

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS



Guatemala, octubre de 1994

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

DL
03
T(1481)

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA**

LIC. DONATO SANTIAGO MONZON VILLATORO	DECANO
LICDA. DORA ELIZABETH LEMUS QUEVEDO	SECRETARIO
LIC. JORGE EDUARDO SOTO	VOCAL I
LIC. JOSUE EFRAIN AGUILAR TORRES	VOCAL II
P.C. OSWALDO CIRIACO IXCAYAU LOPEZ	VOCAL IV
P.C. FREDY ORLANDO MENDOZA LOPEZ	VOCAL V

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

LIC. OSCAR MANUEL OSORIO	PRESIDENTE
LIC. JOSUE EFRAIN AGUILAR TORRES	SECRETARIO
LIC. FRANCISCO SIERRA JIMENEZ	EXAMINADOR
LIC. MARIO ALBERTO MENEGAZO VALDEZ	EXAMINADOR
LIC. CESAR AUGUSTO MARROQUIN DUEÑAS	EXAMINADOR

Guatemala, Septiembre 1994

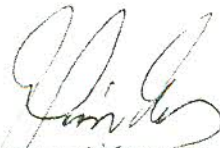
Señor Decano de la Facultad de
Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Lic. Donato Santiago Monzón Villatoro
Ciudad Universitaria

Señor Decano:

De conformidad con el nombramiento recaído en mi persona para supervisar el trabajo de tesis del señor Carlos Fernando Fuentes Estrada, previo a optar el título de Administrador de Empresas en el grado de Licenciado, hago constar que ha procedido en tal sentido, tomando como base el esquema autorizado para dicho trabajo.

El estudio titulado " Estrategias Corporativas en la Industria del Betún " fue desarrollado de acuerdo a los requerimientos y requisitos reglamentarios de la Facultad, por lo que recomiendo sea presentado por el señor Carlos Fernando Fuentes Estrada en su examen general público.

Atentamente,



Lic. Edgar de León Estrada
Profesional
Colegiado No.2071
Asesor



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS:
GUATEMALA, TRECE DE OCTUBRE DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y
CUATRO

Con base en el dictamen emitido por el Licenciado
Edgar Efraín de León Estrada, quien fuera designado Asesor
y la opinión favorable del Director de la Escuela de
Administración de Empresas, se acepta el trabajo de Tesis
denominado: "ESTRATEGIAS CORPORATIVAS EN LA INDUSTRIA DEL
BETUN", que para su graduación profesional presentó el
estudiante CARLOS FERNANDO FUENTES ESTRADA, autorizándose
su impresión.

LEYENDO Y ENSEÑANDO A TODOS

LICDA. DORA ELIZABETH LEMUS QUEVEDO
SECRETARIO



LIC. DONATO MONZON VILLATORO
DECANO



ACTO QUE DEDICO

A DIOS

Mi creador y señor mío, que
me permitió superar todos los
problemas de mi vida para
llegar hasta aquí.

A MIS PADRES

Leopoldo de Jesús Fuentes Morales
Que dios lo tenga en su gloria

Julia Aida Vda. de Fuentes
Por sus incansables sacrificios y
apoyo de siempre

A MIS HERMANOS

Mario, Polo, Maco, Chiqui y
mi Luki
Por su ayuda incondicional

A MIS AMIGAS

Margarita, Azucena, Elsitita, Dorita,
Nidia, Claudia, y especialmente a
mi novia PATRICIA CASTILLO
Que me apoyaron moral y
materialmente en la realización
del trabajo

INDICE

	pag.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
LA PEQUEÑA INDUSTRIA	
A. ASPECTOS DE LA ADMINISTRACION DE LA INDUSTRIA DEL BETUN	3
B. EL ROL DEL PEQUEÑO EMPRESARIO	6
1. Actividades Financieras	6
2. Actividades de Producción	8
3. Actividades de Compras	9
4. Actividades de Ventas	10
5. Actividades de Distribución	11
CAPITULO II	
BASAMENTO LEGAL ECONOMICO Y SOCIAL DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA	
A. Marco Legal	12
B. Aspecto Económico	15
C. Aspecto Social	16
CAPITULO III	
PEQUEÑA INDUSTRIA VRS. GRAN INDUSTRIA	
A. Características de la Empresas	20
B. Importancia dentro del Mercado de Libre Competencia	22
C. Ventajas y Limitaciones de la Pequeña Empresa Industrial	23
1. Ventajas	23
2. Limitaciones	24

**INTRODUCCION DEL BETUN POR LA PEQUEÑA INDUSTRIA Y
REACCIONES DEL MERCADO**

A.	Situación Actual de la Planeación y Desarrollo del Nuevo Producto	26
1.	Idea Inicial	26
2.	Estudio del Mercado	27
3.	Estudio de Proveedores	27
4.	Perfil del Consumidor	27
5.	Importancia de la Innovación en la Presentación de un Nuevo Producto	28
6.	Análisis de la Competencia	29
7.	Sistemas de Distribución y Comercialización	29
8.	Análisis del Segmento de Mercado de Limpiabotas	30
B.	Propuesta para la Planeación y Desarrollo del Producto	31
1.	Idea Inicial	31
2.	Estudio de Mercado	32
3.	Precio de Venta	32
4.	Sistema de Distribución	32
5.	Materia Prima	32
6.	Competencia	33
C.	Introducción del Betún al Segmento de Mercado de Limpiabotas	33
1.	Materialización del Proyecto	34
2.	Aplicación de la Mezcla de Mercadotecnia	38
2.1	Producto	38
2.2	Precio	39
2.3	Plaza	42
2.4	Promoción	45
2.4.1	Promoción de Ventas	45
2.4.2	Fuerza de Ventas	45
2.4.3	Publicidad	46
3.	Estrategias y Tácticas utilizadas por la Industria del Betún	49
3.1	Estrategias Administrativas-Financieras	50
3.2	Estrategias de Producción	52
3.3	Estrategias de Mercadotecnia	55
3.4	Tácticas Recomendadas	62

CAPITULO V**SITUACION DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DEL BETUN EN
EPOCAS DE INFLACION**

A.	Incrementos de Precios	64
B.	Repercusión en Operaciones Empresariales	67
C.	Estrategias y Tácticas utilizadas en Epocas de Inflación en la Industria del Betún	70
D.	Impacto de la Inflación en la Población de Escasos Recursos	72

CAPITULO VI**PLANES DE ACCION PARA FORTALECER
A LA PEQUEÑA INDUSTRIA**

A.	En el Corto Plazo	74
1.	Fortalecimiento Financiero	74
1.1	Fuentes Internas	74
1.2	Fuentes Externas	75
1.3	Establecimiento de las Utilidades como Inversión	77
B.	Planes de Acción en el Largo Plazo	79

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A.	CONCLUSIONES	80
B.	RECOMENDACIONES	82

ANEXOS

A.	CUESTIONARIO A NIVEL EMPRESA	84
B.	CUESTIONARIO A NIVEL DISTRIBUIDOR	99
C.	CUESTIONARIO A NIVEL CONSUMIDOR	102
	BIBLIOGRAFIA	105

INDICE DE CUADROS

	pag.
Cuadro 1	
PEQUEÑAS EMPRESAS INDUSTRIALES REGISTRADAS EN EL REGISTRO MERCANTIL. PERIODO 1986 - 1993	17
Cuadro 2	
COMPORTAMIENTO DE MANO DE OBRA GENERADA POR LA INDUSTRIA EN GENERAL Y POR LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL	19
Cuadro 3	
PROCESO DE PRODUCCION PROPUESTO PARA LAS EMPRESAS FABRICANTES DE BETUN	36
Cuadro 4	
PRECIOS DE VENTA DEL BETUN DE CALZADO EN EL SEGMENTO DE MERCADO DE LIMPIABOTAS, A ENERO 1994	41
Cuadro 5	
MUESTRA DE OTRAS ESTRUCTURAS DE DISTRIBUCION QUE PUEDEN UTILIZAR LAS EMPRESAS EN EL SEGMENTO DE MERCADO DE LIMPIABOTAS	44
Cuadro 6	
ETAPAS PARA ELABORAR UNA ESTRATEGIA DE PROMOCION	48
Cuadro 7	
INDICE DE INFLACION POR AÑO. PERIODO 1984 - 1993	66
Cuadro 8	
COSTOS Y PRECIOS PROMEDIO EN LA PEQUEÑA INDUSTRIA DEL BETUN. PERIODO 1986 - 1993	68
Cuadro 9	
LA INFLACION EN LA INDUSTRIA DEL BETUN PERIODO 1985 - 1993	69

Cuadro 10

PERDIDA DEL PODER ADQUISITIVO DEL QUETZAL.
PERIODO 1983 - 1993

73

Cuadro 11

AMORTIZACIONES Y PAGOS DE CAPITAL E INTERESES
DE PRESTAMO

76

INTRODUCCION

En la actualidad, el sector industrial juega un papel importante dentro de la actividad económica del País; porque en dicho sector, la pequeña empresa, se constituye en generadora de bienes y servicios para el mercado interno, así como también en gran medida por su medio se enfrenta el desempleo de la población que no tiene acceso a fuentes de trabajo en las actividades productivas del sector formal. Los problemas de supervivencia de pequeñas empresas, las dificultades administrativas en todas las áreas de la misma, los problemas financieros y la escasez de información que existe sobre la industria del betún, fueron las causas de interés, por las cuales, se profundizó en la investigación.

Es por tal razón que el presente trabajo titulado " Estrategias Corporativas en la Industria del Betún ", muestra la conjugación de estrategias y tácticas, su aplicación y utilidad en las distintas áreas de las empresas en esta rama de la industria. Esto permite vislumbrar la situación real de las mismas, afrontando de esta manera los problemas para su desarrollo y supervivencia, principalmente los de las pequeñas industrias fabricantes de betún de calzado, que dirigen su producto al segmento de mercado de limpiabotas.

Este estudio consta de seis capítulos. El primero se refiere a todos aquellos términos y aspectos de la administración de la pequeña industria del Betún, así como a las funciones y actividades del propietario de la misma y la aplicación que se le da en este tipo de empresas. En el capítulo segundo, son mencionados aspectos legales, económicos y sociales de la rama industrial. En el capítulo tercero, son descritas las características de la pequeña industria vrs. la gran industria, la importancia, ventajas y limitaciones dentro del mercado de libre competencia. El cuarto capítulo presenta las distintas etapas que adoptan las pequeñas empresas para introducir un nuevo producto, y las reacciones que se dan en el mercado, mediante la aplicación de estrategias y tácticas utilizadas por las empresas que compiten dentro de la industria del betún, específicamente, en el segmento de mercado de limpiabotas. El capítulo quinto muestra la situación actual de la industria del betún en épocas de inflación. El capítulo sexto define los planes de acción a corto y largo plazo para fortalecer a la pequeña industria, y, finalmente, se dan a conocer las conclusiones a que se llegó

después de realizar un estudio amplio, así como las recomendaciones del caso, necesarias para la solución de los problemas que manifiestan este tipo de empresas.

CAPITULO I

LA PEQUEÑA INDUSTRIA

En Guatemala se utilizan diferentes acepciones sobre la Pequeña Empresa Industrial. Generalmente son dadas según los objetivos que persigan las diferentes instituciones entre ellas: INTECAP, Banco de Guatemala, Instituto Nacional de Estadística, Dirección de Política Industrial y otras. No obstante lo anterior, estas Instituciones toman en cuenta características comunes, que se detallan a continuación.

- Monto de la inversión: rango de Q. 10,000.00 a Q. 125,000.00
- Mano de obra utilizada: de 5 a 20 empleados
- Nivel tecnológico: simple, con herramientas, maquinaria o equipo manual y/o mecánica adaptada
- Organización: no existe organigrama que muestre la estructura organizacional de la empresa; así como las labores y toma de decisiones están centralizadas en el gerente o propietario de la misma.

Considerando los criterios anteriores, se puede definir a la Pequeña Empresa Industrial como: La unidad económica que, mediante una tecnología rudimentaria de producción, transforma materias primas en productos y/o servicios, empleando mano de obra no calificada de 5 a 20 trabajadores, su inversión oscila entre Q.10,000.00 y Q.125,000.00, y , generalmente, se encuentran inscritas en el Registro Mercantil. Esta definición también se adecúa a la pequeña industria del betún.

A. Aspectos de la Administración de la Industria del Betún

La administración es un proceso muy particular; consiste en las etapas de Planeación,

Organización, Integración, Dirección y Control, con el fin de realizar las distintas actividades de cualquier organización y/o empresa, alcanzando de forma más eficiente y eficaz los objetivos y metas trazados, mediante el aprovechamiento de los recursos disponibles.

"De esta cuenta, la planificación es muy importante, porque permite visualizar el futuro, seleccionando objetivos y metas que se desean alcanzar, a través de políticas, tácticas, estrategias, reglas y procedimientos que reflejan los mismos. Los planes son trazados a corto, mediano y largo plazo, existiendo también planes estratégicos que van más allá del simple intento de visualizar el futuro, y tratan cuestiones vitales para la supervivencia de la empresa, por ejemplo: penetración a nuevos mercados, apertura o cierre de sucursales, introducción de nuevos productos".¹

Es así como, a continuación, se describen aspectos relacionados con las diferentes etapas que forman parte de la administración de la pequeña industria de betún. De acuerdo a la investigación realizada, se estableció que, en la mayoría de pequeñas empresas industriales de betún, la planificación se aplica en forma simple y basada en la experiencia de los propietarios o personas que la dirigen. Esto implica, que carecen formalmente de objetivos, metas, programas y procedimientos adecuados a corto, mediano y largo plazo. Además, las políticas, estrategias y tácticas, se aplican inconscientemente, de acuerdo a las contingencias y necesidades que se van presentando en el transcurso de las actividades. La mayoría de pequeñas empresas industriales de betún han iniciado sus operaciones sin ninguna planeación, lo cual ha limitado su crecimiento.

En lo que corresponde a la etapa de organización, el diseño de una estructura vertical y horizontal en la empresa, se determina con las correspondientes descripciones de puestos, incluyendo niveles de autoridad y responsabilidad asignadas a cada posición. El análisis detallado de cada posición y la descripción de los requisitos del puesto, son fundamentales para la administración de la misma.

^{1/} Rodríguez, Leonardo. Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa. 1980. Editorial Iberoamericana, S. A México. Pág. 125

Considerando lo anterior, las pequeñas industrias de betún investigadas, no cuentan con organigramas que definan su estructura, las líneas de autoridad, niveles jerárquicos y otros elementos. Carecen de manuales administrativos que muestren las descripciones de puestos, y la toma de decisiones está centralizada en el propietario de la empresa, quien asigna tareas en forma rotativa, según sus necesidades, de tal forma que cada empleado realiza diversidad de funciones (incluyendo el propietario), sin llegar a una especialización.

" La dirección es la etapa en donde las actividades se realizan competentemente, y para esto debe existir una persona encargada de emitir órdenes, instrucciones, establecer reglas y procedimientos, con el objetivo de coordinar en forma eficiente las tareas realizadas por el empleado, motivándolo en el desarrollo de sus actividades".²

En el tipo de las empresas analizadas la dirección la ejerce el propietario de la empresa, regularmente con un estilo autoritario-benevolente, toma decisiones en todas las actividades que realiza la empresa, sin delegar autoridad ni responsabilidad. Las órdenes, instrucciones y procedimientos a seguir, son emitidos en forma verbal y esto influye, en ampliar el margen de error de parte de los empleados en el proceso de producción del betún.

" La etapa del control se debe realizar mediante la constante evaluación de las actividades realizadas, y los resultados son comparados con los planes plenamente establecidos".³ Asimismo, puede decirse que el ejercicio de la evaluación y/o supervisión, es fundamental para la preparación de los reportes de las personas encargadas de llevar a cabo esta función, de tal manera que se tengan elementos para tomar las acciones correctivas que sean necesarias. Fundamentados en lo anterior, uno de los problemas más serios que enfrenta la pequeña industria del betún, es la falta de controles escritos, continuos y reales. El único control escrito se limita al registro contable que exige el fisco, el cual, es llevado generalmente, por Peritos Contadores ajenos a la Empresa. La inexistencia de datos estadísticos, reportes de ventas, controles de producción, de desperdicios, de gastos, costos y otros, dificulta en gran medida, una acertada toma de decisiones por parte del propietario.

^{2/} Ibid. Pág.125

^{3/} Loc. Cit.

Las empresas de betún son administradas en forma simple, debido al bajo nivel de educación con que cuentan sus propietarios, y se estableció que necesitan formación técnica, capacitación y asesoría gerencial para mejorar la administración de las unidades productivas. Esto les permitiría hacer previsiones necesarias para lograr un buen funcionamiento de la empresa y definir diversos cursos de acción, para la toma de decisiones. La capacitación de tipo gerencial les permitiría contar con una organización adecuada, descentralizando la autoridad así como la toma de decisiones. Siendo importante la aplicación de un control adecuado en las actividades que realizan, partiendo del establecimiento de normas que permitan medir los resultados obtenidos versus los planificados, podrían establecer parámetros de control y sistemas de supervisión, de producción, de ventas, de finanzas y de recursos humanos.

B. El Rol del Pequeño Empresario

En la pequeña empresa de betún, es usual que el dueño-gerente trabaje simultáneamente con sus empleados, sin perder su identidad de gerente. Realiza las actividades administrativas mencionadas anteriormente, y juega un rol importante en las áreas de finanzas, producción y ventas, entre otras. En seguida, se detalla, lo más importante que normalmente realiza el empresario; así como se describen los aspectos problemáticos que cada una enfrenta.

1. Actividades Financieras

- a) El empresario maneja montos bajos de capital de trabajo, lo cual, incide en que el crecimiento de la empresa sea demasiado lento.
- b) Las necesidades de capital no las planifica ni aún a corto plazo, teniendo que obtener recursos adicionales imprevistos y a un costo mayor, para cumplir con sus compromisos.
- c) Estos recursos son gestionados y obtenidos de instituciones financieras y/o prestamistas particulares, y las altas tasas de interés afectan el costo del producto y, por

consiguiente, el desarrollo de las actividades.

- d) El empresario administra el efectivo sin llevar registros de ingresos ni egresos, por lo tanto, no controla la cantidad que necesita en determinados momentos para cumplir con sus compromisos.
- e) Los registros contables son llevados por un Perito Contador ajeno a la empresa, generalmente con el fin de presentarlos al fisco, y al no mantener un contacto directo y permanente con el mismo, no le permite al empresario saber la situación financiera en forma oportuna para la toma de decisiones.
- f) Los costos son llevados en forma simple y sin un procedimiento técnico que le permita visualizar claramente los elementos básicos que constituyen el costo de sus productos y su contribución de forma exacta, lo cual, implica que el empresario desconoce su ganancia o pérdidas en el negocio.
- g) Regularmente los empresarios investigados invierten la mayoría de su capital en la compra de materias primas, ya que a la empresa le interesa mantener existencias para la elaboración de los productos, de tal manera que se responda oportunamente a la demanda de los clientes.

De lo anterior se concluye que es necesario que desde el nacimiento de una pequeña empresa industrial, en lo correspondiente a la función financiera de betún, los propietarios deban planear sus necesidades de capital y determinar en qué momento necesitan recursos externos para cumplir con sus compromisos. Luego de planear sus necesidades y obtener los recursos, debe organizar y priorizar la forma de invertir los mismos en materias primas, activos fijos, materiales, etc., y dirigirlos hacia donde estaban programados, ejerciendo un buen control sobre los recursos financieros de la empresa, ya que de su buen manejo depende la supervivencia de la misma.

