

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“ADMINISTRACIÓN DE LÍNEAS DE PRODUCTOS DE UNA EMPRESA
DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS COSMÉTICOS PARA EL CABELLO”**

TESIS
PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR
DINA MARLENY FARFAN AJUCHÁN

PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

GUATEMALA, JUNIO DE 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“ADMINISTRACIÓN DE LÍNEAS DE PRODUCTOS DE UNA EMPRESA
DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS COSMÉTICOS PARA EL CABELLO”**

TESIS
PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR
DINA MARLENY FARFÁN AJUCHÁN

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, MAYO DE 2007

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

DECANO: Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL 1º: Lic. Canton Lee Villela
VOCAL 2º: Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL 3º: Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL 4º: P. C. Efrén Arturo Rosales Álvarez
VOCAL 5º: B. C. Deiby Boanerges Ramírez Valenzuela

EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Área Matemática-Estadística	Lic. Víctor Manuel Castro Sosa
Área Administración-Finanzas	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León
Área Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Friné Argentina Salazar Hernández

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL
EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente: Lic. Angel Miguel González Godoy
Secretario: Lic. Luis Alberto Castellanos Morales
Examinador: Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

Guatemala, mayo de 2,006.

Licenciado
Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su Despacho

Señor Decano:

De conformidad con el nombramiento emanado de su decanatura, con fecha 23 de octubre de 2005, donde se me designa como asesor de la estudiante **Dina Marleny Farfán Ajuchán**, en la elaboración de su trabajo de tesis titulado "ADMINISTRACIÓN DE LÍNEAS DE PRODUCTOS DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS COSMÉTICOS PARA EL CABELLO", me permito informarle que he procedido a revisar el contenido de dicho estudio; el cual cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la carrera.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Estuardo Salvador Estrada González
Administrador de Empresas
Colegiado No. 5101



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

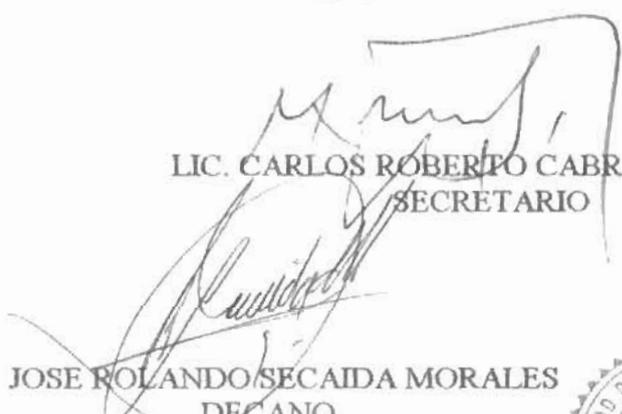
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
CATORCE DE MAYO DE DOS MIL SIETE.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.4 del Acta 8-2007 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 3 de mayo de 2007, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 13-2007 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 27 de febrero de 2007 y el trabajo de Tesis denominado: "ADMINISTRACIÓN DE LÍNEAS DE PRODUCTOS DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS COSMÉTICOS PARA EL CABELLO", que para su graduación profesional presentó la estudiante DINA MARLENY FARFÁN AJUCHÁN, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS: Fuente de amor inagotable, que guió mis pasos y me sostuvo en todo momento. Gracias por permitirme alcanzar esta meta.
- A MIS PADRES: Pedro Farfán
Everarda de Farfán
Quienes marcaron mi alma y carácter con su ejemplo de honestidad, rectitud, sacrificio, trabajo, amor y temor de Dios. Gracias por sus sabios consejos. Este triunfo es de ustedes.
- A MIS HERMANOS: Carmelia, Irma, Rolando y Olga
Por su ayuda, constante apoyo y comprensión.
- A MIS SOBRINOS: Por su cariño y apoyo. Que mi superación sea un ejemplo para sus vidas.
- A MIS ABUELOS: Flores en su tumba.
- A MI NOVIO: Edwin Aguilar
Por su amor y apoyo incondicional.
- A LA UNIVERSIDAD DE
SAN CARLOS DE
GUATEMALA, FACULTAD
DE CIENCIAS ECONÓMICAS En cuyas aulas me albergó, proporcionándome todos los conocimientos necesarios para mi vida profesional.
- A LA EMPRESA DIGOZA, S. A. Agradecimiento sincero por permitirme elaborar mi trabajo de tesis.

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.2 Mercadotecnia	2
1.2.1 Producto	2
1.2.2 Precio	8
1.2.3 Plaza (distribución)	8
1.2.4 Promoción	9
1.3 Mercado	10
1.3.1 Clases de mercado	10
1.3.2 Participación en el mercado	13
1.4 Administración de Mercadotecnia	13
1.4.1 Análisis	13
1.4.2 Planificación	13
1.4.3 Organización	16
1.4.4 Dirección	16
1.4.5 Control	16
1.5 Administración de líneas de productos	17

CAPÍTULO II
SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE LÍNEAS DE
PRODUCTOS COSMÉTICOS PARA EL CABELLO DE UNA EMPRESA
DISTRIBUIDORA

2.1 Metodología de la investigación	18
2.1.1 Plan de muestreo	18
2.1.1.1 Tamaño de la muestra	19
2.1.1.2 Procedimiento de muestreo	22
2.1.2 Procedimiento para encuestar	25
2.2 Empresa distribuidora de productos cosméticos para el cabello	25
2.2.1 Tipo de empresa	25
2.3 Análisis administrativo	26
2.4 Análisis mercadológico de la línea de productos de Shampoo D'Lino	29
2.4.1 Mezcla de mercadotecnia	29
2.4.1.1 Producto	29
2.4.1.2 Precio	31
2.4.1.3 Plaza (distribución)	33
2.4.1.4 Promoción	36
2.4.2 Mercado	36
2.4.2.1 Participación en el mercado	43
2.4.2.2 Tendencia de crecimiento del mercado	47
2.5 Análisis FODA	47

