a cabo la auditoría de inventarios, debe desarrollar una serie de pasos necesarios para evaluar la eficiencia y efectividad de las operaciones o funciones que estén relacionadas con el área de inventarios. Dentro de la metodología para realizar la ejecución del trabajo de la auditoría interna en el área de inventarios se encuentra:

- Familiarización
- Entrevistas y flujogramas
- Análisis de la información financiera
- Evaluación y examen de la documentación
- Comunicación de resultados

5.8.2. Auditorías externas

El auditor externo debe aplicar procedimientos de auditoría para obtener evidencia suficiente y competente del trabajo realizado en el área de inventarios. Esta evidencia respaldará su opinión respecto a cómo la empresa maneja sus mercancías. Los procedimientos que el auditor puede aplicar en el área de inventarios son:

- Evaluar el instructivo del cliente para la toma física de inventarios
- Observación de la toma física de inventarios
- Obtener la integración de inventarios y conciliar con el mayor
- Revisión del corte de inventarios
- Valuación de los inventarios
- Revisión del método de valuación
- Prueba de fijación de precios
- Prueba del margen bruto
- Comprobación de las correcciones aritméticas
- Revisión de las mercaderías en tránsito
- Revisión de los inventarios obsoletos y de lento movimiento
- Obtención del certificado de inventario
- Verificación de los seguros de los inventarios
- Determinar la existencia de gravámenes

- Comprobación de existencia de mercadería en consignación
- Comprobación de existencia de mercadería en comisión
- Evaluar la rotación de inventarios
- Revisar los compromisos de compras y ventas

CONCLUSIONES

1. Se pudo determinar las estrategias de comercialización más adecuadas respecto al producto analizado de este trabajo de investigación, que son los colorantes para la industria textil, logrando pronosticar un incremento del 4 % mensual en su volumen de ventas, como resultado de la implementación de las estrategias propuestas.
2. Se realizó un análisis del mercado local y del sector textil en Guatemala, recopilando información importante que permitió determinar la situación y competencia actual existente, comprendiendo el tipo de mercado de los colorantes químicos.
3. Para definir las directrices y estrategias a tomar en cuenta, con base en la información obtenida, se pudo conocer el tipo de comportamiento del consumidor al momento de elegir una marca, y cuáles son las características que los clientes desean recibir al comprar, siendo estas: el precio, la durabilidad y la disponibilidad en plaza.
4. Se determinó la mejor opción mezcla de *marketing* para la marca y pintura analizada, proponiendo alternativas para precio, plaza, producto y promoción planteados, lo cual generará los mayores beneficios para la marca, logrando alcanzar las metas deseadas por medio del incremento del volumen de ventas a través de penetración de mercado.

5. Es importante establecer como política fundamental para el éxito de la organización, el ser eficiente en los procesos de producción, distribución y comercialización, siendo este el camino que le permitirá avanzar en mercados cada vez más competitivos.

RECOMENDACIONES

1. Aumentar de manera proporcional la fuerza de ventas, a medida que la demanda se vaya incrementando, teniendo en cuenta una relación costo-beneficio que permita seguir teniendo un sistema productivo y sostenible, y a la vez permita no perder oportunidades potenciales de crecimiento.
2. En el mediano plazo, cubrir mayor extensión territorial para la captación de nuevos clientes potenciales, abarcando más extensión solamente cuando realmente se hayan cubierto y satisfecho las áreas actuales. A mayor cantidad de vendedores, mayor número de visitas a clientes.
3. Tener un sistema de *benchmarking* constante, para de esta manera poder percibir y estar preparados para cambios, así como para nuevas e innovadoras propuestas por parte de la competencia.

BIBLIOGRAFÍA

1. BERK, Jonathan; DE MARZO, Peter. *Finanzas corporativas*. México: Pearson Education, 2008. 1080 p.
2. Comisión Económica Para América Latina y el Caribe. Guatemala: Evolución Durante 2010. Guatemala: CEPAL, 2011. 36 p.
3. Enciclopedia de marketing y ventas. España: Océano/Centrum, 2000. 769 p.
4. ETZEL, Michael J., et al. Fundamentos de marketing. 11a ed. México: McGraw-Hill, 1999. 707 p.
5. HEIZER, Jay; RENDER, Barry. Principios de administración de operaciones. 5a ed. México: Pearson Education, 2004. 704 p.
6. KOTLER, Philip. Dirección de marketing. 10a ed. México: Pearson Education, 2001. 718 p.
7. MALHOTRA K., Narres. Investigación de mercados: un enfoque aplicado. 4a ed. México: Pearson Education, 2004. 816 p.
8. MORALES FELGUERS, Carlos. Presupuesto y control en las empresas. 19a ed. México: Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, 2000. 399 p.

9. WELSCH, Glenn A. Presupuestos, planificación y control. 6a ed.
México: Pearson Education, 2005. 496 p.