2. Actividades de Producción

El proceso de producción en la pequeña empresa industrial de betún, se realiza a base de una tecnología simple y/o rudimentaria.

Las actividades y operaciones principales de producción, son responsabilidad del propietario; él dirige, supervisa y controla todos los pasos del proceso de fabricación del producto. De acuerdo a lo observado en las pequeñas empresas industriales investigadas, el propietario realiza las siguientes en el área de producción:

- a) Elabora sus planes de producción aunque no en forma técnica, pues la cantidad de unidades a producir, se basa en estimaciones de acuerdo a la experiencia del propietario, programándolas en forma simple. No realiza comparaciones entre lo producido y lo estimado, ni coordina los programas de producción con respecto a los niveles de venta.
- b) Controla sus inventarios diarios, aunque por lo mínimo de sus "Stock" ante la falta de financiamiento, enfrenta problemas en la elaboración del producto y, por consiguiente, en la satisfacción de la demanda, al no producir lo suficiente y en forma oportuna por la falta de materias primas.
- c) Comunica verbalmente a todos sus empleados, las distintas tareas y procedimientos del proceso de producción; ello en virtud de que las actividades no están definidas en cada puesto y los trabajadores realizan toda clase de tareas, de acuerdo a la necesidades de la empresa.
- d) Ejerce un control superficial en cuanto a las actividades concernientes a la calidad del producto, materias primas y otros, ya que no se tienen instructivos o normativos escritos.

En lo referente a la función que el empresario ejerce en el área de producción, es necesario también ejecutar las actividades siguientes:

- Elaborar planes de producción en forma técnica, tomando como base la demanda del mercado mes a mes.
- Planificar los requerimientos de materias primas, mano de obra y materiales, para facilitar la elaboración oportuna de los productos que requieren los clientes.
- Controlar el proceso de producción, de acuerdo a las diferentes etapas preestablecidas, de tal manera que se disminuyan costos y se fabriquen las cantidades de productos que satisfagan las necesidades de los consumidores.
- Dirigir a los empleados de manera motivacional, para que ellos realicen sus tareas con eficiencia, para beneficio de sí mismos y de la empresa.

3. Actividades de Compras

La actividad de comprar es una función muy relevante para los empresarios, porque, dependiendo de una buena o mala compra, así será la repercusión en los costos y precios del producto. Con esta actividad, el empresario tiene como función, garantizar el flujo oportuno, continuo y adecuado de las materias primas y otros insumos que le permitan satisfacer las necesidades de producción, no sufrir de escasez y, sobre todo, satisfacer la demanda del mercado.

El propietario es el encargado de realizar todas las compras de insumos y/o materias primas que le permitan fabricar el producto. Por la falta de liquidez, generalmente realiza esta actividad cuando sus existencias están a cero, lo cual, ocasiona problemas en la producción y ventas del producto. Los proveedores para las empresas de betún, se encuentran localizados, tanto en la Ciudad Capital como en el interior de la República, quienes, adquieren las materias primas en cantidades pequeñas y a precios altos. Cuando no existen materias primas en el mercado local, los empresarios se ven obligados a parar la producción en cortos periodos de tiempo, dificultando esto el normal funcionamiento de su empresa.

Las personas entrevistadas en las distintas empresas, manifestaron que la problemática en relación a las compras de materias primas, se debe a la baja disponibilidad de recursos financieros y a la falta de planificación de los mismos.

De esta cuenta, es necesario que los empresarios realicen sus compras de acuerdo a planes de producción que, aunque sencillos, deben elaborarse previamente, determinando los requerimientos mínimos de materiales para fabricar el producto. Asimismo, mantener inventarios que permitan repetir la compra en el momento justo y no sufrir escasez.

4. Actividades de Ventas

" La venta de un producto es aquella estrategia o actividad que realiza una persona, empresa o institución, con el fin de provocar efectos, atraer clientes a la tienda o fábrica, y que adquieren el producto o servicio que se ofrece".⁴

En la pequeña industria de betún, el propietario no planifica sus actividades de mercadotecnia ni de ventas, ya que su fuerza de ventas está organizada de acuerdo a sus posibilidades económicas, y regularmente él se encarga de realizar esta función, aunque algunas veces se auxilia de otra persona para cubrir pedidos, si él no puede hacerlo, por recargo de trabajo. El empresario y su fuerza de ventas realizan estas funciones dirigidas específicamente al segmento de mercado de limpiabotas. Las ventas generalmente se efectúan en forma personal y teniendo como política vender un 80% al contado y un 20% restante al crédito, con periodos cortos de tiempo, lo cual, le permite una alta rotación de su capital. Se estableció que las ventas se ven limitadas, porque las pequeñas empresas no realizan publicidad, propaganda o demostraciones del producto.

De acuerdo a lo establecido anteriormente, es necesario que la función de ventas se realice en forma planificada, analizando, entre otros, las situaciones del medio ambiente de la empresa, la competencia, el mercado, la capacidad de la planta, etc., de tal manera que se establezcan objetivos, metas y estrategias a seguir durante un lapso de tiempo, que podría ser, por lo menos, de seis meses.

⁴/ Stanton, Willian J., Fundamentos de Mercadotecnia, Séptima Edición, 1985, Editorial Mc-Graw Hill, México D.F., Pág. 478

Dicha planificación permitirá organizar la fuerza de ventas necesaria para cubrir satisfactoriamente el mercado al cual se dirigen los esfuerzos, y se podría reforzarla con muestras, cupones de regalo, concursos, anuncios en periódicos, volantes, etc. Todo lo anterior permitiría incrementos en el volumen de ventas y las utilidades de la empresa. Complementariamente, es necesario dirigir y supervisar la fuerza de ventas, y evaluar los rendimientos para tomar medidas correctivas que permitan avanzar hacia el logro de las metas deseadas.

5. Actividades de Distribución

" El canal de distribución es la ruta que toma propiedad un producto, según avanza al consumidor final. La comercialización es el proceso de negociación de un producto en un mercado en el que participan, por lo menos, dos agentes, uno que produce-vende y otro que compra".⁵

En relación a la función de distribución, se estableció que los empresarios, de una manera simple, analizan , eligen y utilizan determinado canal de distribución para comercializar el producto que fabrican. Los intermediarios son poco utilizados en el momento que las empresas introducen un producto nuevo. Las estructuras de distribución, son las siguientes:

- PRODUCTOR----->Usuario-Consumidor
- PRODUCTOR-----Minorista----->Usuario-Consumidor
- PRODUCTOR-----Mayorista-----Minorista----->Usuario-Consumidor

Usualmente, las empresas pequeñas que utilizan dichas estructuras de distribución, llegan al usuario-consumidor final a precios más bajos que los de la competencia. No manejan otras estructuras, debido a que no cuentan con los recursos necesarios, y esto limita el volumen de ventas y, a la vez, restringe abarcar otros segmentos de mercado.

Finalmente, se determinó que en la medida que las pequeñas empresas desarrollan sus actividades, continuamente deben controlar y evaluar si están cumpliendo con los objetivos trazados. En todos los casos, los pequeños empresarios deben utilizar los canales de distribución que estén de acuerdo a sus posibilidades financieras, analizando comparativamente ventajas y desventajas de la utilización de un determinado canal de distribución de sus productos.

⁵/ Ibid, Pág. 356

CAPITULO II

BASAMENTO LEGAL, ECONOMICO Y SOCIAL DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA

A. Marco Legal

En 1987, mediante Acuerdo Gubernativo No. 213-87, publicado en el Diario Oficial del 1 de abril, se creó la Comisión Nacional para el Fomento de las Micro-Pequeñas Empresas Industriales. Su atribución principal fue elaborar el Programa Nacional de Micro-Empresas, dejando para más adelante la formulación de la política de la Pequeña Empresa Industrial. El 6 de noviembre de 1987 fue aprobado por el Gobierno de la República, el Acuerdo Gubernativo No. 981-87, publicado en el Diario Oficial el 13 de noviembre del mismo año, conteniendo los estatutos de la Federación de la Pequeña y Mediana Empresa, -FEPYME-. La finalidad de estas leyes es de fomentar el desarrollo y creación de nuevas microempresas, aumentando las fuentes de trabajo y la productividad del País.

El 18 de noviembre del mismo año se autorizó la constitución del fideicomiso " Fondo de Desarrollo de la Microempresa Urbana " por un monto de ocho millones doscientos treinta mil Quetzales (Q. 8,230,000.00), incrementado posteriormente en setenta millones doscientos mil Quetzales (Q. 70,200,000.00), con base en el Acuerdo Gubernativo No. 647-88. Por Acuerdo Gubernativo No. 517-89, de fecha 21 de Julio, se autorizan nuevos fideicomisos en el Banco Nacional de la Vivienda y Crédito Hipotecario Nacional por treinticinco millones de Quetzales (Q.35,000,000.00). Para 1990 y años subsiguientes, de acuerdo a las disponibilidades de Estado y establecen las asignaciones en los presupuestos generales de Ingreso y Egresos del Estado y se incrementa a cincuenta millones de Quetzales (Q. 50,000,000.00). Estos recursos financieros de este incremento, vendrán de donaciones, préstamos externos y fondos nacionales. Estos fondos serán destinados para aumentar la capacidad productiva, por medio de asesoría empresarial y tecnología y asistencia crediticia, a través del Sistema Multiplicador de Microempresas y Pequeñas Empresas en todo el territorio nacional. En este mismo año, se modifica la denominación del fideicomiso por el "Fondo de Desarrollo de la Microempresa y la Pequeña Empresa ", manejándolo a través del

programa SIMME (Sistema Multiplicador de Empresarios), el Banco de los Trabajadores, INTECAP, Organizaciones No Gubernamentales, Banco de Guatemala y otras⁶.

A continuación, se visualizan los instrumentos políticos y legales que fundamentan y operativizan al SIMME:

Planificación : Plan Nacional de Desarrollo 1987 - 1991

Programación: Plan de Regionalización Nacional

Acuerdos:

- Acuerdo Gubernativo 213-87 (Creación de la Comisión Nacional para el Fomento de la Micro y Pequeña Empresa)
- Acuerdo Vicepresidencial 01-87 (Creación de la Secretaria Técnica de la Comisión Nacional para el Fomento de la Microempresa Urbana)
- Acuerdo Gubernativo 1025 - 87 (Creación del Fideicomiso - Fondo de Desarrollo de la Microempresa Urbana)

Contratos:

- Contrato de Fideicomiso (MINFIN - BANTRAB)
- Contrato de Presentación de Servicios entre el Banco de los Trabajadores y Organizaciones No Gubernamentales

Convenios:

- Convenio de Participación (Comisión Nacional ONGs)
- Convenio Comisión Nacional - BANTRAB, Cooperación Técnica
- Convenio Comisión Nacional - INTECAP, Cooperación Técnica

⁶/ Ministerio de Finanzas Públicas, Acuerdo Gubernativo No. 522-90 Palacio Nacional, 1,990.,

Reglamentos:

- Reglamento de Crédito del Fideicomiso-Fondo de Desarrollo de la Microempresa Urbana
- Reglamento de Comité de Crédito para el Fideicomiso-Fondo de Desarrollo de la Microempresa Urbana
- Reglamento para la Administración por Resultados del Programa Nacional de Microempresas Urbanas

Algunos de los beneficios que dichas leyes presentan, son:

- Asistencia crediticia con montos mínimos y máximos, sin mayores requisitos para la obtención del préstamo, dándoles acceso en este rubro a empresas que en el sector privado financiero se les niega por la falta de garantías.
- Capacitación a los propietarios, contribuyendo a mejorar el desarrollo de sus actividades productivas.
- Asesoría, supervisión y apoyo en la creación de nuevas empresas, su operación y comercialización de los productos.

Dentro del marco legal, lo referente al tipo de forma de propiedad (individuales y/o colectivas), operan bajo el marco que establecen las leyes vigentes en el País. Generalmente, lo que diferencia a las pequeñas empresas industriales de las microempresas, es que las primeras están inscritas en el Registro Mercantil, con su respectiva Patente de Comercio Industrial y con su respectivo Número de Identificación Tributaria (NIT), manteniendo y llevando los registros de contabilidad que el fisco requiere, y las segundas no cumplen con esos requisitos.

Es importante mencionar que el 100% de pequeñas empresas industriales fabricantes de betún, se encuentran inscritas en el Registro Mercantil, por medio de propiedad individual, y han elegido esta forma, por las siguientes ventajas:

- La propiedad y control de la empresa la ejerce el propietario.
- El monto de la inversión es bajo.
- Las ganancias obtenidas son únicamente para el propietario, y,
- Es la forma más sencilla de establecerse, porque, cuando se inicia un negocio, inmediatamente se convierte en propiedad individual.

No obstante lo anterior, la propiedad individual, según se estableció, tiene las siguientes desventajas:

- Responsabilidad ilimitada por parte del propietario, ya que debe responder con todo lo que posee ante sus obligaciones.
- Las actividades del negocio se pueden ver afectadas o limitadas por la incapacidad, enfermedad o deceso del propietario.
- El capital, generalmente, es limitado, y ocasiona problemas para el crecimiento de la empresa.

La importancia de legalizar una empresa en cualquier forma de propiedad, es, porque ésta goza de derechos y obligaciones ante el fisco para la exoneración y pago de impuestos; adquiere reputación y confiabilidad en el mercado, clientes, proveedores y personas en general; y desde el punto de vista legal, esta forma de propiedad se liquida fácilmente, ya que cuando sucede lo anterior, solo se da aviso a donde corresponda.

B. Aspecto Económico

La Pequeña Empresa Industrial de Guatemala ha evolucionado en un marco económico distinto al de las Grandes y Medianas Empresas, ya que el lento crecimiento de la economía se debe a fuerzas coyunturales a las condiciones de inestabilidad política, económica y social, al inadecuado conocimiento de técnicas modernas de producción y a la falta de capacidad administrativa y de

capital. Lo anterior es determinante para causar un paulatino desarrollo de las actividades operacionales de la pequeña industria en general, y no es la excepción la pequeña empresa de betún de calzado.

Es indiscutible que toda empresa, y en este caso, la pequeña empresa industrial, persigue, fundamentalmente, producir bienes y servicios para satisfacer, tanto las necesidades del mercado consumidor, como las del propio empresario. Esta producción está íntimamente ligada a la economía y contribuye en algún porcentaje a la generación del producto interno bruto.

Según las Cuentas Nacionales, la pequeña industria, para el año 1986, generó a la producción un valor de Q221.5 millones, de un total, de Q5,034 millones que produjo la industria manufacturera. En 1987, Q250.2 millones de un total de Q5,686 millones. En 1989, Q331.9 millones de Q7,545.16 millones. En 1990, Q370.1 millones de un total de Q8,100 millones. En 1991 se estima un crecimiento del 2.8 % en relación al año anterior, y en 1992 el 3.5%⁷.

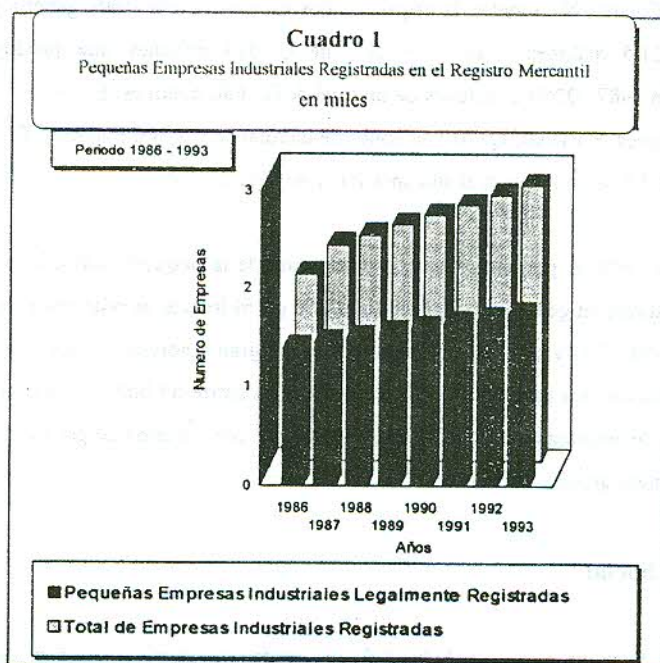
De 1986 a 1992, el porcentaje de la participación de la pequeña industria con relación a la industria manufacturera en general, ha sido entre el 4 % y 7 % lo cual es relativamente bajo. El resto de la producción del 100 % se divide entre la mediana y gran empresa, ya que emplean modernos sistemas de producción. La participación de la pequeña industria de betún no es muy significativa, porque el número de empresas existentes es muy reducido y con sistemas de producción manuales, lo que les limita producir grandes cantidades.

C. Aspecto Social

Siendo la Pequeña Empresa Industrial una unidad productiva, su principal elemento lo constituye el recurso humano, quienes representan la parte dinámica, y son éstos el elemento inteligente, pensante y capaz de usar racionalmente los recursos disponibles para alcanzar los objetivos de la empresa.

⁷/ Banco de Guatemala, Cuentas Nacionales, Estadísticas Globales y Sectoriales, Guatemala, Editorial Plus Ultra, S.A., 1990, Pág 143-144

En Guatemala, la pequeña empresa industrial desarrolla métodos de producción no tecnificados y esto permite utilizar en forma masiva mano de obra no calificada. Dentro del sector empresarial del País, el estrato de la pequeña empresa industrial es numeroso; según datos del Instituto Nacional de Estadística, de 2,007 empresas legalmente registradas, 1125 fueron catalogadas como pequeñas, o sea, el 60.5 %. Para el periodo 1990 - 92, la estructura no ha variado, ya que, de un total de 2,621 empresas registradas, 1,558 (59.5 %) son pequeñas. Lo anterior indica que en el periodo 1986-92 fueron creadas 343 nuevas empresas (28 %), lo cual, muestra claramente el crecimiento paulatino que ha tenido este estrato en los últimos años ^{8/} (Ver Cuadro 1).



Fuente: Elaboración propia, con base en los datos obtenidos a través del Instituto Nacional de Estadística.

^{8/} Instituto Nacional de Estadística, Encuestas Nacionales, 1986, Pág. 2

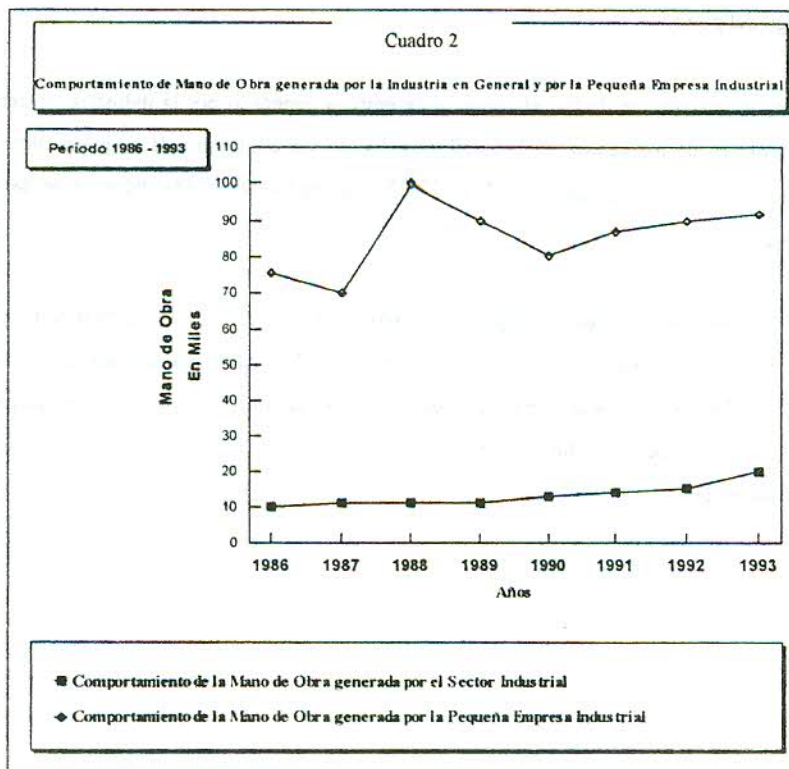
El cuadro anterior muestra año por año el número de empresas pequeñas registradas legalmente en el sector industrial, y se observa el crecimiento paulatino que ha tenido la pequeña industria a lo largo del período.