CAPÍTULO III
PROPUESTA: ADMINISTRACIÓN DE LÍNEAS DE PRODUCTOS DE UNA
EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS COSMÉTICOS PARA EL
CABELLO

3.1	Objetivos de la propuesta	50
3.2	Elementos de la planificación estratégica de la empresa, en la nueva estructura	50
3.3	Estructura organizacional propuesta	52
3.4	Funciones generales de los departamentos propuestos para la empresa	55
3.5	Implementación de la administración de líneas de productos propuesta	59
3.6	Manuales administrativos propuestos	61
3.7	Costo-beneficio de la propuesta, con relación al incremento de salarios	64
	3.7.1 Costo	64
	3.7.2 Beneficios	66
3.8	Evaluación y control de la administración de líneas de productos propuesta	68
	CONCLUSIONES	70
	RECOMENDACIONES	72
	BIBLIOGRAFÍA	74
	ANEXOS	

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Descripción	Página
1	Distribución de la población en la ciudad capital, según estrato social y edad	20
2	Distribución de la muestra de consumidores, según zonas de la ciudad capital	23
3	Distribución de la muestra para salones de belleza y distribuidores de productos para el cabello, según zonas de la ciudad capital	24
4	Precios de la línea de productos D'Lino, según producto, presentación y canales de distribución	31
5	Nivel de cobertura en la ciudad capital Empresa Distribuidora de Productos Cosméticos para el Cabello	43
6	Cuadro resumen, Nivel de conocimiento y uso de la marca de shampoos D'Lino, según consumidores, salones de belleza y distribuidores	47
7	Índice de salarios propuestos	58
8	Salario mensual, prestaciones laborales y cuota patronal, según puestos para el Departamento de Mercadotecnia	64
9	Relación costo-beneficio de la creación del Departamento de Mercadotecnia, según proyección de ventas en valores por período	65

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Descripción	Página
1	Opinión sobre el precio de los productos que comercializa la empresa distribuidora de productos cosméticos para el cabello, según consumidores, salones de belleza y distribuidores	33
2	Personas que adquieren productos en salones de belleza	35
3	Preferencia de marcas de shampoo, según consumidores	37
4	Preferencia de marcas de shampoo, según salones de belleza	38
5	Cualidades preferidas en shampoo para el cabello, según consumidores y propietarios de salones de belleza	39
6	Preferencia de marcas de shampoo, según distribuidores de productos para el cabello	40
7	Mercado potencial, por edad y sexo	42
8	Nivel de conocimiento de la marca de shampoos D'Lino, según consumidores	44
9	Nivel de conocimiento de la marca de shampoos D'Lino, según salones de belleza	45
10	Nivel de conocimiento de la marca de shampoos D'Lino, según empresas distribuidoras de productos para el cabello	46

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Descripción	Página
1	Ciclo de vida del producto	6
2	Canales de comercialización	9
3	Organigrama general actual, Empresa Distribuidora de Productos Cosméticos para el Cabello	27
4	Organigrama nominal actual, Empresa Distribuidora de Productos Cosméticos para el Cabello	27
5	Canales de comercialización que utiliza la empresa distribuidora de productos cosméticos para el cabello	34
6	Organigrama general propuesto, Empresa Distribuidora de Productos Cosméticos para el Cabello	53
7	Organigrama nominal propuesto, Empresa Distribuidora de Productos Cosméticos para el Cabello	54
8	Organigrama específico propuesto, Departamento de Mercadotecnia, Empresa Distribuidora de Productos Cosméticos para el Cabello	57
9	Proceso de Administración de Línea de Productos D'Lino Empresa Distribuidora de Productos Cosméticos para el Cabello	67

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Descripción	Página
1	Clasificación de los productos según motivos y hábitos de compra	2
2	Niveles socioeconómicos en Guatemala	12
3	Análisis administrativo, Empresa Distribuidora de Productos Cosméticos para el Cabello	28
4	Matriz FODA, Empresa Distribuidora de Productos Cosméticos para el Cabello	48
5	Plan de acción Implementación de la administración de líneas de productos Empresa Distribuidora de Productos Cosméticos para el Cabello	59
6	Plan de acción Implementación del Manual del Organización Empresa Distribuidora de Productos Cosméticos para el Cabello	61
7	Plan de acción Implementación del Manual de Normas y Procedimientos Empresa Distribuidora de Productos Cosméticos para el Cabello	63

INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene el estudio realizado a la Empresa Distribuidora de Productos Cosméticos para el Cabello, con el fin de formular una Propuesta de Administración de Líneas de Productos, puesto que a través de ésta se define la nueva estrategia que facilitará el logro de los objetivos deseados por la organización. El análisis aplicado corresponde a un caso particular, pero la metodología puede ser generalizada en empresas que se dediquen a este tipo de actividades, ya que el objetivo de toda empresa es lograr que su funcionamiento se mantenga en niveles de efectividad altos.

El Capítulo I contiene un panorama general, que incluye el proceso administrativo enfocado a la mercadotecnia en las fases de planificación, organización, dirección y control; y, dentro de la fase de planificación, se incluye la planificación estratégica. En este capítulo también se presentan otros conceptos como el de empresa, producto, precio, plaza y promoción, todo ello constituye una recopilación de algunos teóricos del marketing. Este contenido sirvió de base para determinar la situación actual de la Empresa Distribuidora de Productos Cosméticos para el Cabello y para la formulación de la Propuesta de Administración de Líneas de Productos.

El Capítulo II permite visualizar la metodología de la investigación, por medio de la determinación del tamaño de la muestra a encuestar y la descripción del procedimiento para la recolección de la información, el análisis de la situación actual de la empresa en estudio, el cual contiene los objetivos del diagnóstico, tipo de empresa, análisis administrativo y análisis mercadológico de la línea de shampoos de la marca D'Lino.

En el Capítulo III, se describe en detalle la Administración de Líneas de Productos, enfocada en la planificación estratégica; en su contenido incluye la misión, visión, propósito o finalidad, objetivos organizacionales y políticas, estructura organizacional, funciones generales de los departamentos propuestos, implementación de la propuesta, manuales administrativos, costo-beneficio, así como la evaluación a utilizar.

Se presentan las conclusiones y recomendaciones, derivadas del trabajo de investigación, así como la bibliografía y anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Empresa

Para efectos del presente estudio se entenderá como “empresa”: a toda entidad establecida legalmente, que combina materias primas, capital, recurso humano y habilidades administrativas para producir y/o intercambiar bienes y servicios, con la finalidad de obtener utilidades o beneficios.

En Guatemala, el Instituto Nacional de Estadística -INE-, las clasifica de la siguiente manera:

- Pequeña empresa. Aquella que utiliza capital entre Q.2,000.00 y Q.75,000.00; y, emplea entre dos y veinte trabajadores;
- Mediana empresa. La que cuenta con capital entre Q.75,000.00 y Q.200,000.00; emplea entre veintiuno y cincuenta trabajadores; y
- Gran empresa. La que posee un capital mayor de Q.200,000.00 y emplea a más de cincuenta trabajadores.

Es necesario indicar que de conformidad a lo establecido en los artículos 2, 10 y 335 contenidos en el Decreto 2-70 del Congreso de la República “Código de Comercio”, estipulan que las empresas mercantiles pueden agruparse de acuerdo al número de accionistas y forma de organización, como comerciante individual, sociedad colectiva, sociedad en comandita simple, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad anónima y sociedad en comandita por acciones.

1.2 Mercadotecnia

Consiste en un sistema de actividades destinadas a descubrir y satisfacer mediante su estudio, las necesidades, deseos y demandas del consumidor.

La **Mezcla de mercadotecnia** definida como “el conjunto de instrumentos tácticos controlables de la mercadotecnia, **producto, precio, plaza (distribución) y promoción**, que la empresa mezcla para producir la respuesta que quiere en el mercado meta”. (9:51)

1.2.1 Producto

Es un bien susceptible de ser ofrecido a un consumidor final, ya que permite satisfacer una necesidad, cuya clasificación depende de los motivos o hábitos de compra. (Véase tabla 1)

Tabla 1
Clasificación de los productos
según motivos y hábitos de compra

<i>Según los motivos de compra</i>	<i>Según los hábitos de compra</i>
Productos de consumo	a. Bienes de conveniencia b. Bienes de comparación c. Bienes de especialidad d. Bienes no buscados
Productos industriales	a. Materiales y partes b. Bienes de capital c. Insumos y servicios comerciales

Fuente: (8:397-398)

Los bienes de conveniencia, son aquellos que se adquieren con frecuencia y en forma inmediata; los bienes de comparación se suelen comprar con base en su calidad, precio y estilo; los bienes de especialidad, requieren un esfuerzo especial de compra por sus características exclusivas; y, los bienes no buscados, que constituyen aquellos que generalmente el consumidor final no piensa en comprarlos.

Es importante indicar que en cada producto se pueden identificar tres niveles, en los cuales se añade valor para el cliente, y son:

1. **Producto fundamental**, que contiene el beneficio principal que obtiene el consumidor al momento de adquirir un producto.
2. **Producto real**, formado por el conjunto de atributos que contiene un producto como: calidad, características, diseño, marca y envase.
3. **Producto aumentado**, que incluye los servicios y beneficios adicionales que el consumidor adquiere.

Se puede hablar de una jerarquía de producto, dentro de la cual se identifican siete niveles que parten desde las necesidades básicas hasta los aspectos específicos que satisfacen esas necesidades, de la siguiente manera:

1. **“Familia de necesidad.** La necesidad central en que se basa la existencia de una familia de productos.
2. **Familia de producto.** Todas las clases de productos que pueden satisfacer una necesidad central con eficacia razonable.
3. **Clase de producto.** Grupo de productos dentro de la familia de producto a los que se les reconoce cierta coherencia funcional.
4. **Línea de producto.** Grupo de productos dentro de una clase de producto que tienen una relación cercana porque desempeñan una función similar,

se venden a los mismos grupos de clientes, se distribuyen a través de los mismos canales o caen dentro de ciertos intervalos de precios.

5. **Tipo de producto.** Grupo de artículos dentro de una línea de producto que comparten una de varias formas posibles del producto.
6. **Marca.** El nombre, asociado a uno o más artículos de la línea de producto, que se usa para identificar el origen o carácter de el o los artículos.
7. **Artículo.** También llamado unidad de existencia o variante de producto. Unidad discreta dentro de una marca o línea de producto que se puede distinguir por su tamaño, precio, aspecto o algún otro atributo.” (8:396)

Existen además dos conceptos que se relacionan con la jerarquía de productos: **sistema de productos**, que es un grupo de artículos que funcionan de manera similar y **mezcla de productos**, formada por todos los productos que una empresa ofrece en el mercado.

Cabe señalar que los productos, deben brindar otros beneficios que permitan ser más atractivos y motiven la compra del consumidor final y por ende, generen una mayor demanda, como lo son:

- **La calidad**, que consiste en la habilidad que posee un producto para llevar a cabo sus funciones.
- **Las características propias del producto**, que lo permiten diferenciar de los productos de los competidores.
- **Su diseño**, cuyo atributo particular del producto, contribuye a su utilidad y apariencia.