A pesar de lo anterior, en 1986, el volumen de empleo generado por la industria en general fue de 78,251 (100 %), de los cuales, 13,765 (17.6%), fueron generados por la pequeña industria, pagando salarios de mano de obra por Q. 19,374,322.00, que representa el 8% del total de salarios pagados por la industria manufacturera⁹.

Para 1991 - 1992, el volumen de empleo generado por la pequeña empresa industrial fue de 17,927 puestos de trabajo (Cuadro 2), lo que representa el 17.3 % del total del sector industrial manufacturero, que fueron 103,438 empleos. Asimismo, los salarios pagados por las pequeñas industrias dentro de ese período, fueron de Q 28,745,972.00, lo que muestra un crecimiento paulatino (Ver Cuadro 2)¹⁰.

⁹/ Ibid, Pág. 149

¹⁰/ Ibid, Pág. 151



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística.

El cuadro anterior muestra la mano de obra generada por la industria en general y por la pequeña empresa industrial. Se observa que la pequeña empresa industrial mantiene año con año un aumento paulatino en la ocupación de la mano de obra.

CAPITULO III

PEQUEÑA INDUSTRIA VRS. GRAN INDUSTRIA

A. Características de las Empresas

En la industria guatemalteca, se encuentran diversidad de empresas clasificadas como grandes o pequeñas; pero, cada una cuenta con ciertas características que las distinguen una de la otra. Dentro de las que distinguen a ambas empresas, están las siguientes:

PEQUEÑA EMPRESA

-Monto de la inversión entre Q. 10,000 y Q 125,000¹¹.

- Utilización de mano de obra no calificada

- Se emplea un mínimo de 5 personas y un máximo de 20.

- Utiliza tecnología simple en los procesos de producción, mecánica y/o adaptada.

- Producción limitada, destinada básicamente al mercado interno (local y regional) sin generar divisas al País.

GRAN EMPRESA

-Monto de inversión de Q. 200,000 a más.

- Mano de obra especializada, y también la no calificada.

- Da trabajo a más de 50 personas.

- Aplicación tecnológica avanzada en la mayoría de sus procesos, casi automatizadas por completo.

- Producción a grandes escalas, destinadas al mercado interno y externo, generando divisas al País.

^{11/} INTECAP, Folleto sobre Métodos de Formación Profesional en Apoyo de La Pequeña Empresa en Guatemala, 1986, Pág. 9

PEQUEÑA EMPRESA

GRAN EMPRESA

- Administración deficiente, simple y centralizada en el propietario de la empresa, y el proceso administrativo se aplica en forma empírica.

- La distribución del producto se realiza, utilizando uno o dos canales de distribución, con escasa fuerza de venta.

- Escaso acceso a las fuentes formales, financiamiento por falta de garantías reales.

- No se realizan investigaciones científicas de mercado para satisfacer las necesidades del consumidor

- Administración compleja, descentralizada, funcional por departamentos, líneas de autoridad definidas.

Se planifican objetivos y metas, aplicando el proceso administrativo en forma completa y científica.

- La distribución del producto se realiza en forma intensiva, utilizando la mayoría de canales de distribución; la fuerza de venta es compleja, de acuerdo a sus necesidades, reforzándolas con campañas promocionales.

- Acceso inmediato a las fuentes de financiamiento, contando con suficientes garantías para adquirir préstamos.

- Se realizan investigaciones de mercado y otras necesarias para el desenvolvimiento creciente y eficaz de las actividades.

B. Importancia Dentro del Mercado de Libre Competencia

El mercado de libre competencia, es aquél donde intervienen personas y/o empresas de diverso tamaño, productoras o comercializadoras de bienes y/o servicios, con el fin de apoderarse de todos los clientes o parte de ellos, realizando una gran cantidad de esfuerzos que les permitan alcanzar sus objetivos. Por supuesto, para que lo anterior se efectúe, debe contarse con una estabilidad política, económica y social, lo cual, brinda las condiciones del libre juego del comercio y producción entre las distintas empresas, satisfaciendo así, no sólo las necesidades del consumidor, sino las de los habitantes en general.

En Guatemala, se manifiesta el mercado de libre competencia, participando la pequeña, mediana y gran empresa, ofreciendo diversidad de productos al consumidor a precios razonables y, usualmente, garantizando la existencia de los productos en el mercado por la fuerte competencia existente entre las mismas.

En 1986, a partir del surgimiento de nuevas pequeñas empresas de betún, los precios en el segmento de mercado de limpiabotas bajaron en un 50%, saliendo beneficiado el usuario-consumidor por la competencia que se generó. De ahí, la importancia de la pequeña empresa industrial, ya que su participación en el mercado de libre competencia ha provocado que los productos que se fabrican, lleguen a precios bajos y con la calidad aceptable al consumidor.

" En nuestro país, el 100 % de empresas fabricantes de betún de calzado se encuentran localizadas en la ciudad capital. De un total de 1551 empresas catalogadas como pequeñas, solamente el 0.2 % se dedica a la fabricación de betún de calzado. Según lo investigado, estas empresas han soportado los fuertes ataques de las grandes empresas, que han tratado por todos los medios disponibles que desaparezcan del mercado de libre competencia"¹².

Finalmente, al analizar la situación presentada, con respecto a la importancia de la pequeña empresa dentro del mercado de libre competencia, en nuestro medio existen varias empresas que se

¹²/ Instituto Nacional de Estadística, Encuestas Nacionales, Guatemala, 1990, Pág. 2

dedican a la fabricación de un mismo producto, provocando competencia directa entre ellas, y beneficiando con esto al consumidor final .

Asimismo, se ratifica que no deberían de existir los monopolios en nuestro País, porque se aprovechan de su posición, vendiendo bienes y servicios a precios que llevan ganancias exageradas y mala calidad, haciendo con el mercado lo que más les convenga, perjudicando con ello a la población en general.

C. Ventajas y Limitaciones de la Pequeña Empresa Industrial

A pesar de sus múltiples problemas, la pequeña empresa industrial puede competir con otras empresas en el segmento de mercado al cual dirige sus esfuerzos. Las razones que le permiten a estas empresas sobrevivir son variadas y, usualmente, dependen de situaciones específicas de cada empresa.

1. VENTAJAS

Existen ciertas ventajas competitivas que facilitan la continuidad de las empresas de betún, y son las siguientes:

- a) Flexibilidad en la administración y la existencia de líneas cortas de comunicación, permitiendo la rápida toma de decisiones, especialmente cuando el tiempo es limitado, y esto asegure, por lo menos, la estabilidad interna de la pequeña empresa.
- b) El contacto directo con el personal y los clientes de la empresa, incide en las buenas relaciones de trabajo, permitiendo solucionar oportunamente los problemas que se le presentan, tanto dentro como fuera de la misma.
- c) La participación y dedicación del dueño en las operaciones de la empresa, trabajando siempre horas extras, le permiten al empresario resultados óptimos a corto plazo, absorbiendo costos de operación y obteniendo mayores ingresos.

d) La experiencia y capacidad del empresario le permite desarrollar en mejor forma sus actividades operacionales y tomar decisiones adecuadas en el momento oportuno.

2. LIMITACIONES

a) Las pequeñas empresas industriales tienen ciertas debilidades estructurales que, por su tamaño representan desventajas competitivas, determinando el fracaso y desaparición de las mismas.

b) La aplicación inadecuada del proceso administrativo, sin considerar en forma técnica las etapas de planeación, organización, integración, dirección y control para el crecimiento de las pequeñas empresas, dificulta una administración eficaz y eficiente.

c) La falta de capital de trabajo suficiente, dificulta el desarrollo operacional de las pequeñas empresas industriales, ya que, usualmente, inician sus actividades con un capital muy limitado y cuando la empresa comienza a crecer, resulta insuficiente para hacer frente a dicho crecimiento.

d) La falta de presupuestos y planes de acción no permite establecer controles de efectivo, ocasionando problemas a la hora de cumplir con las obligaciones de la empresa.

e) Por su escasa inversión financiera y falta de recursos frescos y oportunos, la pequeña empresa no puede competir publicitariamente con las grandes empresas, limitando la cobertura del mercado que se pretende cubrir.

f) No cuenta con mano de obra calificada por el alto costo que implica contratar personal de este tipo, ocasionando una centralización, tanto de las funciones como de la toma de decisiones por parte del propietario, y,

g) La inadecuada administración de inventarios de materias primas, no le permite satisfacer al empresario oportunamente sus necesidades de producción y por consiguiente de ventas. Por lo tanto, los inventarios deben adquirirse con prudencia, de acuerdo con las necesidades y recursos de la empresa.

En este estudio, se llegó a determinar que, del 100 % de pequeñas empresas fabricantes de betún existentes en el año 1986, el 40 % ha desaparecido, a causa de los ataques de que son objeto por parte de las grandes empresas. El restante 60 % ha logrado mantenerse en el mercado; sin embargo, su desarrollo operacional ha sido muy lento en algunas empresas, y en otras, ni se ha manifestado.

Puede asegurarse que la amplia disponibilidad de recursos financieros, el personal de alto nivel intelectual, la realización de grandes campañas promocionales, las grandes inversiones en activos fijos, la producción automatizada y, principalmente, la eficaz y eficiente administración de todos los recursos, a través del proceso administrativo, son algunos de los aspectos que toman en cuenta las grandes empresas para alcanzar sus objetivos claramente definidos.

CAPITULO IV

INTRODUCCION DEL BETUN POR LA PEQUEÑA INDUSTRIA Y REACCIONES DEL MERCADO

A. Situación Actual de la Planeación y Desarrollo del Producto

En el caso de la pequeña industria, la introducción de un nuevo producto o marca de betún, constituye la actividad más difícil de realizar, ya que, de ello depende la existencia de la empresa, especialmente cuando ésta inicia sus operaciones.

Para analizar los pasos que siguen las pequeñas empresas investigadas al introducir un nuevo producto o marca de betún en el segmento del mercado de limpiabotas, se utilizó el método de encuesta y entrevistas personales a los propietarios de todas las empresas productoras de betún existentes en el País; lo cual permitió recabar datos estadísticos e información muy valiosa, que se presenta a continuación.

1. Idea Inicial

El 100 % de empresarios investigados expresó que, para introducir un nuevo producto o marca de betún, necesariamente partieron de una idea, la cual se analizó, se ordenó y complementó en forma superficial, ya que no contaban con los conocimientos técnicos y científicos para desarrollar una planeación adecuada.

La iniciativa o idea de los empresarios al crear una empresa que se dedicara a la fabricación y comercialización del betún de calzado para el segmento de limpiabotas, se originó de la experiencia adquirida siendo trabajadores de otras empresas dedicadas a la misma actividad.

2. Estudio de Mercado

El 67 % de pequeños empresarios afirmaron que realizan este estudio superficialmente, informándose de los aspectos referentes a la competencia, precios y características del producto que el usuario desea adquirir. También se realizaron observaciones directas en los puntos de ventas del producto, tratando con ello de mejorar el servicio. El restante 33% respondió que no ejecuta este estudio por falta de conocimientos del tema.

3. Estudio de Proveedores

El 100 % de las empresas entrevistadas afirmaron haber hecho visitas a los proveedores de las diversas materias primas existentes en el mercado local. Los aspectos más importantes que analizan para la elección del proveedor, son los precios y calidad de las diversas materias primas, así como la ubicación de los mismos.

Según los datos obtenidos, el 67 % de pequeñas empresas adquieren la totalidad de sus insumos en el mercado local, mientras que el 33 % adquiere un bajo porcentaje de materias primas en el mercado internacional.

4. Perfil del Consumidor

El perfil del consumidor se establece por medio de un estudio que determina tanto las características del comprador; pero, sobre todo, sus necesidades actuales y potenciales.

El 100 % de empresarios investigados no realizaron este estudio en forma técnica, sino argumentaron conocer al consumidor, y saben, por experiencia, cuál es la calidad del producto que ellos exigen, y, por ello, no es necesario realizar estudios formales.

Asimismo, los empresarios manifestaron que si los consumidores reales, es decir, los clientes, que, en su mayoría son limpiabotas, adquieren el betún y no lo dejan de consumir, esto indica que les

satisface la calidad y precio del producto, y, por lo tanto, no es necesario establecer el perfil del consumidor. No obstante lo anterior, es conveniente que los dueños de pequeñas empresas de betún para calzado y otros productos, utilicen como mínimo encuestas dirigidas al consumidor, para mantener y mejorar la satisfacción de sus necesidades.

5. Importancia de Innovación en la Presentación de un Nuevo Producto

"Las principales características en la presentación de un producto, son: la marca, la etiqueta, los envases y otras, que sirven para identificar el producto y diferenciarlo de la competencia. La innovación en la presentación de un producto, quiere decir, distinguirlo con algo nuevo que no exista en el mercado y que no sea imitación de otras presentaciones de productos similares"¹³.

Del total de las empresas investigadas, el 67 % ha innovado sus productos por medio de cambio de marcas, y el 33 % restante obtuvo éxito al innovar el producto con una presentación que consistía en comprar el envase usado e identificarlo con una etiqueta nueva. Esta nueva presentación ha sido muy importante para las últimas empresas, porque les ha beneficiado de la forma siguiente:

- Penetrar y posesionarse de un mercado o segmento de mercado; en este caso, el del limpiabotas, debido a la calidad y precio del producto.
- Disminuir costos para mantener sus operaciones, por medio de una presentación que, después, todas las demás empresas adoptaron.
- Obtener un margen de ganancias mayor que el de otras empresas.

^{13/} Op. Cit. Pág. 202

6. Análisis de la Competencia

Del 100 % de las pequeñas empresas entrevistadas, se determinó que todos analizan y toman en cuenta a la competencia como un factor externo, no controlable y, aunque de forma superficial, se preocupan por obtener información sobre:

- La calidad del producto de la competencia versus la calidad propia.
- Los precios de venta son analizados, comparados y, con base en éstos, son fijados los precios que les corresponden.

La mayoría de los empresarios entrevistados cuentan con experiencia en el mercado, es decir, que ya tienen el conocimiento de la ubicación de la competencia, de su tamaño, de los precios que ofrece, de la publicidad que utiliza, de los canales de distribución, etc. Esto les permite tomar estrategias adecuadas, especialmente para la introducción de un nuevo producto.

7. Sistemas de Distribución y Comercialización

" La comercialización incluye todas las actividades de planeación de la empresa, las cuales, son diseñadas para preparar una variedad de productos que cubra la demanda del segmento al cual dirige sus esfuerzos. Los sistemas de distribución constituyen la estructura de los canales que serán utilizados para transferir los productos o servicios de una organización a sus mercados meta, y éstos son los medios que utilizan las empresas para la distribución adecuada, eficiente y económica de los productos, con el fin de que el consumidor los adquiera con el menor esfuerzo"¹⁴.

^{14/} Loc. Cit. Pág. 202

De las pequeñas empresas de betún entrevistadas, se estableció que el 100 % utiliza canales de distribución, y entre las estructuras más usuales, están:

- PRODUCTOR----->Consumidor Final
- PRODUCTOR-----Minorista----->Consumidor Final
- PRODUCTOS-----Mayorista-----Minorista----->Consumidor Final

Según lo manifestaron los propietarios de dichas empresas, antes de introducir un nuevo producto, se ven en la necesidad de escoger la estructura, por medio de la cual distribuirán el producto, y lo eligen de acuerdo a sus necesidades y recursos disponibles.

La mayoría de estas empresas no utilizan simultáneamente todos los canales de distribución, por la falta de recursos financieros.

8. Análisis del Segmento de Mercado de Limpiabotas

Antes de introducir un producto, es necesario que los propietarios y las pequeñas industrias de betún elijan el segmento de mercado, al cual dirigirán su producto. Según la investigación realizada, se determinó que la mayoría de empresas dirigen el betún al segmento de mercado de limpiabotas, debido a las siguientes ventajas:

- La rotación de producto en cuanto a su uso es más rápida que en cualquier otro segmento de mercado existente en el país.
- Los consumidores disponen de la capacidad de pago para adquirir el producto en el momento que lo necesitan.
- El segmento de mercado de limpiabotas es suficientemente grande, generando las utilidades necesarias para que las empresas existentes puedan compartirlo, y mantener así sus operaciones.

- Existen pocas empresas que compiten en este segmento de mercado, debido a que no cualquier empresa que se dedique a la fabricación de betún de calzado, puede satisfacer las necesidades de los usuarios-consumidores.
- Los canales de distribución están centralizados en zonas comerciales, lo cual, permite que el producto llegue de la forma más rápida al consumidor.
- Aunque los consumidores son de bajos ingresos, ellos están conscientes de la necesidad de adquirir el producto, por supuesto, siempre y cuando satisfaga sus necesidades en cuanto a calidad, precio, servicio, etc.

B. Propuesta para la Planeación y Desarrollo del Producto

A pesar de las ventajas expuestas, las cuales, regularmente han sido la base del análisis del segmento de mercado de limpiabotas, se estableció que, aproximadamente, diez marcas o nuevos productos han fracasado al intentar introducir el betún al segmento de limpiabotas.

Para evitar dichos fracasos, es necesario que las pequeñas empresas cuenten con toda la información sobre la introducción del nuevo producto o marca que desea fabricar y comercializar; dentro de la información más importante que debe establecer, está la siguiente:

1. Idea Inicial

Se debe poseer como información general, por lo menos, el nombre de la marca o producto, la estructura legal y administrativa que requiere la empresa, el capital disponible para dicha actividad, las ganancias reales que desea en caso de endeudamiento; el establecimiento de las necesidades, tanto de los consumidores como de los proveedores; los productos que desea fabricar, la calidad de los productos, los precios y costos de los mismos, el personal que utilizará, lugar donde fabricará el producto, el proceso de producción e implementos, las materias primas de calidad para la fabricación del producto, etc.

2. Estudio de Mercado

Luego de contar con la información general, el empresario debe entrar a especificarla, empezando con un estudio de mercado e identificando los objetivos, las características y la calidad del producto y el análisis de la oferta, de tal manera que establezca si su capacidad de producción puede satisfacerla. Así también, debe analizar la demanda, determinando el consumo y ubicación geográfica del mercado consumidor y señalando las facilidades y dificultades para llegar a los diferentes puntos de venta del producto.

3. Precio de Venta

El análisis del precio de venta, ya sea a nivel mayorista o minorista también es importante, porque, en base a esto, se pueden fijar los precios de venta de los nuevos productos que se deseen introducir.