- **La marca**, la que al estar bien definida, permite al consumidor diferenciar los bienes o servicios que ofrece una empresa, con relación a otros; asimismo, puede ser utilizada como estrategia mercadológica para:
 - ✓ Desarrollar extensiones de línea, a través de introducir nuevos tamaños o sabores dentro de la categoría de productos de una marca.
 - ✓ Extensiones de marca, es decir, incluir nuevas categorías de productos.
 - ✓ Multimarcas, que consiste en introducir nuevos nombres de marca en la misma categoría de productos que maneja la empresa.
 - ✓ Marcas nuevas, nombre de marca nuevo para una nueva categoría de producto.
 - ✓ Marcas compartidas, pueden ser dos o más nombres de marca conocidos incluidos en una sola.

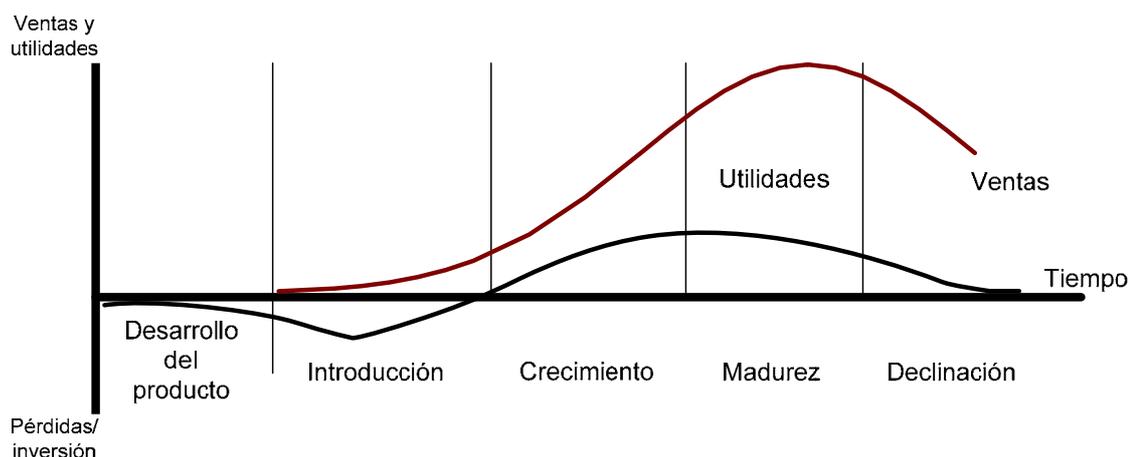
- **El empaque**, el cual puede ser el recipiente o la envoltura de un producto.

- **La etiqueta**, la que debe contener información sobre el artículo, ya que lo identifica y distingue de los demás.

- **Servicios de apoyo**, valor agregado de los productos, que se incluyen junto con el producto.

Un aspecto importante del producto, lo constituye el **ciclo de vida**, ya que identifica el “curso que siguen las ventas y las utilidades de un producto a lo largo de su vida” (9:298), a partir de la idea de uno nuevo o la modificación de uno ya existente. (Véase figura 1)

Figura 1
Ciclo de vida del producto



Fuente: (9:298)

El ciclo de vida está formado por cinco etapas:

1. **“Desarrollo del producto.** Se inicia cuando la compañía encuentra y desarrolla una idea para un producto nuevo. Durante esta etapa, las ventas son nulas y aumentan los costos de la inversión.
2. **Introducción.** Un período de crecimiento lento de ventas, a medida que el producto ingresa al mercado. Las utilidades son inexistentes en esta etapa, debido a los considerables gastos de introducción del producto.
3. **Crecimiento.** Un período de rápida aceptación del mercado y de crecientes utilidades.
4. **Madurez.** Un período de disminución en el crecimiento de las ventas, debido a que el producto ha logrado la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. Las utilidades se nivelan o se disminuyen, debido a los crecientes gastos de mercadotecnia para defender al producto de la competencia.
5. **Declinación.** El período en el cual las ventas bajan y disminuyen las utilidades.” (9:298)

Al respecto, una estrategia de productos permite tomar un conjunto de acciones que pueden realizarse para que un producto no fracase o se elimine del mercado, tales como:

- **Modificación del producto.** “Es la alteración deliberada en los atributos físicos de un producto o de un envase.” (5:124) Pueden modificarse los atributos de un producto cuando se encuentran en la etapa de madurez de su ciclo de vida, con el fin de que permanezcan en el mercado por más tiempo, a través de: mejorar su calidad, incrementar los beneficios para el consumidor, modificar su presentación, precios, etc.
- **Eliminación de un producto.** Esta estrategia se recomienda cuando un producto no es fructífero para una empresa.
- **Nuevos productos.** Esta estrategia puede definirse como “el continuo desarrollo y lanzamiento de productos nuevos y mejores” (5:125). Permite el crecimiento de una empresa, cuyo éxito dependerá de “adoptar nuevas medidas organizativas, administrar profesionalmente el nuevo producto, realizar investigaciones y predicciones detalladas, así como adoptar criterios analíticos para tomar decisiones.” (5:125)

Por otro lado, se deben aplicar estrategias encaminadas a desarrollar el comportamiento que asumen los productos por medio de una **diversificación** del mismo, atendiendo a lo que la empresa quiere y desea alcanzar, como por ejemplo:

- El desarrollo del producto principal, toda vez que es el producto que brinda las mayores ganancias para la empresa.
- El desarrollo de subproductos, que se constituyen en aquellos productos que se obtienen durante el proceso de fabricación.
- Los productos sustitutos. Productos con similares características que se encuentran en el mercado.

- Productos complementarios. Productos cuyo uso está condicionado por la disponibilidad de otros bienes y servicios.