4. Sistema de Distribución

El análisis del sistema de distribución se realiza, de acuerdo a la estructura que se haya definido para el mercado.

Generalmente, el sistema adecuado y recomendable es aquél que se adapte a las necesidades de la empresa, y se debe tomar en cuenta la conveniencia de vender los productos directamente en fábrica y entregarlos a un intermediario, vender por cuenta propia en locales de venta o a través de vendedores individuales.

5. Materias Primas

El estudio de los proveedores de materias primas debe realizarse cuidadosamente, tomando en cuenta los principales insumos que serán utilizados en la elaboración del producto.

Partiendo de esto, se identificarán y estudiarán a los proveedores nacionales y extranjeros, tomando en cuenta la capacidad de suplir la materia prima por ciertos periodos de tiempo, la calidad, el precio de las materias primas y la clase de substitutos, si los hubiere.

6. Competencia

El análisis de la competencia también es muy importante, porque permite visualizar qué tan difícil será poder penetrar a un determinado segmento de mercado.

De la competencia se debe analizar el producto, su calidad, su precio, su presentación y tamaño, el tipo de distribuidores que utiliza, el mercado al cual dirige su esfuerzo, los volúmenes de ventas, su cobertura geográfica, el número de trabajadores que utiliza, el proceso de producción y todos aquellos aspectos relevantes que sirvan para beneficio de la pequeña empresa, evitando así, fracasos al inicio de su vida industrial y comercial.

En lo que corresponde al sistema de distribución y análisis del segmento, por ser estos apartados de mucha importancia para el conocimiento de lo que deben ser tales aspectos, se les aplica a ambos un tratamiento especial posteriormente.

C. Introducción del Betún al Segmento de Mercado de Limpiabotas

Es importante analizar de qué manera las pequeñas empresas industriales que se dedican a la fabricación y comercialización del betún, han introducido nuevos productos al segmento de mercado de limpiabotas. Se inicia con la materialización del proyecto de producción, continúa con la aplicación de una adecuada mezcla de mercadotecnia para realizar la introducción y comercialización del producto y finaliza con las distintas estrategias y tácticas que de alguna manera han utilizado para contrarrestar los ataques de la competencia.

1. Materialización del Proyecto

Consiste en poner en práctica las fases para la introducción de productos o marcas al segmento de mercado de limpiabotas. La mayoría de pequeñas empresas entrevistadas materializan los proyectos, considerando las etapas siguientes:

- Son diseñadas nuevas marcas, contando con una mínima disponibilidad de capital de trabajo. En el año 1986, varias empresas iniciaron sus operaciones, introduciendo marcas nuevas de betún de calzado. El capital de trabajo para esta actividad oscilaba entre Q.4,000.00 y Q.10,000.00 y, a la fecha, se necesitan aproximadamente Q.50,000.00 para la introducción de una nueva marca de betún.
- Al iniciar las operaciones, el propietario era el único productor. Seguidamente, se creó un departamento de producción para la fabricación del producto, de acuerdo al proceso establecido. El promedio de espacio físico en este departamento es de 6 metros de ancho por 7 de largo. Su equipo y maquinaria son completamente manuales.
- Las compras de materias primas son realizadas en base al estudio de los proveedores, tomando en cuenta la calidad y precios.
- La mayoría de pequeñas empresas utiliza los siguientes insumos para la elaboración del betún de calzado:
 - * Cera de abejas, parafinas, líquidos grasosos, colorantes, envases de metal o plástico, y etiquetas.
- Contratan la mano de obra, de acuerdo a sus necesidades y el promedio de empleados es de 6 personas. Las principales actividades que realizan, son de fabricación y venta del producto.

- Realizan la fabricación del producto, de acuerdo a un proceso de producción, con los controles claramente establecidos y con las especificaciones en cuanto a la calidad del producto para satisfacer las necesidades del usuario-consumidor.
- Finalmente, el producto elaborado se comercializa, y para ello se aplica la mezcla de mercadotecnia.
- En la operacionalización del proyecto, el empresario se preocupa principalmente del proceso productivo, y esto se realiza bajo su dirección y supervisión; él actúa directamente como ejecutor de las actividades productivas y controla especialmente la calidad del producto que fabrica. El empresario no planifica el volumen de producción, ni la cantidad de materias primas y demás insumos que, generalmente, los adquiere en el mercado local. Su nivel tecnológico es bajo y sus costos, usualmente se elevan debido al desperdicio y la ineficiencia en el proceso, al carecer de procedimientos y programas de abastecimiento, lo cual tiene como consecuencia entregar los pedidos con días de retraso.

Ante la situación planteada, se considera necesario que los empresarios planifiquen las cantidades que desean producir. Lo ideal es preveerlo en forma mensual, y esto, dividirlo entre el número de días que tiene el mes, de tal manera que se pueda tener una producción standard diaria. Esto permite realizar las compras mensualmente, de acuerdo al nivel de ventas.

A continuación, se propone un proceso de producción artesanal, por medio del cual, puede llegar a producir hasta 3,000 unidades diarias en ocho horas de trabajo. Con ello puede satisfacer la demanda del segmento de limpiabotas y extenderse a otros segmentos de mercado.

CUADRO 3
PROCESO DE PRODUCCIÓN PROPUESTO PARA LAS EMPRESAS
FABRICANTES DE BETÚN

No. Operación	Distancia	Tiempo	Descripción del Proceso
1	-	-	+ Entrar material de operación
2	-	5 Minutos	+ Pesar ocho tipos de cera
2.1	-	3 Minutos	+ Revisar cera pesada
3	-	2 Minutos	+ Mezclar los 8 tipos de cera pesada
4	10 Metros	4 Minutos	+ Trasladar de la mezcla a la estufa y máquina
5	-	60 Minutos	+ Esperar que se derritan las ceras
6	-	1 Minuto	+ Sacarlas del fuego.
7	12 Metros	4 Minutos	+ Trasladar a las tapaderas
8	-	65 Minutos	+ Esperar que enfrien ceras mezcladas
8.1	-	1 Minuto	+ Inspeccionar si está fría
9	2 Metros	3 Minutos	+ Llenar de tapaderas
10	-	2 Minutos	+ Esperar cera
11	-	50 Minutos	+ Esperar enfriamiento de cera en tapaderas
11.1	-	1 Minuto	+ Revisar si cera está fría
12	-	3.5 Minutos	+ Apartar cera de las tapaderas enfriadas
13	-	60 Minutos	+ Esperar que enfrie cera separada
14	-	60 Minutos	+ Deshacer cera rajada
15	-	3 Minutos	+ Llenar cajas de cera
16	-	2 Minutos	+ Trasladar caja con cera
17	-	1 Minuto	+ Pesar tanda de cera de cajas separadas
18	-	1 Minuto	+ Pesar otro tipo de cera
19	-	1 Minuto	+ Mezclar ceras pesadas
19.1	-	1 Minuto	+ Revisar ceras pesadas
20	1 Metro	0.5 Minutos	+ Trasladar de cera a los picheles
20.1	-	0.5 Minutos	+ Revisar si cera está en picheles
21	2 Metros	0.5 Minutos	+ Trasladar de picheles a estufa
22	-	4 Minutos	+ Esperar que se derritan ceras mezcladas

No. Operación	Distancia	Tiempo	Descripción del Proceso
23	-	0.5 Minutos	+ Sacar pichel No.1 de la estufa
24	2 Metros	0.5 Minutos	+ Trasladar de pichel No. 2 a estufa
25	-	0.15 Minutos	+ Revolver cera derretida con colorante
26	2 Metros	0.5 Minutos	+ Sacar líquidos
27	-	0.5 Minutos	+ Revolver líquido con cera
28	1 Metro	0.5 Minutos	+ Trasladar pichetes a la mesa de llenado
29	1 Metro	2 Minutos	+ Llenar cajas de mesa
29.1	-	0.5 Minutos	+ Revisar si están bien llenas las cajas de metal
30	-	12 Minutos	+ Esperar que sequen cajas de metal llenado
30.1	-	1 Minuto	+ Revisar calidad del betún
31	2 Metros	1 Minuto	+ Trasladar cajas llenas al mostrador
31.1	-	1 Minuto	+ Revisar si las cajas no están sucias
32	-	24 Minutos	+ Esperar enfriamiento completo de cajas del mostrador
31.1	-	1 Minuto	+ Revisar si las cajas no están sucias
32	-	24 Minutos	+ Esperar enfriamiento completo de cajas del mostrador
32.1	-	1 Minuto	+ Revisar si las cajas están frías
33	-	3 Minutos	+ Tapar cajas del mostrador
34	2 Metros	1 Minuto	+ Trasladar cajas tapadas a cajas de empaque
34.1	-	10 Minutos	+ Cerrar cajas de empaques
35	-	10 Minutos	+ Cerrar cajas de empaques
36	5 Metros	2 Minutos	+ Trasladar cajas empacadas a bodega
TOTALES	42 Metros²	476.5 Minutos	

2. Aplicación de la Mezcla de Mercadotecnia

" La mezcla de mercadotecnia es el término utilizado para describir la combinación de los cuatro elementos que constituyen el corazón del sistema de mercadotecnia de cualquier organización; estos elementos son: Estructura de precios, producto, sistemas de distribución y actividades de promoción"¹⁵.

Los objetivos que se pretenden con el control de estas variables son, adaptarlas a las necesidades del consumidor, permitiendo a la empresa el logro de sus metas. A continuación, se identifica la manera en que los propietarios de las pequeñas empresas fabricantes de betún de calzado, aplican la mezcla de mercadotecnia.

2.1 El Producto

" El producto constituye el conjunto de atributos tangibles e intangibles, que incluye la marca, precio, empaque, servicios al cliente que él puede tomar como satisfactorios"¹⁶.

De los empresarios investigados, se determinó que las características del betún de calzado, son:

a) Identificación del producto con una marca

El 100 % de empresas producen el producto con su respectiva marca, con el fin de diferenciarlos de la competencia.

b) Utilización de envase de metal

El 100 % de empresas utilizan el envase de metal, con el fin de proteger el betún contra el maltrato, el polvo y el sol.

^{15/} Ibidem, Pág. 42

^{16/} Ibidem, Pág. 198

c) Utilización de empaque para el producto

Sólo el 50% de las empresas entrevistadas utilizan un empaque adecuado, éste es de caja de cartón y mejora la presentación del mismo, lo cual, aumenta las ventas. El restante 50% no utiliza empaque, argumentando que los costos no les permiten cubrir este rubro.

d) Presentación del producto

El 50% de empresas utilizan dos o tres presentaciones, para que el consumidor encuentre diversidad de tamaños y precios. El 50% restante produce y comercializa solamente una presentación del producto, debido a que no cuenta con el suficiente capital para invertir en otras presentaciones.

e) Diversidad de tamaños y colores

El 100 % de empresas entrevistadas tienen diversidad de, por lo menos, siete colores, y sólo el 50 % produce varios tamaños, entre ellos: Pequeño, Mediano y Grande.

f) Productos de calidad

Las empresas entrevistadas afirman que, efectivamente, elaboran los productos con calidad, ya que satisfacen las necesidades de los consumidores hacia los cuales se dirigen.

2.2 Precio

El precio es el valor expresado en términos monetarios y sus fracciones respectivas; es la cantidad de dinero que se necesita para adquirir alguna combinación de productos y servicios.

El precio se encuentra relacionado con todas las variables de la mezcla de mercadotecnia, de allí que el establecimiento de un buen precio es determinante en la etapa de introducción de un producto. Los factores que se analizan para la determinación del precio, son los siguientes:

a) Costos de Producción

Del análisis efectuado, se estableció que el 100 % de empresarios calcula sus costos, tomando en cuenta los gastos por compra de materia prima, la mano de obra y algunos gastos de fabricación. Todos los cálculos se hacen de una manera empírica y no aplican procedimientos adecuados que les permita visualizar los costos de una manera real, lo cual, dificulta la adecuada toma de decisiones en este aspecto.

b) La Competencia

Otro factor importante que influye en la determinación del precio, es el considerar las reacciones de la competencia al fijar precios de venta. El 70 % de empresas entrevistadas toman en cuenta los precios de la competencia y la reacción que pueda tener ésta en el momento en que un producto nuevo es introducido al segmento de mercado, con precios diferentes a los existentes.

Las pequeñas empresas toman en cuenta a la competencia, especialmente de parte de las grandes empresas, porque, a veces, las reacciones de éstas son muy fuertes y optan por brindar precios bajos, lo cual, puede llegar a provocar una guerra de precios entre ambos. Estas reacciones, regularmente, son adoptadas por las empresas grandes para hacer que las pequeñas empresas se vean obligadas a cerrar sus operaciones.

Según esta investigación, en el segmento de mercado de limpiabotas se ha desarrollado una guerra de precios entre las empresas que producen el betún, obligándose todos a ofrecer los precios cada vez más bajos, y el beneficiado es directamente el consumidor.

c) Relación Precio-Calidad

Los precios deberían ajustarse a la calidad exigida por el consumidor. El 100 % de empresas entrevistadas toman en consideración esta relación, porque en el segmento de mercado de limpiabotas, el consumidor siempre toma en cuenta, primero, la calidad que satisfaga sus necesidades y, luego, paga un precio por ello. Una relación de precio alto y calidad alta, según los empresarios investigados, es adecuada para otros segmentos de mercado, ya que en el segmento objeto de este

estudio, los consumidores son personas de bajos ingresos y no están dispuestos a pagar precios demasiado altos, aunque la calidad sea mala o buena.

Cuadro 4

PRECIOS DE VENTA DEL BETÚN DE CALZADO EN EL SEGMENTO DE MERCADO DE LIMPIABOTAS, A ENERO 1994

Diversidad de Empresas	Presentaciones y Tamaños	Precio de Ventas
Empresas Grandes	Presentación A No.4 *	Precio de Venta Q. 2.00
	Presentación B No.4	Precio de Venta Q. 1.90
	Presentación C No.3	Precio de Venta Q. 1.45
	Presentación D No.2	Precio de Venta Q. 1.35
	Presentación E No.1	Precio de Venta Q. 0.65
Empresas Medianas	Presentación A No.4	Precio de Venta Q. 2.00
	Presentación B No. 4	Precio de Venta Q. 1.95
	Presentación C No.1	Precio de Venta Q. 0.62
Empresas Pequeñas	Presentación A No.4	Precio de Venta Q. 2.00
	Presentación B No.4	Precio de Venta Q. 1.95
	Presentación C No.4	Precio de Venta Q. 1.80
	Presentación D No.3	Precio de Venta Q. 1.40
	Presentación E No.2	Precio de Venta Q. 1.25

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la investigación.

* : El número de la presentación corresponde al tamaño del envase; entre menor es dicho número, más pequeño es el envase y por lógica, contiene menos producto.

En el cuadro anterior se puede apreciar cómo los precios varían, dependiendo del tamaño y presentación del betún de calzado, así como del segmento de mercado al cual se dirige el producto. En tal sentido surge que un mismo tamaño de producto cuenta con diferentes precios (por ejemplo, las No.4, en la Gran Empresa cuesta Q2.05 Quetzales, en la Mediana Q1.95 y en la Pequeña Q1.80); situación que se debe a que unas empresas reciclan el envase utilizable para el producto y otras no.

Primero, se debe analizar y determinar el costo de un producto, que es una parte esencial para fijar adecuadamente un precio justo o real. Para ello se recomienda, primero, determinar la estructura de los costos de fabricación del producto, estableciendo los componentes fijos y variables de estos costos, ya sea de la mano de obra y/o de las materias primas. Segundo, debe medirse el volumen de producción, ya que, a más producción, menor será el costo de fabricación, porque los costos fijos permanecen iguales, aunque los variables aumenten proporcionalmente.

Tercero, deben compararse los costos propios con los costos de la competencia. Esto es difícil pero no imposible; ya que en el estudio se determinó que los propietarios de las pequeñas empresas tienen idea de los costos de la competencia, y esto ayuda a considerar las estrategias adecuadas. Asimismo, se deben tomar en cuenta las prestaciones del personal e impuestos para fijar los costos, ya que se pudo establecer que el 100 % de pequeñas empresas estudiadas no toman en cuenta estos rubros y, al hacerlos efectivos, se ven en la necesidad de utilizar las ganancias que han obtenido a lo largo del año. En la introducción de nuevos productos, pareciera que la competencia carece de importancia; pero, no es así, ya que las presiones de la competencia, reales y potenciales, frecuentemente reducen la gama de factibles estrategias de introducción de precios y eliminan el uso de precios extremadamente bajos y/o elevados con respecto a ésta.

2.3 Plaza

" La plaza se toma como sinónimo de canal de distribución, y toda empresa, antes que el producto esté disponible para su venta, ha de decidir los métodos y rutas que empleará para hacer llegar éste al consumidor final. Esto quiere decir que el canal de distribución es la ruta que toma la propiedad del producto para hacerlo llegar al consumidor final"¹⁷.

En la etapa de introducción de un producto, la utilización de canales de distribución puede variar, desde el canal más sencillo hasta el más complejo; sin embargo, esta introducción la realiza una pequeña empresa, generalmente, dependiendo de la disponibilidad económica.

^{17/} Ibid, Pág. 356

a) Utilización de los Canales de Distribución

El 100 % de las empresas entrevistadas utiliza una estructura de canal de distribución para hacer llegar el producto a los usuarios consumidores.

- **Productor**----->**Consumidor Final**

El canal de distribución del productor al consumidor para la introducción de un nuevo betún al segmento de mercado de limpiabotas, lo utiliza el 100 % de pequeñas empresas. Los propietarios de las pequeñas empresas argumentaron su utilización, por las siguientes razones:

- Dirigir el producto directamente al consumidor, permite establecer en forma oportuna el grado de satisfacción de los clientes, y mejora la calidad del mismo, logrando corregir defectos en el menor tiempo posible.
- Se puede introducir el producto con precios más bajos que los de la competencia, aunque se tiene que realizar mayores esfuerzos de venta para cubrir el segmento de mercado.

- **Productor**----->**Detallista**----->**Consumidor Final**

El 80 % de empresas entrevistadas también utilizan este canal de distribución, debido a las siguientes razones:

- Los detallistas adquieren el producto como propiedad y aumentan la rotación del mismo.
- Las ventas tienden a incrementarse y permiten cubrir más mercados, aunque, generalmente, se vende a un precio más bajo que utilizando el canal anterior.

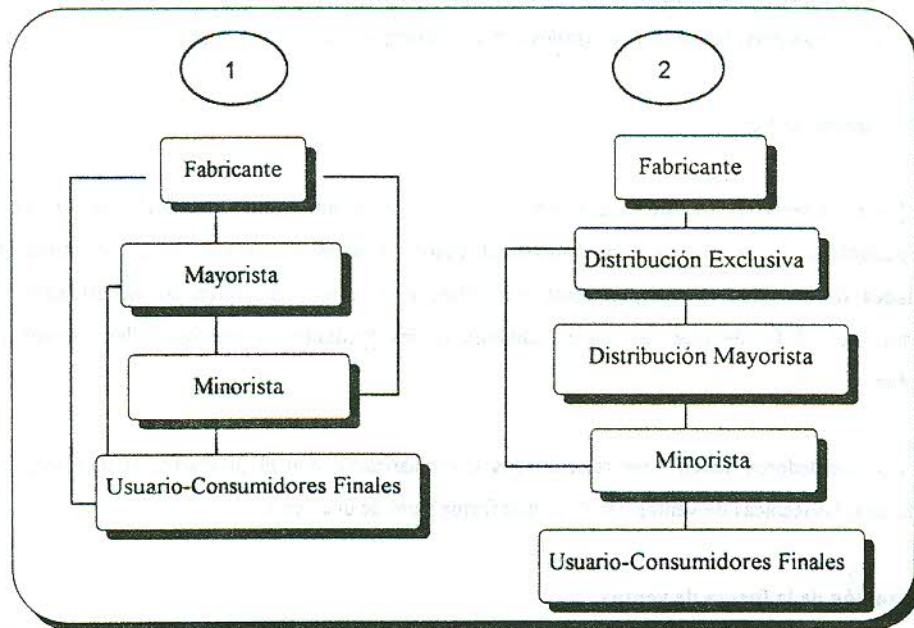
Los pequeños empresarios están utilizando los canales de distribución, de acuerdo a sus posibilidades y necesidades, al momento de introducir un producto o una marca nueva de betún. Conforme se van desarrollando sus actividades, estos canales de distribución van a ser insuficientes

para distribuir el producto, lo cual, obligará a utilizar otras estructuras de distribución en las que tendrán que analizar dicha utilización, tomando la decisión más adecuada.

Entre los factores que él puede analizar para tomar una mejor decisión respecto al uso de otros canales de distribución, están los siguientes:

- La capacidad instalada y los recursos del fabricante, las características del producto, las consideraciones sobre los clientes, las funciones que habrán de desempeñarse en dichos canales, además de la disponibilidad y capacidad de los intermediarios para adquirir producto.

Cuadro 5
MUESTRA DE OTRAS ESTRUCTURAS DE DISTRIBUCIÓN QUE PUEDEN UTILIZAR LAS EMPRESAS EN EL SEGMENTO DE MERCADO DE LIMPIABOTAS



Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos en la investigación

2.4 Promoción

La promoción es un sinónimo de ventas y su intención es persuadir e influir en las personas e informarles sobre los productos y cualidades, que determinadas empresas lanzan al mercado. Es un ingrediente básico de la competencia no basado en el precio, es una actividad de comunicación en la que se le informa a los consumidores de todo lo relacionado con determinados productos. Sus elementos son: La venta personal, la promoción de ventas y la publicidad.

2.4.1 La Promoción de Ventas

Es aquella actividad en mercadotecnia, que no es la venta personal, la publicidad pagada y no pagada; es la que impulsa la compra en el consumidor y la eficacia en el distribuidor, como exhibidores en tiendas, demostraciones comerciales, premios, cupones, etc. Esta actividad es diseñada para reforzar y coordinar las ventas personales con los esfuerzos publicitarios.

2.4.2 Fuerza de Ventas

La venta personal consiste en una comunicación directa e individual "bis a bis", en contraste con la publicidad que es comunicación impersonal masiva. Los representantes de ventas satisfacen necesidades de los clientes con productos existentes, y, a veces, transmiten las necesidades al productor, con el fin de que se realicen cambios en los productos o se desarrollen nuevos y adecuados.

Los vendedores deben estar relacionados y familiarizados con el producto, el mercado, la competencia, las técnicas de ventas y todo lo que forma parte de una venta.

a) Utilización de la fuerza de ventas

El 100 % de empresas entrevistadas utiliza la fuerza de ventas para vender su producto. La forma es la siguiente: El 80% de empresas entrevistadas utiliza uno o dos vendedores que se encargan de realizar esta función, aparte de la que realiza el propietario de la pequeña empresa. Utiliza un

vendedor para el interior del país y otro para cubrir la ciudad capital, con el fin de incrementar el volumen de ventas y cubrir, a nivel departamental y metropolitano, el segmento del mercado de limpiabotas. La fuerza de ventas del 20 % restante, está representada sólo por el propietario, porque es una manera de ahorrar costos, ya que el margen de utilidad no permite la utilización de otras personas que se encarguen de realizar esta actividad.

b) Remuneración de la fuerza de ventas

El 100 % de las empresas entrevistadas remunera su fuerza de ventas en forma quincenal; el pago es de un sueldo base promedio más un porcentaje de comisión sobre ventas, que oscila entre el 1% y el 4%. Dicha remuneración incentiva al vendedor a alcanzar mensualmente un determinado volumen de ventas y productividad.

2.4.3 Publicidad

Consta de todas las actividades que impliquen la presentación de un mensaje patrocinado, verbal o visual, impersonal, y relacionado con un producto de servicio o idea a un grupo. Este mensaje, llamado anuncio, se emite a través de uno o más medios, y es pagado por un patrocinador identificado. Persigue como objetivos: apoyar a la venta personal para llegar al público inaccesible a la fuerza de ventas, y mejorar relaciones con el distribuidor, expandiendo las ventas.

a) Utilización de la publicidad pagada

El 100 % de las empresas entrevistadas no utiliza la publicidad pagada, porque, en la etapa de introducción del producto, los empresarios no cuentan con los suficientes recursos financieros, ni de utilidades, para cubrir estos rubros tan importantes en la empresa.

b) Utilización de la publicidad no pagada

El 80 % de empresas entrevistadas utiliza solamente la etiqueta como un medio publicitario. El restante 20 % utiliza solamente como publicidad no pagada, el empaque del producto y/o la impresión de la marca en el envase de metal.

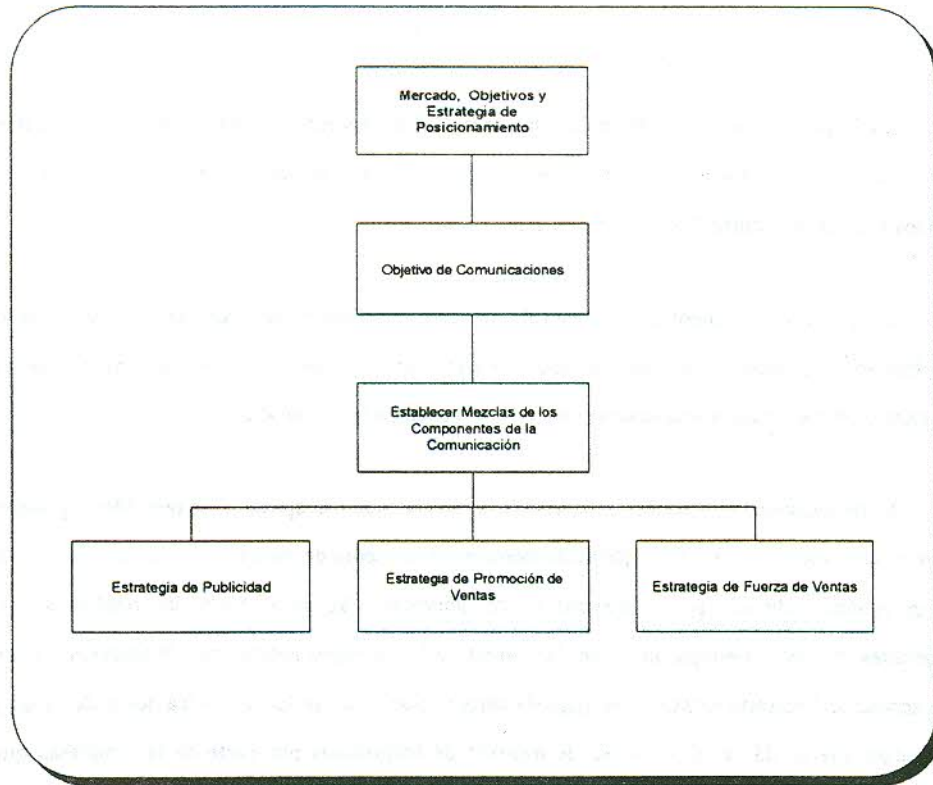
Se recomienda que los propietarios de pequeñas empresas organicen su fuerza de ventas, fijando la magnitud de ésta, así como la distribución de unidades apropiadas de trabajo para alcanzar sus metas de ventas. Según esta investigación, los vendedores, no sólo ejecutan las actividades de vender, sino que entregan pedidos y cobran facturas, ya sea al crédito o al contado, y esto limita ejercer su actividad principal, que es colocar el producto. También es importante que los propietarios recluten, capaciten, especialicen y administren a otras personas, no sólo para ventas, sino para que realicen las actividades de entregar pedidos y realizar cobros, de manera que los que ejecuten la actividad de vender, se dediquen solamente a eso, lo cual, redundara en un mayor nivel de ventas.

Es cierto que la publicidad pagada es cara, especialmente la televisada; sin embargo, existen otros medios que no son muy costosos y que los empresarios pueden utilizar, como el periódico, la radio y revistas.

El periódico representa costos moderados y tiene una cobertura nacional, y se puede llegar, efectivamente, a personas de diferentes estratos sociales. La radio es otro medio que podrían utilizar los empresarios, llegando así a grandes grupos de población, a bajo costo. Las revistas son para llegar a personas más selectas. Entre la publicidad no pagada que los propietarios de las pequeñas empresas de betún pueden utilizar, están los volantes; su costo es bajo y la distribución se puede realizar con el mismo personal de la empresa. El correo es otro medio para hacer llegar los mensajes que se desea, aunque éste es un poco más costoso y tardado que el anterior.

En síntesis, los empresarios deberían estudiar y analizar el mensaje que se desea hacer llegar al público consumidor, y para ello, deben seleccionar el mejor medio de comunicación que se adecúe a sus necesidades. De esta cuenta, para elaborar una estrategia de promoción, los empresarios podrán ceñirse a la siguiente secuencia de actividades:

Cuadro 6
ETAPAS PARA ELABORAR
UNA ESTRATEGIA DE PROMOCION



Fuente: Cravens, David W. Planeación de Mercadotecnia Para el Gerente de Ventas.
Cuarta Edición. MEXICO, D. F. Editorial Continental, S.A. Pág. 197.

3. Estrategias y Tácticas utilizadas por la Industria del Betón en la Introducción de un Producto

" La estrategia es un plan de acción, con el cual, una organización intenta lograr una o más metas, y la táctica es un medio de operación, por medio del cual, una estrategia se desarrolla y activa"¹⁸.

Las empresas que participan en la industria del betón, necesitan aplicar distintas estrategias y tácticas para alcanzar los objetivos deseados, y por su puesto, de acuerdo a la disponibilidad de recursos financieros, utilizar las más convenientes.

Sin embargo, no importando el tamaño de estas empresas, todas fijan, de manera simple o compleja, sus estrategias o tácticas, logrando de esta manera resolver las contingencias que se les presentan en el mercado, principalmente cuando introducen un nuevo producto.

A continuación, se describen las distintas estrategias que han aplicado las pequeñas y grandes empresas en la industria del betón, particularmente en el segmento de mercado de limpiabotas, ya que éste es el más codiciado por la mayoría de las empresas. Se mencionaran los resultados más importantes de la investigación, en las Areas Administrativa-Financiera, Producción, y de Mercadotecnia, haciendo énfasis en la etapa de introducción de un producto-marca nueva de betón y la reacción que se da en el segmento de mercado de limpiabotas por parte de las empresas que compiten en dicho segmento.

^{18/} Op. Cit. Págs. 37-38

3.1 Estrategias Administrativa-Financieras

Pequeñas empresas que introducen un nuevo Producto

a) Toma de Decisiones

En el 100 % de las empresas pequeñas entrevistadas, la toma de decisiones sólo la realiza el propietario y se hace en el menor tiempo posible. Especialmente en la etapa de introducción de un nuevo producto, las pequeñas empresas tienen que realizar cambios constantemente, porque sus actividades no están planificadas, y esto les ocasiona diversidad de problemas que tienen que resolverse de manera oportuna para no paralizar sus actividades. Generalmente, el propietario confía en su juicio personal y experiencia adquirida en el transcurso de la vida, tomando decisiones sin hacer análisis cuantitativo de la situación a resolver.

b) Recurso Humano

El total de las pequeñas empresas entrevistadas, rotan internamente de manera constante a su personal; para que desarrollen todas las actividades de la empresa. Los trabajadores saben hacer de todo, sin llegar a la especialización de una sola actividad, debido a que los pequeños empresarios diariamente les asignan distintas tareas, dependiendo de las necesidades que tenga la empresa.

Reacción de la Competencia

El 100 % de grandes empresas que fueron entrevistadas, toma a nivel de Junta Directiva las decisiones más importantes. Las grandes empresas realizan varias decisiones con las personas de alto nivel jerárquico, y se da un proceso formal para la toma de decisiones, analizando cualitativamente la magnitud del problema con las herramientas técnicas matemáticas o de otra índole, para asegurar los resultados esperados. Cuando una pequeña empresa introduce un nuevo producto, las grandes empresas actúan para alcanzar los objetivos trazados en los planes de la otra empresa.

Las grandes empresas entrevistadas casi no rotan internamente a su personal; regularmente las personas son reclutadas, seleccionadas, contratadas y capacitadas; pero, con funciones definidas, ya que, debido a la complejidad de estas empresas, se requiere de la especialización de tareas.

c) Financieras

Para captar efectivo, las pequeñas empresas cobran sus cuentas pendientes lo más rápido posible, es decir, que no tienen capacidad de crédito a largos periodos.

d) Endeudamiento

El 80 % de empresarios que se entrevistaron, respondieron que, cuando necesitan capital de trabajo, regularmente adquieren fondos externos con prestamistas particulares, pagando altos intereses, o con empresas estatales y/o privadas, que apoyan a la pequeña empresa en general. El restante 20 % no ha tenido acceso a ninguna fuente formal de financiamiento, sólo ha recibido préstamos de amigos y/o familiares, pagando en plazos muy cortos, lo que ocasiona que sus problemas sean continuos.

e) Cuentas por Pagar

El 80 % de empresarios entrevistados cuenta con obligaciones por pagar en un plazo muy corto. Trata de alargarlas por unos días para utilizar este efectivo en otras actividades; pero, sin dañar el crédito disponible, aunque éste sea de un monto pequeño y a corto plazo. El restante 20 % de empresarios no tiene crédito de ninguna clase.

Debido a la alta disponibilidad de recursos financieros, las grandes empresas alargan los plazos de crédito a los clientes.

El 100 % de grandes empresas tiene acceso a fuentes formales de financiamiento, y, de acuerdo a una planificación programada, ya saben en qué momento necesita de fondos externos. Esto facilita el desarrollo de sus actividades productivas y comerciales.

La mayoría de grandes empresas tiene acceso al crédito y, generalmente, cumplen con el tiempo convenido para cancelarlo. Tienen ventaja, pues, se les otorga largos periodos de crédito, y esto les permite tener solvencia para aprovechar cualquier descuento en efectivo que resulte favorable, lo cual, baja sus costos.

3.2 Estrategias de Producción

Principales estrategias de producción utilizadas en la industria del betún por las pequeñas y grandes empresas.

Pequeña empresa que introduce un nuevo producto

a) Diseño del Proceso de Producción

El 100 % de pequeñas empresas entrevistadas cuenta con un proceso de producción, utilizando tecnología simple, con la cual, fabrican el producto que están introduciendo al segmento de mercado de limpiabotas.

b) Adquisición de Materias Primas

Antes de introducir el producto, el 100% de empresas entrevistadas adquiere sus materias primas en el mercado local, porque no cuenta con los recursos financieros para realizar importaciones. Las pequeñas empresas, raras veces han importado materias primas indispensables para la fabricación del betún y

Reacción de la Competencia

Las grandes empresas entrevistadas cuentan con un complejo proceso de producción; pero, cuando observan la introducción de un nuevo producto de las pequeñas empresas, rediseñan este proceso con el fin de aumentar su producción al máximo y saturar el segmento de mercado de limpiabotas, para impedir de esta forma la introducción de cualquier otro nuevo producto.

La estrategia es acaparar las materias primas existentes en el País (una o dos materias primas indispensables para la fabricación del betún), con el fin de provocar escasez y alza de costos para las pequeñas empresas, pero especialmente, para evitar que los pequeños empresarios no cuenten oportunamente con los

generalmente, las grandes empresas acaparan las existencias en el mercado local, lo cual limita su capacidad de producción.

c) Nivel Optimo de los Inventarios

Las pequeñas empresas de betún existentes en el país no mantienen niveles adecuados de inventarios de materias primas para la producción, principalmente por la falta de recursos financieros y de conocimientos técnicos, pues, no planifican ni controlan sus existencias. Esto provoca que adquieran y produzcan sólo lo indispensable para satisfacer sus necesidades diarias de producción.

d) Fabricación de un Producto que se introduce al Mercado

El 80% de pequeñas empresas se dedica a la fabricación y comercialización de un producto en varias presentaciones. Inicia con una presentación, porque no cuenta con los recursos financieros para introducir otro tipo de producto, y en la medida de sus posibilidades, va

materiales necesarios para la elaboración del betún.

Estas empresas mantienen niveles óptimos de inventarios, con el fin de obtener los suficientes márgenes de ganancia, precios estables, etc. Ello les permite abarcar cualquier segmento de mercado que consuma betún de calzado.

Ante la introducción de un nuevo producto por parte de una pequeña empresa, las grandes empresas se dedican a producir diversidad de productos en varias presentaciones, con el fin de que los consumidores los adquieran de acuerdo a sus necesidades.

introduciendo otras presentaciones.

e) Jornada de Trabajo Única

En las pequeñas empresas, los trabajadores laboran de 6 a 8 horas diarias. Durante esta jornada de trabajo, logran la producción necesaria para satisfacer la demanda, sin necesidad de incurrir en gastos extras. Estas empresas, en la etapa de introducción, fabrican un producto de calidad, que será aceptado más fácilmente por el consumidor.

Mantienen las jornadas únicas de trabajo y tiempos extras para fabricar el producto que comercializan. Su reacción, según las entrevistas, es aumentar su producción, además de rediseñar su proceso, y esto requiere turnos rotativos de trabajo para contar con un volumen que sature a todos sus distribuidores. Al observar la calidad del producto de la competencia, tienden también a aumentar la calidad de sus productos, para que el consumidor no se cambie a otras marcas, especialmente cuando éstas son nuevas.

f) Fabricación de un Producto Nuevo con más Cantidad que los Existentes en el Mercado

El 80% de pequeñas empresas ha introducido un nuevo producto, con un contenido mayor que los existentes en el mercado. Esto, para que el consumidor adquiera el producto a un precio igual o inferior que los existentes en el segmento

Las empresas entrevistadas reaccionan aumentando hasta en un 50% el contenido de sus productos y manteniendo los mismos precios. Así, dan más ventajas al usuario consumidor, lo cual, impide que los productos nuevos de las pequeñas empresas sean adquiridos.

de mercado. El restante 20% no realiza alguna estrategia al respecto, porque los costos no lo permiten.

g) Optimización de los Elementos del Costo del Producto

Las pequeñas empresas entrevistadas no cuentan con los conocimientos técnicos para minimizar sus costos, lo cual, reduce su margen de ganancia.

Las grandes empresas logran minimizar al máximo los elementos del costo, mediante procedimientos científicos y técnicos, ejerciendo controles adecuados para obtener los mejores resultados.

3.3 Estrategias de Mercadotecnia

Las empresas industriales de betún aplican una gama de estrategias, para posesionarse del mercado y del consumidor. En comparación con las estrategias de las áreas administrativa, financiera y de producción, versus las de mercadotecnia, se observó que el 100% de empresas entrevistadas prioriza y desarrolla estrategias, tomando en cuenta la conjugación de los elementos que conforman la mezcla de mercadotecnia.