1.2.2 Precio

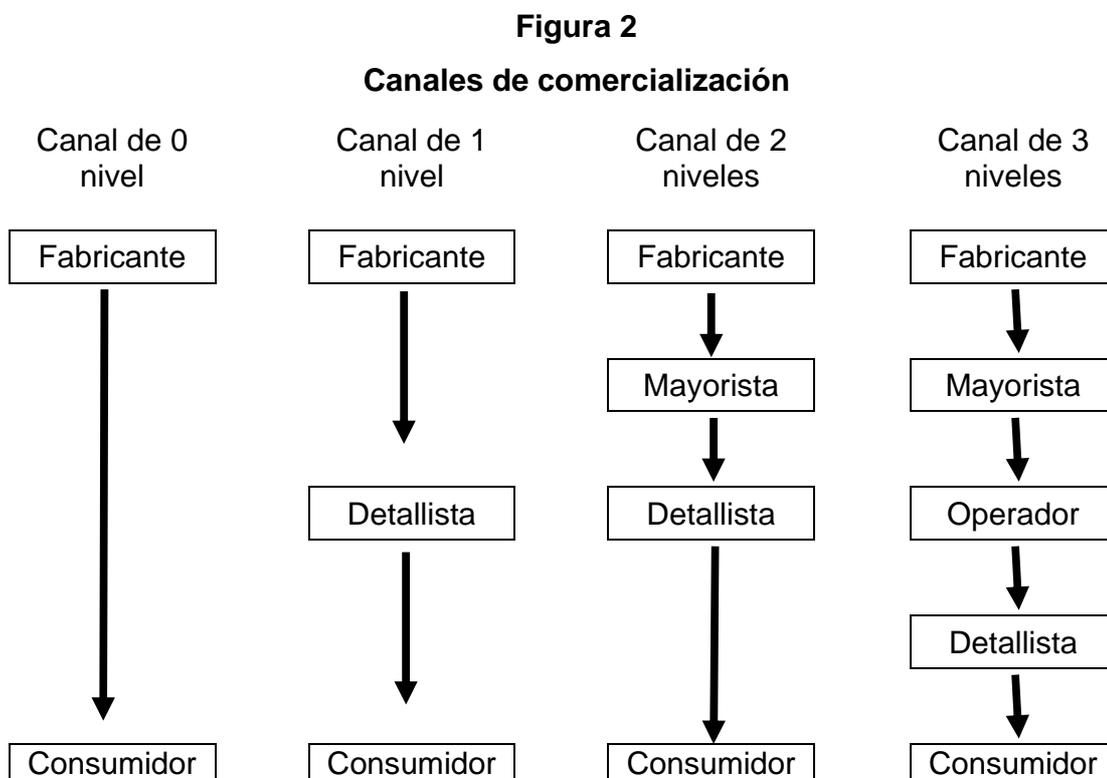
Consiste en “la cantidad de dinero que se cobra por un producto o un servicio o la suma de todos los valores que intercambian los consumidores por los beneficios de tener el producto o el servicio o de utilizarlos” (9:312), atendiendo a sus costos y margen de utilidad que desea obtener la empresa.

1.2.3 Plaza (distribución)

“Incluye las actividades de la compañía que ponen el producto a la disposición de los consumidores meta.” (9:53)

Un componente importante dentro de la plaza, lo constituyen los canales de distribución o comercialización, que se definen como “un conjunto de organizaciones interdependientes, involucradas en el proceso de poner un producto o un servicio a la disposición del consumidor o del usuario de negocios, para su utilización o consumo.” (9:354)

Los canales de distribución se pueden dividir según el número de organizaciones involucradas, como se describe a continuación. (Véase figura 2)



Fuente: (8:43)

Es importante señalar que el canal de 2 niveles, es el que regularmente siguen los bienes de consumo, pues representa la mejor opción para muchos vendedores al detalle y pequeños fabricantes.

1.2.4 Promoción

“Se refiere a las actividades que comunican los méritos del producto y persuaden a los clientes para que los compren” (9:53), a través del desarrollo de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, marketing directo y ventas personales.

1.3 Mercado

Se entenderá por mercado, “el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto o un servicio.” (9:13)

Es importante indicar que, el número de oferentes y demandantes que existen en el mercado, determina el tipo de competencia existente, la cual se clasifica en:

- Competencia perfecta. Cuando en el mercado existe un gran número de oferentes y demandantes de un mismo artículo.
- Competencia monopolista. En este, solo participa un oferente y muchos demandantes.
- Competencia oligopólica. La cual surge en un mercado donde existe un reducido grupo de oferentes y muchos demandantes.
- Monopsonio. Mercado donde existe un único demandante y muchos oferentes.

1.3.1 Clases de mercado

- Mercado total. El cual se refiere al universo total de personas con necesidades que pueden ser satisfechas por la oferta de una empresa.
- Mercado potencial. Que está constituido por todos los entes del mercado total, que además de tener una necesidad que satisfacer, están en condiciones de satisfacerla.
- Mercado real. Está representado por el número de consumidores a los cuales una empresa ha logrado llegar.
- Mercado meta. Es el segmento del mercado, que una empresa selecciona y desea captar.

Lo descrito provoca que algunas empresas, con el fin de identificar las necesidades, gustos y preferencias de los consumidores, desarrollen estrategias mercadológicas, a fin de expandir su participación en el mercado potencial y/o

meta, utilizando entre otros, la segmentación de mercados de acuerdo a las siguientes variables:

- Área geográfica, la cual está dada de acuerdo a la región, país, estado, ciudad o pueblo donde vivan los consumidores;
- Características demográficas, en esta consideran variables como edad, sexo, educación y nivel de ingresos, que influyen en sus gustos y preferencias; y,
- Características psicográficas, que se basan en clases sociales, estilos de vida o tipos de personalidad.