Es así como, a continuación, se describen las estrategias más importantes que las pequeñas y grandes empresas utilizan en el segmento de mercado de limpiabotas, para abarcar la mayor cantidad de consumidores.

Pequeña Empresa que Introduce Un Nuevo Producto

a) Introducción del Producto con una Presentación Totalmente Nueva

El 20 % de las empresas entrevistadas ha aplicado esta estrategia, porque le permite posesionarse del segmento de mercado con una presentación totalmente nueva. El restante 80% introduce nuevas marcas; pero, son presentaciones ya existentes en el mercado.

- **Introducen el Producto en el
Tiempo Adecuado**

El 100% de empresas entrevistadas introduce el producto un poco antes de las fiestas de fin de año, cuando el consumidor tiende a comprar productos novedosos.

b) Posicionamiento del Mercado en Base a los Atributos del Producto y Haciendo Énfasis en el Precio

El 50% de empresarios entrevistados

Reacción de la Competencia (Grande o Mediana Empresa)

Ante la situación planteada por la pequeña empresa, las grandes y medianas empresas copian la nueva presentación y la introducen al segmento de mercado de limpiabotas, añadiendo a la línea de sus productos diversidad de colores, y manteniendo su participación en el mercado para no ser desplazadas fácilmente.

Estas empresas introducen nuevos productos cuando una pequeña realiza esta actividad, ya que lo hacen para contrarrestar las acciones de la competencia, desanimando a los pequeños empresarios a participar en este segmento de mercado.

Las grandes empresas se posesionan

en la etapa de introducción, hace énfasis en los atributos del producto para diferenciarlo de la competencia, y le establece un precio que satisfaga su necesidad de compra. El restante 50% no aplica esta estrategia.

c) Posicionamiento del Mercado en base a la Competencia y a la Relación Precio-Calidad

El 50% de empresarios aplica esta estrategia, para apoderarse más fácilmente del mercado, a través de los atributos del producto de la competencia y haciendo también énfasis en la relación precio-calidad, porque los consumidores del segmento de mercado de limpiabotas son muy exigentes en la calidad de los productos que utilizan y, a la vez, en los precios, pues, si un producto es de buena calidad a un precio razonable, entonces consumen mayor cantidad de botín.

d) Introducción del Producto Nuevo con una Marca Sencilla, Haciendo Referencia a las Cualidades del Producto

El 100% de empresarios entrevistados, inconscientemente ha aplicado esta estrategia, ya que todas las

del mercado, en base a los atributos del producto. Le brindan mejor calidad y un precio bajo, para que los usuarios consumidores adquieran los productos tradicionales fabricados por ellos mismos.

El 100% de la grandes empresas aplica esta estrategia y hace una combinación de bajo precio, más calidad y cantidad, para ofrecerle ventajas al usuario consumidor y que éste no se cambie a nuevas marcas.

Estas empresas reaccionan, introduciendo nuevas marcas con logotipos, slogans, excelente empaque y a precios bajos; con

marcas introducidas desde 1986 a 1993, constan de una palabra con 5 ó 6 letras, haciendo referencia a las cualidades del producto; ejemplo: Brimas, Brilla Más, Lusbri, Lustre Brilloso; Exito, con las cualidades del éxito, etc.

e) Introducción del Producto con un Mismo Envase para todo los Colores de Betún

Todas las pequeñas empresas entrevistadas utilizan esta estrategia, con el propósito de ofrecer al usuario consumidor, todos los colores de betún en un mismo tipo de envase; haciendo la diferencia del color con una etiqueta, pues no cuentan con los recursos necesarios para la impresión del envase por cada color de betún. Esto merma las ventas del producto y la expansión hacia otros segmentos de mercado.

f) Introducción del Nuevo Producto o Marca con un Precio Ligeramente por Debajo de la Competencia

Todas las pequeñas empresas introducen sus productos con un precio ligeramente más bajo que los existentes

los cuales opaca en forma inmediata a las marcas o productos, que introducen las pequeñas empresas.

Estas empresas, con las nuevas marcas que lanzan al segmento de mercado, disponen de variedad de colores y tamaños, ofreciendo para el usuario consumidor, diversidad de envases para cada color de betún, lo cual, aumenta las ventas y permite extender los productos a otros segmentos de mercado.

Las empresas reaccionan inmediatamente a la reducción de los precios de venta en el segmento de limpiabotas, para lograr

en el segmento de mercado, esperando la reacción de la competencia, ya que, generalmente, las grandes empresas tienden a bajar los precios, y las pequeñas empresas, aún estiman un margen para poder reaccionar ante esta situación.

g) Introducción del Producto, Utilizando el Canal Directo de Distribución

Fabricante----->Usuario-Consumidor

El 100% de las pequeñas empresas utiliza este canal de distribución, porque es la manera más adecuada de llegar con un precio bajo a los usuarios consumidores. Las ventajas de utilizar este canal de distribución, son:

1. Llegar al consumidor a precios bajos.
2. Permitir corregir errores y sugerencias para cualquier cambio, en lo referente a la calidad, cantidad, presentación, etc.
3. Generar mayor esfuerzo para realizar las ventas, y más ganancia

que las pequeñas empresas se vean obligadas a bajar aún más sus precios de venta.

Casi no utilizan este canal de distribución, para no tener problema con los distribuidores mayoristas y minoristas. Los distribuidores del segmento de limpiabotas están concentrados en dos zonas de la capital, (1 y 4), y exigen al fabricante que no venda el producto directamente al usuario consumidor. Otra razón es, porque el producto líder ya es conocido por el usuario y no necesitan llegar directamente a él.

Cuando es un nuevo producto o marca, entonces lo venden a los distribuidores a precios favorables, para que éstos realicen el esfuerzo de introducir estos productos. Solamente venden al usuario consumidor, cuando él llega a las fábricas y requiere el producto; sin embargo, se lo venden a

por unidad.

precios elevados.

4. Obtener menor volumen de ventas que cualquier otro canal de distribución; pero, vendiendo sólo al contado.

h) Introducción del Nuevo Producto, Utilizando otro Canal de Distribución

Fabricante-Detallista-Usuario-Consumidor

El 80% de empresas investigadas también utiliza este canal de distribución, para que los detallistas aumenten su inversión en el producto, y así, pueda cubrir de mejor forma el segmento de mercado de limpiabotas. La baja capacidad de producción y la escasez de recursos financieros, le impiden utilizar otros canales de distribución de los ya mencionados. El otro 20% no utiliza este canal de distribución, porque sus recursos son limitados y no puede aumentar su producción y/o realizar más ventas.

Además de utilizar este canal de distribución para bloquear la introducción de los nuevos productos de las pequeñas empresas, también utilizan todas las estructuras de distribución existentes, ya que cuentan con los recursos necesarios para satisfacer las exigencias de los distribuidores, aumentando el nivel de ventas de la empresa y extendiéndose a otros segmentos de mercado nacionales e internacionales.

**i) Introducción del Producto
Nuevo, Realizando Ventas
Sólo en la Ciudad Capital**

El 80% de empresas entrevistadas, realiza sus ventas sólo en la Ciudad Capital, pues, por falta de recursos, no se introduce en el interior de la República. Utiliza fuerza de venta (generalmente uno o dos vendedores), llegando directamente al usuario consumidor para convencerlo de que utilice el nuevo producto. Para ello, le muestra las ventajas del mismo, regalando unidades del nuevo producto. El restante 20% logra introducir el producto, tanto en el interior de la República como en la Ciudad Capital.

**j) Realizan Ventas, en su
Mayoría, al Contado**

El 80% de empresas entrevistadas introducen el producto, vendiéndolo al contado, tanto a los usuarios consumidores como a los minoristas, con el fin de disponer de efectivo inmediato para cumplir con sus compromisos. El otro 20% vende al crédito; pero, con plazos de 2, 4 y 8 días, máximo.

Las empresas entrevistadas realizan una introducción masiva del producto, distribuyéndolo en todo el País y realizando promociones y publicidad, tanto en radio, prensa como en televisión; con el fin de saturar el mercado y bloquear de esta forma la introducción de nuevos productos de la competencia. Asimismo, aumentan su fuerza de ventas para cubrir el mercado total.

Estas empresas utilizan la política de ventas al crédito, ofreciendo largos periodos, hasta de un plazo máximo de 60 días y/o consignación en los lugares en donde así les exigen. Regularmente venden el 70% al crédito y el 30% al contado, ofreciendo todas las ventajas sobre cualquier producto de la competencia.

Las pequeñas empresas industriales que compiten en el segmento de mercado de limpiabotas, reciben un constante ataque por parte de las grandes empresas.

Se estableció que las grandes empresas han ocasionado, que varias de las pequeñas empresas hayan cerrado sus operaciones en el período de 1986 a 1993; asimismo, han logrado frenar el desarrollo de estas empresas existentes a la fecha.

Las pequeñas empresas que aún existen, es porque han aplicado inconscientemente la mezcla de mercadotecnia en forma simple y de acuerdo a las contingencias.

Se recomienda que las pequeñas empresas investigadas, tomen en cuenta otras actividades y actúen de manera inteligente, para no desaparecer del segmento de mercado al cual dirigen su producto.

3.4 Tácticas Recomendadas

A continuación, son presentadas algunas tácticas que podrían reforzar las actividades de la pequeña empresa y su permanencia en el mercado.

1. Buscar y adquirir compromisos financieros a largo plazo e invertirlos en la empresa, adquiriendo materias primas en volúmenes mayores que los actuales, con el fin de que sus costos se minimicen, ya que a mayores cantidades compradas, menores son los precios que ofrecen los proveedores.
2. Diversificar los productos que fabriquen y comercializar otros que se relacionen con el producto principal, con el objeto de no depender tan sólo de la venta de un producto, ya que si éste fracasa, también fracasa la empresa.
3. Dirigir su producto hacia otros segmentos de mercado en donde la competencia no sea tan fuerte y existan mayores márgenes de ganancia, de tal manera que se pueda acumular cierto margen para reinvertirlo en el negocio.
4. Aumentar el número de detallistas, tanto en el interior de la República como en la Ciudad Capital, cubriendo mejor la demanda del producto.

5. Aumentar en un pequeño porcentaje el precio de venta del producto principal, tomando en cuenta siempre la competencia, la calidad y costos del producto, los cuales, deben incluir impuestos, promoción, prestaciones laborales y otros, de tal manera que este costo sea real.
6. Realizar algún tipo de publicidad por medio de la radio, el periódico, etc, tomándola como una inversión que le traerá beneficios posteriores, y no como un gasto. La mayoría de empresarios toman este rubro como **gasto**, y por esta razón, **no practica ningún** tipo de publicidad ni promoción.

CAPITULO V

SITUACION DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DEL BETUN, EN EPOCAS DE INFLACION

A. Incremento de Precios

La inflación es uno de los principales problemas por los que atraviesa toda empresa en su que hacer diario, y la pequeña empresa industrial, no escapa a los efectos negativos que ésta produce. Incluso, si no se toman medidas correctas para contrarrestarla, las puede conducir a la quiebra, y por consiguiente, a su desaparecimiento.

" La Inflación es el aumento sostenido y continuo de los precios, provocando una disminución en el poder adquisitivo de la moneda. Es el alza generalizada de los precios, causado por el crecimiento del medio circulante, lo cual, provoca la devaluación del dinero emitido por la autoridad monetaria"¹⁹.

El problema inflacionario en Guatemala se ha agudizado en los últimos años, obstaculizando las normas relacionadas con la búsqueda de un beneficio socioeconómico para la población guatemalteca, y proyecta un deterioro aún mayor del nivel de vida de la población mayorista y dependiente. Esta crisis se ha venido agravando, como si se tratara de una enfermedad crónica, ya que, a partir de 1981, las políticas de ajuste de los gobiernos han incidido en el incremento general de precios. Estos han ido aumentando en los últimos años, lo que ha ocasionado la pérdida del poder adquisitivo del Quetzal (ver cuadro 10), el desmejoramiento de la condición humana, el fracaso y la quiebra de empresas de todo tipo, el desempleo y otros problemas, lo que demuestra los difíciles momentos que atraviesan los guatemaltecos.

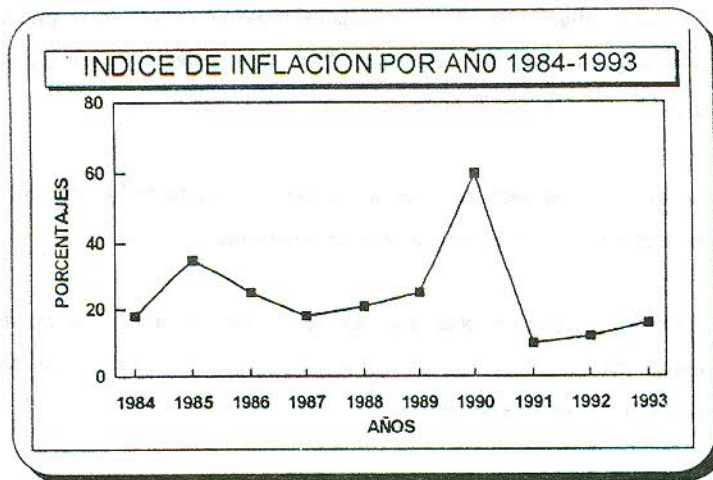
^{19/} Departamento de Publicaciones. Facultad de Ciencias Económicas, USAC. La Inflación en Guatemala y las Políticas Económicas de Gobierno que la Agudizan, Tesis Eduardo Montalvo, 1989, Pág. 70

Lo anterior viene a hacer más difícil el desarrollo de las pequeñas empresas en la industria del betún, ya que, de 1986 a 1993, un 50% de dichas empresas han fracasado, debido, en parte, a la época de inflación que vive el País, además de la fuerte competencia de que son objeto. Las pequeñas empresas que han subsistido, es debido a la propia iniciativa y persistencia del empresario, porque compite con otras empresas del betún y con márgenes de rentabilidad mínimos, lo cual, en determinado momento, frena el desarrollo de sus operaciones.

Según esta investigación, se pudo determinar que la escala inflacionaria ha afectado a la pequeña industria del betún, así:

- El 50% de las empresas existentes en 1993, ha cerrado sus operaciones.
- Los precios de los productos han aumentado en un 100%, causando una baja sensible en las ventas.
- Los costos de las empresas en cuanto al producto han aumentado en un 120%, como consecuencia de que los precios de las materias primas han aumentado, así como los sueldos, y otros rubros.
- La pérdida del poder adquisitivo del Quetzal, así como la capacidad de compra de las empresas, que, para cada nuevo pedido de insumos, ya es un nuevo precio.

Cuadro 7



Fuente: Elaboración propia con base en datos recabados en la investigación, y del Instituto Nacional de Estadística. INE

Según el cuadro anterior, vemos claramente que, hasta 1993, la inflación ha marcado una tendencia ascendente cada año, lo que ha ocasionado serios problemas a la industria en general y, principalmente, a la pequeña empresa industrial, incidiendo en el nivel general de precios, ya que, a pesar de que en 1992 la inflación bajó al 10.03%, según predicciones del INE, en 1992 y 93 la inflación alcanzará niveles ascendentes.

Estos porcentajes de inflación son a nivel general. pero, respecto a la industria del betún, los precios de 1986 a 1990 han aumentado casi un 120%, manteniéndose estables de 1991 a 1992 e incrementándose en 1993.

Esto afecta grandemente al usuario consumidor, ya que tiene que invertir más para adquirir su producto, y sus ingresos permanecen casi igual, pues, no han aumentado en la misma proporción.

Es necesario que las pequeñas empresas industriales de betún fijen mecanismos apropiados para enfrentar las épocas de inflación, ya que, si descuidan el manejo de sus finanzas, pueden sufrir sin darse cuenta, una descapitalización que los puede llevar a la quiebra y, por consiguiente, a desaparecer del mercado.

En cuanto a los costos, se debe mantener una revisión constante de los mismos, de manera que se puedan tomar medidas correctivas, en caso existan variaciones.

Asimismo, se debe mantener una política y estrategia de salarios apta en épocas de inflación, para aliviar de alguna manera la pérdida del poder adquisitivo del salario que obtienen los trabajadores que laboran en la empresa del betún.

B. Repercusión en Operaciones Empresariales

Desde 1983, las pequeñas empresas industriales que se dedican a la fabricación y comercialización de betún de calzado, se han visto afectadas por el proceso inflacionario, repercutiendo esto en sus operaciones financieras, de producción y de ventas, afectando enormemente los costos y precios de los productos.

Los costos de los productos se han visto afectados, porque los empresarios han adquirido sus materias primas a precios más elevados, cada vez que realizan un nuevo pedido. Se han visto obligados a aumentar los sueldos de la mano de obra que utilizan para la producción y comercialización del producto en un 100 %, así como de los gastos de fabricación.

El siguiente cuadro muestra los costos promedio de las empresas en 1986 y 1993, visualizando el aumento que han tenido entre un año y otro.

Cuadro 8

Costos y Precios promedio en la Pequeña Empresa de Betún

Período 1986 - 1993

Descripción	% Componentes de Betún	Promedio Costo por Unidad 1986	Promedio Costo por Unidad 1993
1. Materias Primas	50%	0.425 Cts.	0.935 Cts.
2. Mano de Obra	20%	0.170 Cts.	0.374 Cts.
3. Gastos de Fabricación	10%	0.085 Cts.	0.187 Cts.
4. Subtotal		0.682 Cts.	1.496 Cts.
5. Contribución por Unidad	20%	0.170 Cts.	0.374 Cts.
PRECIO DE VENTA	100%	0.85 Cts.	+120% 1.87 Cts. de aumento

Fuente: Elaboración Propia con base en datos de la Investigación

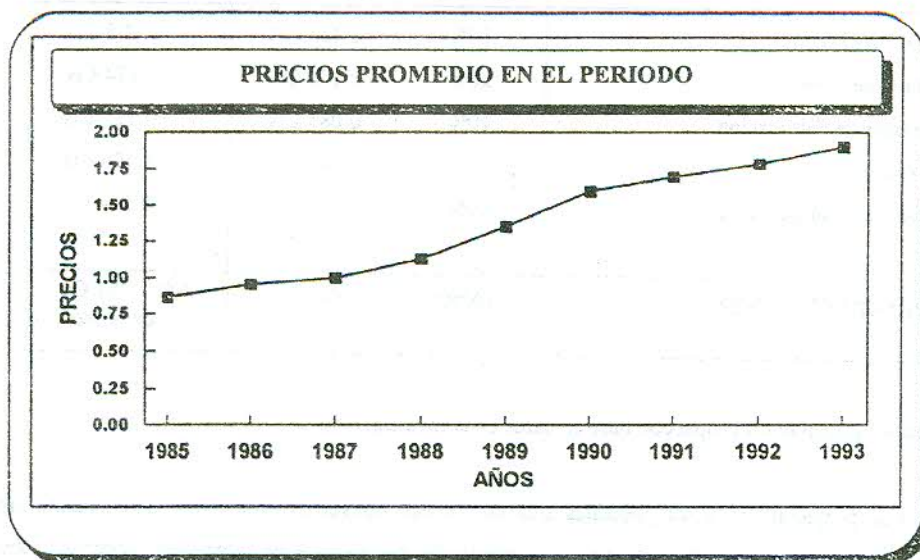
Los propietarios de las pequeñas empresas deben constantemente estar actualizando sus costos, ya que en épocas de inflación, el aumento de los mismos es constante. Además, debe optimizar el uso de los elementos del costo unitario, con el fin de lograr utilidades que le permitan la continuación de sus operaciones.

Los precios de la industria del betún se han visto afectados grandemente por la escala inflacionaria que en los últimos años ha vivido el país, y como existe una relación estrecha entre los costos y precios de las empresas, éstos se ven afectados por los primeros; por lo tanto, si los costos aumentan, se da un aumento en los precios de los productos.

A partir de 1986, los precios han aumentado considerablemente para los usuarios consumidores de dichos productos. A continuación, se presenta un cuadro en el que se muestra el

aumento constante del precio promedio del producto en el segmento de mercado de limpiabotas en el último quinquenio.

Cuadro 9
Inflación en la Industria del Betún
1985 - 1993



Fuente: Propia con base en la investigación realizada

En la gráfica, se observa el aumento constante de los precios en la industria del betún, afectando directamente al usuario consumidor.

C. Estrategias y Tácticas Utilizadas por la Industria del Betón en Epocas de Inflación

Según esta investigación, se observa que la industria del betón no es la excepción, pues, se ven afectados los costos y precios de productos como consecuencia del proceso inflacionario. No obstante, las empresas investigadas han aplicado distintas estrategias y tácticas que contrarrestan los efectos negativos de la inflación, y las principales, son detalladas a continuación:

1. Compras

Ante el cambio constante de los precios en las materias primas, los empresarios se ven obligados a comprar por volúmenes relativamente altos (cada empresa, de acuerdo a sus posibilidades), con el objeto de mantener un mínimo de existencias en inventarios y no sufrir problemas en la producción, y de esta manera, satisfacer la demanda del segmento de mercado de limpiabotas, manteniendo precios estables por periodos de tiempo prudentes.

2. Producción

Son fabricados productos que tienen un movimiento continuo en ventas, a fin de no tener capital de trabajo ocioso en productos que no son comercializados rápidamente.

3. Efectivo

Minimizan la disponibilidad de efectivo, manteniendo solamente lo necesario para cumplir con sus obligaciones y compromisos adquiridos e invirtiendo el resto de capital en materias primas o materiales para no sufrir autodescapitalización.

4. Endeudamiento

Adquieren préstamos externos a largo plazo para invertir en la empresa.

5. Cuentas por Cobrar

Aceleran la rotación de cuentas por cobrar, recuperando lo más pronto posible el efectivo, invirtiéndolo de nuevo para no sufrir descapitalización por los largos periodos de crédito solicitados por los clientes.

6. Cuentas por Pagar

Cumplen con sus obligaciones por pagar, pero, retrasando un poco el período de crédito concedido por los proveedores, sin dañar su reputación crediticia.

7. Ventas al Contado

Venden el 85% de productos al contado, obteniendo efectivo para reinvertirlo en las actividades de la empresa, de tal manera que se cuente con la liquidez oportunamente.

8. Descuentos por Pronto Pago

A los clientes se les establece descuentos por pronto pago en porcentajes mínimos, con el fin de recuperar efectivo de cuentas pendientes de cobro y ponerlos al día, principalmente en las cuentas que están atrasadas, para que no se conviertan en cuentas incobrables.

9. Recargo de Interés

Algunas empresas de betún recargan a los clientes intereses por incumplimiento de pago, dependiendo del periodo de crédito otorgado o por el retraso en el pago de alguna factura, recuperando el costo de la utilización de ese capital.

10. Fijación de Precios

Los precios son fijados, de acuerdo a los costos actualizados, debido a que éstos varían en las épocas de inflación, y si, en un momento determinado, no son revisados los costos y no actualizan el precio, se podría sufrir autodescapitalización e, incluso, provocar la quiebra de algunas empresas.

11. Competencia

Algunas empresas pequeñas siguen la política del aumento constante de los precios fijados por la competencia, ya que por si solas no pueden determinar el precio y, forzosamente, deben estar igual o abajo de ésta para tener aceptación por el consumidor.

12. Costos

Optimizan al máximo los costos promedio del producto, suprimiendo rubros innecesarios, adquiriendo materias primas a precios bajos y reduciendo personal en las empresas; esto, con el fin de obtener un margen de utilidad que les permita la continuación de operaciones.

13. Distribución

Mobilizan el producto, de acuerdo a las exigencias del distribuidor, recargando gastos extra de distribución para mantener el producto, de tal manera que llegue oportunamente al consumidor, a precios accesibles en el segmento de mercado de limpiabotas.

14. Nuevos Productos

Las grandes empresas mantienen una constante investigación, a efecto de diversificar sus productos, de acuerdo con las necesidades y demandas del mercado. Esto permite aumentar la capacidad productiva que se necesitará por el abandono de líneas de producción de escasa rentabilidad.

D. Impacto de la Inflación en la Población de Escasos Recursos

Las épocas de inflación generalmente están asociadas a aspectos, como la inestabilidad política y social, que afecta las tensiones financieras, provocando alteraciones negativas en los sectores agrícolas, industriales y de servicios; asimismo, alteraciones monetarias bancarias y crediticias, desocupación, malestar social, miseria y, principalmente, alza generalizada de los precios. La problemática anterior causa un impacto negativo en la población pobre, ya que este estrato social de Guatemala recibe bajos salarios, adquiriendo productos a precios exorbitantes, con

una moneda que pierde paulatinamente su poder adquisitivo e imposibilita la satisfacción de los requerimientos mínimos para subsistir.

Algunos de los efectos negativos que la inflación ha causado a las pequeñas industrias de betún, son los siguientes:

- Minimiza la capacidad de compra de las materias primas e insumos nacionales.
- Afecta de manera global los costos de los productos que fabrica y comercializa; por tanto, los precios al consumidor son incrementados a cada cierto tiempo (ver cuadro 9).
- Lleva paulatinamente a la quiebra a pequeñas empresas que son propiedad de empresarios de escasos recursos.

Cuadro 10
Pérdida del Poder Adquisitivo del Quetzal
Años 1983-1993

Año	Poder Adquisitivo Quetzal *	Pérdida del Poder Adquisitivo del Quetzal	Promedios Precios al Usuario-Consumidor en la Industria del Betún
1983	Q. 1.00	Q. 0.0000	Q. 0.00
1984	Q. 0.919	Q. 0.0810	Q. 0.00
1985	Q. 0.775	Q. 0.2250	Q. 0.80
1986	Q. 0.565	Q. 0.4250	Q. 1.00
1987	Q. 0.503	Q. 0.4970	Q. 1.15
1988	Q. 0.454	Q. 0.5460	Q. 1.25
1989	Q. 0.40	Q. 0.6000	Q. 1.45
1990	Q. 0.38	Q. 0.6200	Q. 1.85
1991	Q. 0.30	Q. 0.7000	Q. 1.87
1992	Q. 0.25	Q. 0.7500	Q. 1.87
1993	Q. 0.18	Q. 0.8200	Q. 2.00

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de INE y de encuestas a empresas entrevistadas.

* : Se tomó 1983 como año base.

CAPITULO VI

PLANES DE ACCION PARA FORTALECER A LA PEQUEÑA INDUSTRIA

A. En el Corto Plazo

Debido a la situación tan difícil por la que atraviesa la pequeña industria en general y, principalmente la del betún, es necesario que los propietarios tomen medidas para resolver la diversidad de problemas que enfrentan.

Entre los principales problemas detectados en la investigación, están:

- Escasez de capital de trabajo.
- Escasez de materias primas e inventarios.
- Alta competencia.
- Altos precios y costos, y,
- Falta de capacidad gerencial.

1. Fortalecimiento Financiero

Según la investigación, se llegó a determinar que el 100% de las pequeñas empresas existentes en la industria del betún tiene problemas financieros, dificultando en un alto porcentaje su buen funcionamiento. Para mejorar y fortalecer de alguna manera las finanzas de estas empresas, existen fuentes internas y externas para la captación de recursos.

1.1 Fuentes Internas

El empresario debe fomentar e implementar planes de ahorro, para que en determinado momento los utilice como capital de inversión, ahorrando de esta manera en otros rubros, como es el pago de intereses, si fueran a ser utilizados fondos provenientes de instituciones financieras.

1.2 Fuentes Externas

Las pequeñas empresas tienen la posibilidad de adquirir fondos financieros provenientes de las instituciones privadas y estatales que apoyan a la pequeña empresa en general. Entre estas, están:

- Asociación de Instituciones de Desarrollo y Servicio de Guatemala.
- Fundación del Centavo.
- Hogar y Desarrollo.
- Fundación para Asesoría a Pequeñas Empresas.
- Fundación para el Desarrollo de la Mujer.
- Fundación de Proyectos de la Embajada de Canadá.
- Génesis Empresarial.
- Fundación para el Desarrollo.
- FUNDESA.

Además, se encuentran otras organizaciones no gubernamentales que tienen el mismo objetivo, entre las cuales, están:

- Fundación para la Ayuda del Pueblo Indígena.
- Consejo Cristiano de Agencias de Desarrollo.
- Asociación Cristiana de Jóvenes.
- Alianza para el Desarrollo Juvenil.

Entre las instituciones gubernamentales que ayudan al pequeño empresario, están:

- INTECAP
- Proyecto de Crédito Popular, que se realiza a través del sistema bancario, instituciones no gubernamentales, instituciones privadas, etc.

Los principales requisitos que exigen las instituciones que ayudan a la pequeña empresa, son:

- Poseer una pequeña empresa industrial
- Certificación de ingreso extendida por un contador con número de registro
- Contar con dos fiadores cuando el monto del préstamo es alto y un fiador cuando el préstamo es bajo
- Fotocopia de cédula de vecindad
- Fotocopia de patente de comercio (si la tiene).

En el medio empresarial del betún, se tiene la concepción de que estas instituciones ayuden a las pequeñas empresas, porque no exigen demasiados requisitos para otorgar el recurso financiero. También, de que la mayoría de empresas privadas, hacen propaganda en este sentido; pero, en el fondo, lo que persiguen, es colocar el recurso financiero, obteniendo intereses que de alguna manera se convierten en ganancia. La asesoría que brindan a los pequeños empresarios, se les cobra por aparte, y la tasa de interés es del 30% anual, pagaderos mensualmente con abono a capital y, en algunos casos, estos intereses son cobrados sobre el monto total del préstamo y no sobre saldos.

Suponiendo que una de estas empresas financieras privadas otorgue un préstamo de Q15,000.00, pagaderos en seis meses, la situación crediticia se expresa en el cuadro 11:

Cuadro 11
Cuadro de Amortizaciones, Pagos a Capital e Intereses de Préstamo

Cuota	Fecha	Abono a Capital Q.	Interés a Pagar Q. S/Monto	Cuota y Asesoría Q.	Pago Total	Saldo de Capital	Interés que pagaría S/Saldos
0	01-01-95	----	----	----	---	15,000.00	
1	31-01-95	2,500.00	375.00	20.00	2,895.00	12,500.00	375.00
2	29-02-95	2,500.00	375.00	20.00	2,895.00	10,000.00	312.50
3	31-03-95	2,500.00	375.00	20.00	2,895.00	7,500.00	250.00
4	30-04-95	2,500.00	375.00	20.00	2,895.00	5,000.00	187.50
5	31-05-95	2,500.00	375.00	20.00	2,895.00	2,500.00	125.00
6	30-06-95	2,500.00	375.00	20.00	2,895.00	----	62.50
		Q15,000.00	Q2,250.00	Q120.00	Q17,370.00		Q.1312.50

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la Investigación

Como se puede observar en el cuadro anterior, se le está cobrando al pequeño empresario la cantidad de Q. 2,250.00 sólo de intereses a tasa flat, cifra que corresponde a un préstamo semestral de Q. 15,000.00; cuando, en realidad, el pequeño empresario durante los seis meses utilizó cada mes una cifra menor de capital y por tanto los intereses deberían ser menos según se muestra en el cuadro II.

Cuando un usuario solicita el crédito, le dicen que tendrá que pagar el 30% anual sobre saldos; pero, en realidad, lo que paga sobre el dinero utilizado, es el 55.388% de tasa de interés anual, o sea, el 4.6157% mensual sobre saldos. Esto no es ayudar a las pequeñas empresas, sino perjudicarlas grandemente, afectando el desarrollo de las mismas.

1.3 Establecimiento de las Utilidades como Inversión

Este fortalecimiento de la pequeña empresa industrial sólo se puede dar a nivel interno y depende de cada empresario y de su capacidad para aprovechar sus utilidades dentro de las misma.

Esto le ayudará a no adquirir demasiados fondos externos, ahorrándose el pago de intereses y fortaleciendo más sus actividades operacionales.

Según la investigación, el 100% de pequeñas empresas industriales productoras de betún de calzado, obtienen, ganancias muy bajas, porque sus márgenes de utilidad están entre el 5 y el 12% lo que impide grandemente un desarrollo acelerado de sus operaciones. De este 100% de empresas, tan sólo el 40% reinvierte parte de sus utilidades en el negocio, mientras que el restante 60% no lo hace, debido a que utiliza estos fondos para su supervivencia.

El 100% de pequeñas empresas industriales dedicadas a la fabricación de betún, y que dirige sus esfuerzos al segmento de mercado de limpiabotas, tiene los problemas mencionados anteriormente, lo que dificulta el desarrollo de sus operaciones, y si no son tomadas medidas urgentes, pueden hasta llegar a desaparecer del mercado; por lo tanto, es necesario tomar acciones a corto plazo, entre las que estarían:

- Adquirir, mediante fuentes externas e internas, capital de trabajo para el mejor funcionamiento de sus operaciones y, por consiguiente, adquirir volúmenes de materias primas para la producción, manteniendo inventarios adecuados que le permitan continuidad productiva.
- Es necesario que las pequeñas empresas que compiten con otras empresas que poseen mayores recursos, extiendan sus operaciones a otros segmentos de mercado, como el mercado familiar o industrial de calzado. Para llegar a estos segmentos, es importante que se cuente con un fortalecimiento financiero para sostener los periodos de crédito que son ofrecidos a los clientes. Los canales de distribución para llegar a estos segmentos de mercado, serían los siguientes:

1. Fabricante -----> Supermercados Mayoristas -----> Usuario Consumidor Final

2. Fabricante ---> Peleterías Mayoristas ---> Minoristas ---> Usuario Consumidor Final.

- Para evitar el fracaso y fortalecer la continuidad operacional de las pequeñas empresas industriales productoras de betún de calzado, es indispensable establecer programas de capacitación adecuados para estas empresas, mediante seminarios y cursos que adiestren en administración a los pequeños propietarios, brindándoles asesoría en todas las áreas, haciendo énfasis en el área financiera, ya que es aquí donde radican la mayoría de problemas que tienen estas empresas. Esto se debe realizar, a través de instituciones privadas (Génesis Empresarial, Fundación para el Desarrollo).
- Otro curso de acción que se propone, es que las universidades en general, principalmente la Universidad de San Carlos de Guatemala, deben de apoyar a las pequeñas empresas, a través de programas de capacitación, mediante la creación de carreras cortas en las que sean incluidos cursos específicos de administración, con el fin de preparar y fortalecer intelectualmente a los propietarios.

B. Planes de Acción en el Largo Plazo

A nivel de gobierno, no se tienen planes bien definidos a largo plazo para fortalecer a la pequeña industria; pero, lo que sí se tiene contemplado, es darle continuidad al proyecto de crédito popular, que consiste en otorgar crédito a los pequeños empresarios con la asesoría técnica, adiestrando a estas personas que ingresa al programa, y fortaleciéndolos, tanto económica como intelectualmente, para la continuidad de sus operaciones.

Los recursos financieros son trabajados a través del sistema bancario y las Organizaciones No Gubernamentales, con un monto de Q. 50,000,000.00, atendiendo en 2 años a 20,000 usuarios.

A nivel privado, se tiene contemplado abrir sucursales de empresas que apoyen a la pequeña empresa, tanto en el interior del País como en el Área Metropolitana, invirtiendo un promedio de Q. 10,000,000.00, y atendiendo a 5,000 usuarios por año durante el próximo quinquenio.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. CONCLUSIONES

1. Las estrategias corporativas en la industria de betún, son poco usadas en forma técnico-científica ya que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas investigadas, no planifican sus actividades, trabajando de manera contingencial y solucionando sus problemas superficialmente.
2. El 100% de pequeñas empresas industriales fabricantes de betún de calzado se estableció que son administradas inadecuadamente por los propietarios, quienes aplican el proceso administrativo en forma simple: dirigen, coordinan y ejercitan distintas actividades y funciones, ocasionando un recargo de trabajo dentro de la empresa.
3. La pequeña industria del betún no se ha desarrollado operacionalmente para producir y cubrir la demanda del producto en los distintos segmentos de mercado como consecuencia de la escasez de capital de trabajo, de la competencia y por las épocas de inflación que ha vivido el País en los últimos años.
4. Después de realizado el estudio se pudo establecer que en la actualidad la participación de la pequeña industria de betún no es representativa dentro de la industria en general, debido al bajo número de empresas existentes, las cuales, generan poco empleo aportando un porcentaje poco significativo al Producto Interno Bruto -PIB-.
5. La aplicación adecuada y oportuna de distintas tácticas y estrategias de administración, producción y mercadotecnia, en forma de contingencia en la etapa de introducción de un producto, han permitido a las pequeñas empresas fabricantes de betún subsistir, manteniéndose en el segmento de limpiabotas, y soportando los ataques de las grandes empresas que dirigen su producto al mismo segmento de mercado.

6. Se determinó que los factores que permiten y facilitan la continuidad operacional de las empresas de betún en épocas de inflación, son el cambio constante de tácticas y estrategias, aunque no en forma científica, entre las cuales, pueden ser mencionadas: la revisión continua de los costos de producción y la fijación de precios de venta, y,
7. Muchos de los problemas que actualmente afronta una pequeña empresa industrial de betún, estriban en la falta de apoyo financiero y gerencial que existe a nivel privado y estatal, y cuando se otorgan préstamos financieros, son con altas tasas de interés.

B. RECOMENDACIONES

1. Que las instituciones gubernamentales y privadas, promuevan cursos de capacitación técnico-científica, con métodos fáciles y comprensibles que verdaderamente ayuden a los pequeños empresarios de betún a solucionar de fondo y no superficialmente los diversos problemas que afrontan.
2. Que se establezcan programas que faciliten el financiamiento de capital en forma ágil, oportuna y con bajas tasas de interés, coadyuvando de esta forma al desarrollo operacional y mercadológico de las pequeñas empresas.
3. Es necesario que los pequeños empresarios busquen y reciban capacitación y asesoría administrativa, para manejar eficientemente sus empresas, especialmente para hacerle frente a las épocas de inflación.
4. Es conveniente que las pequeñas empresas industriales que actualmente fabrican y comercializan betún de calzado en el segmento de mercado de limpiabotas, extiendan sus operaciones a otros segmentos de mercado, como el familiar (supermercados, abarroterías, tiendas, etc.), o el industrial (fábricas de calzado, y peleterías), utilizando la creatividad y haciendo innovaciones que les permitan solidificar y afianzarse en esos segmentos.
5. Que dentro de las pequeñas empresas sean definidas las funciones y actividades para cada puesto, delegando autoridad en otras personas, y ocupándose el empresario de lo más importante; esto, permitirá que tenga tiempo para asistir a seminarios de adiestramiento a instituciones como el INTECAP o cualquier otra que se dedique a esta actividad.