Como se observa en la segmentación del mercado, el consumidor juega el rol preponderante, ya que es la persona que utiliza o adquiere bienes o servicios, es quien tiene la decisión final sobre el éxito o fracaso que los productos tendrán en el mercado.

Por la importancia que representa y con el fin de determinar la forma de obtener la preferencia por cierto artículo, toda empresa debe analizar y estudiar las características culturales, sociales, personales y psicológicas que afectan el comportamiento de compra de los consumidores.

Un factor a tomar en cuenta para conocer las causas que afectan el comportamiento de compra del consumidor, lo representan las clases sociales, definidas como “divisiones relativamente permanentes y ordenadas en una sociedad, cuyos miembros comparten valores, intereses y conductas similares” (13:144). Cada clase social está determinada por factores como el nivel de ingreso, ocupación, riqueza entre otras variables.

En Guatemala, se han identificado siete niveles sociales clasificados por medio de literales. (Véase tabla 2)

Tabla 2
Niveles socioeconómicos en Guatemala

Nivel	Características	¿Quiénes son?
Nivel Alto (A)	Está formado por personas que poseen ingresos elevados, vivienda propia, más de tres automóviles y frecuentemente viajan al exterior. Ingreso familiar mensual promedio: Q65,500 a Q125,000	Terratenientes, industriales, capitalistas, banqueros, propietarios de grandes empresas, herederos de grandes fortunas y grandes políticos.
Nivel Alto, Bajo (B)	Está representado por aquellas personas que tienen un ingreso elevado. Ingreso familiar mensual promedio: Q38,600	Profesionales y agroindustriales de éxito, gerentes generales de las empresas e industrias más grandes del país.
Nivel Medio Alto (C1)	Tienen un nivel de vida bastante holgada y pueden darse lujos en menor escala que los del nivel AB. En su mayoría son graduados universitarios, quienes participan en actividades comunes con los del nivel AB, tanto en el ámbito profesional como social. Ingreso familiar mensual promedio: Q23,500	Ejecutivos de grandes empresas o propietarios de empresas medianas, supervisores, directores de departamentos, técnicos especializados, profesionales, vendedores.
Nivel Medio (C2)	Se compone de trabajadores y empleados de oficina con un salario promedio, viven en la mejor parte de la ciudad. Estas personas tienen todas sus necesidades cubiertas y disfrutan de ciertos lujos y holgura dentro de su disponibilidad de ingresos y tienen capacidad de ahorro. Ingreso familiar mensual promedio: Q10,500	Supervisores/jefes, técnicos especializados, trabajadores administrativos, profesionales, vendedores, maestros.
Nivel Medio, Bajo (C3)	Está conformado por la clase trabajadora, generalmente poseen casa propia y vehículo. Sus estudios llegan a nivel medio o con estudios superiores incompletos. No poseen capacidad de ahorro, pero cubren sus necesidades básicas. Ingreso familiar mensual promedio: Q6,100	Secretarias, enfermeras, contadores, cajeros, vendedores, oficinistas, técnicos, maestros.
Nivel Bajo (D1)	Los miembros de este nivel son trabajadores que poseen un estándar de vida que apenas está por encima de la pobreza. Tienen cubiertas sus necesidades más elementales como techo, vestimenta y alimentación, pero de forma limitada. Se transportan en vehículos públicos, motos y, un porcentaje bajo de casos, en autos de modelos antiguos. Ingreso familiar mensual promedio: Q2,500	Contadores, dependientes, técnicos –no siempre especializados-, funcionarios de Estado de segunda clase a menos, maestros de escuelas públicas, miembros de las fuerzas del Estado.
Nivel Bajo, Bajo (D2)	Los miembros de este nivel por lo general no tienen trabajo formal. Ingreso familiar mensual promedio: Q1,100	Trabajadores del sector informal

Fuente: Prodatos, S. A. Niveles Socioeconómicos en Guatemala. Estudio realizado a nivel capital mayo-junio 2003

1.3.2 Participación en el mercado

Es la proporción de ventas totales de un producto durante determinado período en un mercado específico, cubierto por una compañía.

Para medir la participación en el mercado, es fundamental que toda organización cuente con un pronóstico de ventas, que es una estimación en valores o unidades para un período específico. Su importancia radica en que constituye el fundamento de la elaboración de propuestas y de la planeación operativa de toda empresa.

1.4 Administración de Mercadotecnia

Consiste en “el análisis, la planificación, la puesta en práctica y el control de programas diseñados para crear, desarrollar y mantener intercambios benéficos con compradores meta, con el propósito de lograr los objetivos organizacionales.” (9:15)

Para que una empresa alcance los beneficios que la mercadotecnia proporciona, es necesario que administre y coordine sus actividades mercadológicas, apoyándose en la Administración de Mercadotecnia, la cual conlleva la realización e integración de las siguientes funciones:

1.4.1 Análisis

Consiste en el estudio completo de la situación de la compañía, con relación a sus puntos fuertes y débiles, sus mercados y las acciones de mercadotecnia realizadas, con el fin de determinar las oportunidades para la misma.

1.4.2 Planificación

“La planificación de la mercadotecnia implica la decisión acerca de las estrategias de mercadotecnia que ayudarán a la compañía al logro de sus objetivos generales.” (9:55)

Por medio de esta fase, la empresa se orienta hacia oportunidades económicas atractivas que ofrezcan posibilidades de crecimiento y rentabilidad adaptadas a los recursos de que dispone. Para ello, deberá precisar su misión, definir objetivos, elaborar estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional de todos los productos y servicios que vende a sus clientes o segmentos de mercado.