ANEXOS

CUESTIONARIO UTILIZADO PARA LA INVESTIGACION A NIVEL EMPRESA

Fecha: _____

INTRODUCCION:

(Buenos Días/Tardes Sr. (a.), me encuentro realizando una Investigación de Campo, con el fin de recopilar información entre las industrias de Betún, la cual, servirá de base para la elaboración de la Tesis del Sr. Carlos F. Fuentes E., estudiante de la Universidad de San Carlos de Guatemala, cuyo certificado de encontrarse pendiente de Trabajo de Tesis para poder sustentar el Examen Público se adjunta al presente. Dicha información es de carácter confidencial y no es necesaria su identificación, por lo que solicito su amable cooperación en contestar unas preguntas. Gracias.

CARACTERISTICAS BASICAS DE LA EMPRESA

1. Perteneció el propietario o la empresa a alguna organización:

- 1.1 Cooperativas ()
- 1.2 Cámara de Comercio ()
- 1.3 Cámara de Industria ()
- 1.4 Asociaciones ()
- 1.5 Comités ()
- 1.6 Ninguna ()
- 1.7 Otras ()

_____ Especifique

2. Relación de los trabajadores con la empresa:

- 2.1 Cuántos son Propietarios _____
- 2.2 Cuántos son Familiares _____
- 2.3 Cuántos son Trabajadores _____
- 2.4 Total de Trabajadores _____

3. Nivel de capacitación del personal

- 3.1 Número de trabajadores no calificados _____
- 3.2 Número de trabajadores calificados _____
- 3.3 Total de trabajadores _____

AREA DE ADMINISTRACION

4. ¿Cuáles son las principales Funciones y Actividades que realizaba como propietario o gerente?

- | | | |
|-----|---------------------------|-----|
| 4.1 | Hace de todo | () |
| 4.2 | Administración | () |
| 4.3 | Producción | () |
| 4.4 | Ventas | () |
| 4.5 | Contabilidad | () |
| 4.6 | Cobros | () |
| 4.7 | Capacitación del Personal | () |

5. ¿Dedicaba tiempo completo a la empresa ?

- | | | | | | |
|-----|----|-----|-----|----|-----|
| 5.1 | Sí | () | 5.2 | No | () |
|-----|----|-----|-----|----|-----|

6. ¿Recibió algún tipo de capacitación antes de iniciarse en su negocio?

- | | | | | | |
|-----|----|-----|-----|----|-----|
| 6.1 | Sí | () | 6.2 | No | () |
|-----|----|-----|-----|----|-----|

7. En caso afirmativo, en cuál de las áreas siguientes:

- | | | |
|-----|----------------|-----|
| 7.1 | Administración | () |
| 7.2 | Finanzas | () |
| 7.3 | Mercadotecnia | () |
| 7.4 | Contabilidad | () |
| 7.5 | Tecnología | () |

8. ¿Cuántos años de experiencia tenía en este tipo de empresa cuando lo inició?

- | | | | | |
|-----|----|---|-----|-----|
| 8.1 | 0 | a | 1 | () |
| 8.2 | 2 | a | 5 | () |
| 8.3 | 6 | a | 10 | () |
| 8.4 | 11 | a | 15 | () |
| 8.5 | 16 | o | más | () |

9. ¿Aplicó la Planeación de sus actividades en la empresa?

- | | | | |
|-----|----|-----|-----------------------|
| 9.1 | Sí | () | pase a pregunta No.10 |
| 9.2 | No | () | pase a pregunta No.11 |

10. ¿De qué tipo fue la planeación que realizó?

- | | | | | | |
|------|-------------|-----|------|---------------|-----|
| 10.1 | Corto Plazo | () | 10.2 | Mediano Plazo | () |
| 10.3 | Largo Plazo | () | 10.4 | Otro | () |
- Especifique: _____

11. ¿Organiza sus actividades?

11.1 Sí ()

11.2 No ()

Cómo especifique: _____

12. ¿Dirige a sus empleados o empresa?

12.1 Sí ()

12.1 No ()

De qué forma Especifique: _____

13. ¿Ejerció o ejerce contralor en su empresa?

12.1 Sí ()

12.1 No ()

Especifique: _____

14. De qué manera. Describa el proceso general administrativo que aplica en la empresa:

15. Describa las estrategias y tácticas de administración que ha aplicado desde que se inició en el negocio, en tiempos normales y en épocas de inflación:

AREA DE PRODUCCION

16. ¿De qué tipo era su producción?

16.1 Producción en Serie ()

16.2 Producción unitaria ()

17. ¿Utiliza tecnología en su proceso?

17.1 Sí ()

17.2 No ()

Especifique: _____

18. ¿De qué fuente obtuvo la tecnología utilizada?

18.1 A través de un técnico ()

18.2 A través de un vendedor de equipo ()

18.3 A través de un vendedor de materia prima ()

18.4 A través de libros y revistas ()

18.5 A través de otras industrias similares ()

18.6 Conocimiento de la familia ()

18.7 Uso de patentes ()

18.8 A través de ferias y exposiciones ()

18.9 Tecnología cedida por la casa matriz ()

18.10 Curso impartido por instituciones ()

19. De la materia prima que utiliza, procede del:

19.1 Extranjero ()

19.2 Nacional ()

19.3 Total ()

19.4 Otro ()

Especifique:

20. ¿Utilizó o adoptó algún equipo que mejoró su empresa?

20.1 Sí () (Qué clase de innovaciones, especifique)

20.2 No () (Por qué, especifique)

21. Indique porcentualmente la utilización de la capacidad instalada:

- 21.1 Porcentaje utilizado _____ %
21.2 Porcentaje no utilizado _____ %

22. Describa el costo de producción del producto(s) en porcentaje y en quetzales:

- | | | | | | |
|------|----------------------------------|--------|---|-------|----------|
| 22.1 | Mano de Obra | () | % | _____ | Q. _____ |
| 22.2 | Materia Prima | () | % | _____ | Q. _____ |
| 22.3 | Gastos Indirectos de Fabricación | () | % | _____ | Q. _____ |
| 22.4 | Otros (especifique) | () | | _____ | _____ |

23. ¿Qué porcentaje de variación ha tenido desde su inicio?

Describa:

24. Indique la forma en que determinaba su inventario:

- | | | |
|------|--|--------|
| 24.1 | Por intuición | () |
| 24.2 | Antecedentes históricos | () |
| 24.3 | Investigación de las necesidades del mercado | () |
| 24.4 | Lote económico óptimo | () |

25. Describa los productos que fabrica, en tamaños y colores:

26. Describa las estrategias y tácticas de producción que ha aplicado desde su inicio, tanto en tiempos normales como en épocas de inflación; y su reacción ante los ataques de la competencia:

27. En qué lugares compra las materias primas para la elaboración de su producto:

28. Describa el proceso de su producción, paso por paso:

29. Describa las materias primas que utiliza en el proceso mencionado anteriormente:

AREA DE FINANZAS

30. Al iniciar su negocio, ¿ Consideró la cantidad de capital requerido para su operación?

30.1 Sí () 30.2 No ()

31. En el momento de abrir su negocio,¿Invirtió la mayoría de sus recursos financieros?

31.1 Sí () 31.2 No ()

32. ¿Cómo invierte las utilidades de su empresa?

33. ¿Reservó recursos financieros para hacerle frente a los futuros gastos inmediatos?

33.1 Sí () 33.2 No ()

34. ¿Obtuvo capital prestado para iniciar la empresa?

34.1 Sí () 34.2 No ()

35. Estime el porcentaje que corresponde al capital prestado y propio, dentro del capital inicial:

35.1 Capital prestado _____ %
35.2 Capital propio _____ %

36. ¿Utilizó la totalidad del crédito disponible de la empresa?

36.1 Sí () 36.2 No ()

37. ¿Utilizó los créditos de los proveedores?

37.1 Sí () 37.2 No ()

38. Estime el porcentaje de los créditos obtenidos, según su destino:

- 38.1 Capital de trabajo _____ %
38.2 Compra de terreno _____ %
38.3 Compra de equipo _____ %
38.4 Otro _____ % Especifique: _____

39. Utilizó créditos de las siguientes fuentes:

- 39.1 Banco Privado ()
39.2 Banco de Desarrollo ()
39.3 Cooperativas ()
39.4 Personas Particulares ()
39.5 No ha utilizado ()
39.6 Otro () Especifique: _____

40. ¿Contaba con políticas de crédito?

- 40.1 Sí () 40.2 No ()

41. ¿Tomó en cuenta la necesidad de capital adicional para financiar el crédito de los clientes?

- 41.1 Sí () 41.2 No ()

42. ¿Cuánto es el monto máximo y mínimo de crédito que otorgó?

- 42.1 Máximo Q. _____ 42.2 Mínimo Q. _____

43. Describa las estrategias y tácticas que ha aplicado en el área financiera, tanto en tiempos normales como en épocas de inflación:

AREA DE CONTABILIDAD

44. ¿Contrató el asesoramiento de un contador?

44.1 Sí ()

44.2 No ()

45. ¿Utilizó un sistema contable?

45.1 Sí ()

45.2 No ()

46. ¿Esté legalmente registrada su empresa?

43.1 Sí ()

43.2 No ()

47. ¿Forma de propiedad de la empresa?

Describe:

48. Indique que libros de contabilidad utilizó su empresa:

48.1 Diario de Caja ()

48.2 Diario de Compras ()

48.3 Diario de Ventas ()

48.4 Informe Diario de Ventas ()

48.5 Informe de Efectivo ()

48.6 Registro de Ingreso del Personal ()

48.7 Registro de Comprobantes ()

48.8 Diario de Fábrica ()

AREA DE MERCADOTECNIA

49. ¿Se localizó el área de los clientes potenciales al ubicar el negocio?

49.1 Sí ()

49.2 No ()

50. ¿Se investigó y localizó el flujo real de tráfico de clientes en el área que se escogió para localizar el negocio?

50.1 Sí () 50.2 No ()

51. ¿Se investigaron las características del consumidor?

51.1 Sí () 51.2 No ()

52. ¿Se estableció cuántos competidores existen en el área escogida?

52.1 Sí () 52.2 No ()

53. ¿Se estableció cuál es el tamaño de las empresas competidoras y su fortaleza financiera?

53.1 Sí () 53.2 No ()

54. ¿Se estableció cuál es el importe de las ventas de los competidores?

54.1 Sí () 54.2 No ()

55. ¿Se determinó cuál es la calidad del producto, mercancía o servicio, ofrecido por los competidores potenciales?

55.1 Sí () 55.2 No ()

56. ¿A qué tipo de mercado dirige su producto?

Especifique:

57. Con base en qué seleccionó los productos a producir y comercializar:

57.1 A lo que pedía el consumidor ()
57.2 A la moda ()
57.3 A la estación ()
57.4 A diseños exclusivos ()
57.5 A precios del mercado ()
57.6 Otros () Especifique: _____

58. ¿Considera que la mercancía o productos que ofrecía la empresa, reflejaba el gusto y las necesidades del consumidor?

58.1 Sí () 58.2 No ()

59. Tenía en bodega productos o mercancías que no podía vender:

59.1 Muchos ()

59.2 Pocos ()

59.3 Ninguno ()

60. ¿Cuál era el destino de sus productos o mercancías?

60.1 Al exterior ()

60.2 Consumo Nacional ()

61. Del consumo nacional, estime:

61.1 Consumo en el Departamento _____ %

61.2 Consumo fuera del Departamento _____ %

61.3 Total _____ %

62. Qué tipo de canal utiliza para distribuir sus productos:

62.1 Productor-----Consumidor ()

62.2 Productor-----Mayorista-----Minorista-----Consumidor ()

62.3 Productor-----Mayorista-----Consumidor ()

62.4 Productor-----Minorista-----Consumidor ()

62.5 Productor-----|-----Mayorista-----Consumidor ()

 |-----Minorista-----Consumidor

63. Cuáles de los siguientes medios de publicidad utilizó:

63.1 Radio ()

63.2 Prensa ()

63.3 T. V. ()

63.4 Afiches()

63.5 Volantes ()

63.6 Nada ()

63.7 Otros () Especifique: _____

64. ¿Contaba la empresa con alguna política de fijación de precios?

64.1 Si () 64.2 No ()

(Si la respuesta fue Si, continúe con la pregunta No. 65)

65. ¿Cuál fue su fuerza de ventas al inicio del negocio y cuál es ahora?

66. ¿Qué método utilizó para fijar sus precios al consumidor?

- 66.1 Costos ()
- 66.2 Competencia ()
- 66.3 Margen de utilidad ()
- 66.4 Porcentaje de ganancia en relación a la inversión inicial ()
- 66.5 Precios topes ()
- 66.6 Nivel de ventas a alcanzar para cubrir los costos ()

67. Describa las estrategias y tácticas de mercadeo que realiza, tanto en tiempos normales como en épocas de inflación:

CLASIFICACION DE PROBLEMAS

68. Indique cuál fue el principal problema de su empresa:

69. ¿Qué problemas ha encontrado en la comercialización de sus productos o mercancías?

- 69.1 Fluctuaciones estacionales de la demanda ()
69.2 Daños por transporte ()
69.3 Competencia ()
69.4 Ninguno ()
69.5 Otros (especifique): _____

70. ¿Qué problemas encontró con relación a su materia prima?

- 70.1 Variación de calidad ()
70.2 Atraso en la entrega ()
70.3 Escasez del producto ()
70.4 Almacenamiento ()
70.5 Variaciones en el precio ()
70.6 Restricciones legales ()
70.7 Ninguna ()
70.8 Otros (especifique): _____

71. Causas o problemas por que no utilizó su capacidad instalada:

- 71.1 Falta de materia prima ()
71.2 Poca demanda del producto ()
71.3 Falta de capital de trabajo ()
71.4 Falta de personal calificado ()
71.5 Otros (especifique): _____

72. ¿Qué problemas tuvo para adquirir sus recursos financieros ?

73. ¿Tuvo problemas para contratar personal con conocimientos en el área de actividad de la empresa?

73.1 Sí ()

73.2 No ()

En caso afirmativo, dé algunos detalles del mismo: _____

74. ¿Qué esperaría usted que el gobierno hiciera para resolver los problemas que afectan a su empresa?

75. Para la introducción y planeación de un nuevo producto, ¿Qué pasos sigue?

Describe:

76. ¿De qué forma reacciona ante los ataques de la competencia?

Describe:

Observaciones:

Gracias por su colaboración

**CUESTIONARIO UTILIZADO PARA LA INVESTIGACION
A NIVEL DISTRIBUIDOR**

Fecha: _____

INTRODUCCION:

(Buenos Días/Tardes Sr. (a), me encuentro realizando una Investigación de Campo, con el fin de recopilar información entre las industrias de Betún, la cual, servirá de base para la elaboración de la Tesis del Sr. Carlos F. Fuentes E., estudiante de la Universidad de San Carlos de Guatemala, cuyo certificado de encontrarse pendiente de Trabajo de Tesis para poder sustentar el Examen Público se adjunta al presente. Dicha información es de carácter confidencial y no es necesaria su identificación, por lo que solicito su amable cooperación en contestar unas preguntas. Gracias.

DISTRIBUIDOR

1. ¿Cuál es la actividad de su empresa?

2. ¿Qué productos comercializa?

- | | | |
|-----|-------------------------|---------------------------|
| 2.1 | Cosméticos | () |
| 2.2 | Productos de belleza | () |
| 2.3 | Materiales para Calzado | () |
| 2.4 | Betunes para Calzado | () |
| 2.5 | Otros | () Especifique: _____ |

3. Si comercializa betunes de calzado, ¿Cuántas marcas comercializa y a que precios?

4. Especifique los tamaños de betún que comercializa y sus respectivos precios:

5. ¿Por qué comercializa las marcas y tamaños de betún que indicó anteriormente?

6. ¿Utiliza publicidad para vender esos productos?

6.1 Sí () 6.2 No ()

Por qué:

7. ¿Otorgan créditos los fabricantes de betún de calzado a su comercio?

7.1 Si () 7.2 No ()

Por qué:

8. Especifique el tipo de clientes a quienes vende el betun de calzado:

9. ¿Cuál es el margen de ganancia que obtiene en la venta de betunes de calzado?

**CUESTIONARIO UTILIZADO PARA LA INVESTIGACION
A NIVEL USUARIO--CONSUMIDOR FINAL**

Fecha: _____

INTRODUCCION:

(Buenos Días/Tardes Sr. (a.), me encuentro realizando una Investigación de Campo, con el fin de recopilar información entre las industrias de Betún, la cual, servirá de base para la elaboración de la Tesis del Sr. Carlos F. Fuentes E., estudiante de la Universidad de San Carlos de Guatemala, cuyo certificado de encontrarse pendiente de Trabajo de Tesis para poder sustentar el Examen Público se adjunta al presente. Dicha información es de carácter confidencial y no es necesaria su identificación, por lo que solicito su amable cooperación en contestar unas preguntas. Gracias.

USUARIO-CONSUMIDOR FINAL

1. ¿Se dedica a lustrar calzado?

1.1 Sí () 1.2 No ()

Por qué:

2. ¿Qué marca de betún utiliza?

3. ¿Por qué utiliza la marca descrita anteriormente?

4. ¿Existen otras marcas de betún que pueda utilizar?

4.1 Si () 4.2 No ()

5. Si la pregunta anterior es afirmativa, ¿Por qué no las utiliza?

6. ¿Qué opina de la calidad y precio del betún de calzado que usted utiliza?

7. ¿En dónde adquiere el betún de calzado que usted utiliza?

8. ¿Por qué los adquiere en el lugar mencionado anteriormente?

9. ¿Cuánto cobra por cada servicio de lustre?

9.1 Q. _____

10. ¿Cuál es su ingreso mensual?

10.1 Q. _____

11. ¿Se beneficia con la utilización del producto que consume?

BIBLIOGRAFIA

1. Cravens, David W. Planeación en Mercadotecnia. Editorial Continental. México. 1987.
2. De León Estrada, Edgar. Métodos de Formación Profesional en Apoyo a la Pequeña Empresa en Guatemala. INTECAP. 1986.
3. Del Pinal Calderón, Julio Roberto. Causas del Fracaso de la Pequeña Empresa. Tesis. Universidad Mariano Gálvez. Junio 1986.
4. Departamento de Publicaciones, Facultad de Ciencias Económicas, USAC. Guía para la Elaboración de Tesis Profesional o una Investigación Documental.
5. Departamento de Publicaciones. Facultad de Ciencias Económicas, USAC. La Inflación y las Políticas Económicas del Gobierno que la Agudizan. Tesis Eduardo Montalvo Reyna. 1989.
6. Guía para Elaborar el Diagnostico Integral en Pequeñas y Medianas Empresas. INTECAP. 1991.
7. Guatemala. Cuentas Nacionales. Estadísticas Globales y Sectoriales. 1970 - 1990. Banco de Guatemala. Editorial Plus Ultra. S.A.
8. Hall B., Pickle y Royce L. Abrahamson. Administración de Empresas Pequeñas y Medianas. Editorial Limusa. México. 1987.
9. Instituto Nacional de Estadística INE. Encuestas Nacionales. 1986 - 1992.
10. INTECAP. Folleto sobre Métodos de Formación Profesional en Apoyo de la Pequeña Empresa en Guatemala, 1986.

11. Stanton, William J. Fundamentos de Mercadotecnia. Editorial Mc-Graw Hill, México. 1985.

778 pp.