En ese sentido, la **Planificación estratégica** orientada hacia el mercado, permite desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las oportunidades cambiantes del mercado.

El objetivo de la planificación estratégica es diseñar y rediseñar los negocios y productos de la empresa, de tal manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios para la organización; para el efecto, consta de los siguientes pasos:

1. Análisis de la situación, que permite examinar los avances del plan de marketing;
2. Establecimiento de los objetivos de marketing, los cuales deben guardar estrecha relación con las metas y estrategias globales de la empresa;
3. Determinación del posicionamiento y ventaja diferencial.
4. Selección de los mercados meta y medición de la demanda del mercado; y,
5. Diseño de la mezcla de marketing estratégico.

Cabe indicar que la planificación estratégica, permite a los integrantes de la empresa, aumentar la capacidad para alcanzar los fines y objetivos de la organización, mediante la elaboración e implementación de planes, tales como:

- a. **Plan estratégico corporativo:** este tipo de plan, guía a la empresa en la toma de decisiones, con respecto a la cantidad de recursos que asignará a cada departamento; así como, que negocios conviene iniciar o eliminar. Inicia

con la definición de la misión, objetivos, estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para la toma de decisiones y sistemas de evaluación y control.

- b. **Plan estratégico divisional:** este plan lo elabora cada división o departamento de la empresa, con base a las estrategias y metas de largo plazo de la empresa. Cubre la asignación de fondos a cada unidad de negocios dentro de la división.
- c. **Plan estratégico de negocios:** es un proceso de planificación a largo plazo, el cual se establece a partir del plan estratégico corporativo. En esta etapa de planificación, las unidades de negocios definen su propia misión, metas y estrategias con respecto a ventas y utilidades.
- d. **Plan de marketing:** es el instrumento que dirige y coordina la labor de marketing para un determinado producto, línea o marca. En este se establecen objetivos, estrategias y tácticas necesarias para aprovechar las oportunidades del mercado. Debe ser individual para cada tipo de marcas que existan en una empresa.

Es importante señalar que la planeación estratégica, utiliza una herramienta de análisis que permite detectar situaciones internas (fortalezas y debilidades) y externas (oportunidades y amenazas) por medio de la matriz de **Análisis FODA**. Las fortalezas y oportunidades son elementos positivos que determinan un campo atractivo para la acción, con la cual tendrá una ventaja de carácter competitivo. Las debilidades y amenazas, constituyen los elementos negativos que plantean situaciones de peligro por acontecimientos particulares que necesitan se tome la acción correspondiente, a fin de eliminarlos.

1.4.3 Organización

Es la forma en que una compañía efectúa, evalúa y controla sus actividades de mercadotecnia, que le permita alcanzar los objetivos organizacionales.

Para llevar a cabo este proceso, es necesario que las empresas cuenten con un departamento o sección que realice actividades enfocadas a desarrollar el trabajo de marketing. Existen diferentes tipos de organización de mercadotecnia, entre las cuales se puede mencionar la funcional, en la cual se toma en consideración la especialización de las funciones para cada tarea; también se pueden organizar atendiendo al tipo de producto que producen o comercializan, lo cual les permitirá determinar estrategias y programas de mercadotecnia para cada producto o marca específicos (línea de productos).

1.4.4 Dirección

Se refiere a la toma de decisiones y solución de problemas y necesidades, relacionados con todas las actividades de mercadotecnia. Está enfocada a determinar las metas y desarrollar planes para alcanzarlas.

1.4.5 Control

“El control de mercadotecnia implica evaluar los resultados de las estrategias y los planes mercadológicos y emprender una acción correctiva con el fin de asegurar el logro de los objetivos.” (9:64) Puede desarrollarse a través de:

- a. Análisis de ventas.
- b. Análisis de participación en el mercado.
- c. Efectuar acción correctiva.

1.5 Administración de líneas de productos

La administración de líneas de productos, incluye una serie de acciones encaminadas al análisis, la planificación y evaluación del desempeño de los productos, que constituye el punto de partida para que la empresa elabore una estrategia de producto relacionada con la forma de colocar una oferta, fijar objetivos y elegir una estrategia de marcas para productos existentes o nuevos.

Para el presente estudio se entenderá como Línea de Productos, el conjunto de artículos estrechamente relacionados por sus características y usos similares, los cuales se venden a los mismos grupos de clientes, se utilizan iguales canales de comercialización y conforman un nivel de precios determinado.

Cabe indicar que una efectiva administración de líneas de productos, puede llevarse a cabo desde el punto de vista de la administración de mercadotecnia, principalmente por una planificación estratégica, ya que ésta proporciona un enlace importante entre las metas y capacidades de una organización en el largo plazo, así como en el máximo aprovechamiento de las oportunidades que surjan en el mercado.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE LÍNEAS DE PRODUCTOS COSMÉTICOS PARA EL CABELLO DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA

En este capítulo se presentan los resultados del estudio efectuado en la ciudad capital del departamento de Guatemala, mediante la realización de entrevistas al propietario de la empresa objeto de estudio, así como encuestas a:

1. Consumidores finales
2. Distribuidores de productos para el cabello
3. Propietarios de salones de belleza

Cuya finalidad es conocer la participación de la línea de productos de shampoo que la empresa distribuye en el mercado, especialmente de la marca D'Lino, así como determinar las causas que han limitado la implementación de una administración de líneas de productos dentro de la empresa.

2.1 Metodología de la investigación

La investigación se dirigió principalmente a obtener los datos por medio de una encuesta, para descubrir los conocimientos, actitudes y preferencias del grupo que interesa.

2.1.1 Plan de muestreo

Para el presente estudio, tomando en cuenta que los productos que distribuye la empresa están dirigidos al segmento medio y bajo de la población, la unidad de análisis está representada en primer lugar por los consumidores (hombres y mujeres) de 15 años en adelante, que pertenezcan a los niveles socioeconómicos medio y bajo (C1, C2, C3 y D1), que vivan en el área metropolitana de la ciudad capital de Guatemala.

En segundo lugar, se encuentran los salones de belleza y distribuidores de productos para el cabello, que representan los canales de comercialización.

2.1.1.1 Tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó el método matemático-estadístico probabilístico, con un 95% de nivel de confianza y un 5% de significancia. En lo que corresponde al máximo error de estimación, se consideró un 5%.

Cabe mencionar que por carecer de datos estadísticos previos a esta investigación, se utilizó una probabilidad de éxito y fracaso (P y Q respectivamente) del 50%, y se procedió a establecer el tamaño de la muestra con base a la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2(N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n = muestra

N = población

E = error estándar

Z = desviación estándar (confiabilidad)

P = probabilidad de éxito del evento

Q = probabilidad de fracaso del evento

β = Nivel de confianza

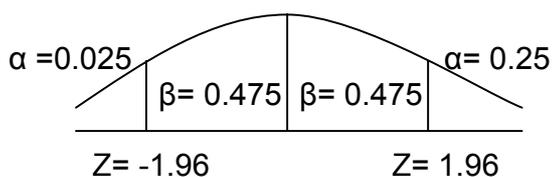
α = Nivel de significancia

Cálculo de Z:

$$\beta = 95\% = \pm 0.475$$

$$\alpha = 5\% = \pm$$

$$Z = \pm 1.96$$



a. Tamaño de muestra para los consumidores finales

El tamaño de la muestra de consumidores finales, se determinó con base al último Censo de Población y Habitación realizado en el año 2002, por el Instituto Nacional de Estadística, el cual indica que el Departamento de Guatemala, cuenta con una población de 942,348 habitantes, de los cuales según el estudio realizado en la ciudad capital de Guatemala en el año 2003 por la empresa de investigación Prodatos, S. A., el 76.3% de la población está ubicado en los niveles socioeconómicos C1, C2, C3 y D1. (Véase cuadro 1)

Cuadro 1
Distribución de la población en la ciudad capital,
según estrato social y edad

Estrato social	Porcentaje de población según nivel	Población total por nivel	Población comprendida entre las edades de 15 años en adelante
A (Nivel alto)	1.4%	13,193	9,203
B (Nivel alto, bajo)	2.8%	26,386	18,407
C1 (Nivel medio alto)	5.5%	51,829	36,156
C2 (Nivel medio)	9.9%	93,292	65,081
C3 (Nivel medio bajo)	22.6%	212,971	148,569
D1 (Nivel bajo)	38.3%	360,919	251,779
D2 (Nivel bajo, bajo)	19.5%	183,758	128,190
Total	100%	942,348	657,385

Fuente: Prodatos, S. A. Estudio realizado a nivel capital mayo-junio de 2003 / Instituto Nacional de Estadística. XI Censo de Población y VI de Habitación. Guatemala de 2002

Es importante aclarar que no se tomó en cuenta el nivel D2, en virtud que de acuerdo a sus características, en este segmento se encuentran las personas que no poseen trabajo formal.

Con base a lo descrito, para determinar el número de consumidores a encuestar, se tomó el universo de personas en la ciudad capital, de 15 años en adelante, los cuales ascienden a 657,385, multiplicado por 76.3% que corresponde al porcentaje de población que formará la muestra, permite contar con una población (N) de 501,585 personas.

En consecuencia a continuación se calcula el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.50 * 0.50 * 501,585}{0.05^2 * (501,585 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50} = 383.87 = \mathbf{384}$$

De acuerdo al resultado, el tamaño de la muestra es de 384 personas.

b. Tamaño de muestra para los salones de belleza y distribuidores de productos para el cabello

Para establecer la muestra de los salones de belleza y distribuidores de productos para el cabello se tomó como base la información contenida en el Directorio Nacional de Empresas y sus Locales –DINEL-, elaborado por el Banco de Guatemala y el Instituto Nacional de Estadística, en el año 2001. Es importante aclarar que del total de establecimientos registrados en el DINEL, que asciende a 1,918 salones de belleza y setenta y seis 76 distribuidores, se excluyeron los que se ubican en las zonas 9, 10, 13, 14 y 15, esto al tomar en cuenta que generalmente en estas zonas se encuentran establecimientos que utilizan y venden productos que pertenecen a un segmento de mercado diferente al del estudio que se realiza.

En consecuencia, para establecer la muestra de los **salones de belleza**, se tomó como base que en las demás zonas de la ciudad capital se encuentran registrados 1,502 que indica la población (N) a tomar en cuenta para obtener la muestra.

$$n = \frac{1.96^2 * 0.50 * 0.50 * 1,502}{0.05^2(1,502-1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50} = 306.079 = \mathbf{306}$$

El tamaño de la muestra para aplicar la encuesta es de 306 salones de belleza.

Siguiendo el criterio descrito anteriormente, en lo que respecta al tamaño de muestra para **distribuidores de productos cosméticos para el cabello**, del total de establecimientos registrados en el DINEL, que asciende a 76 distribuidores, se excluyeron los que se ubican en las zonas 9, 10, 13, 14 y 15, por lo que la población a tomar en cuenta para obtener la muestra es de 61 distribuidores registrados en las demás zonas de la ciudad capital.

$$n = \frac{1.96^2 * 0.50 * 0.50 * 61}{0.05^2(61-1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50} = 51.03 = \mathbf{51}$$

El tamaño de la muestra a encuestar es de 51 distribuidores.

2.1.1.2 Procedimiento de muestreo

Se realizó el muestreo a **consumidores** entrevistando a personas de 15 años en adelante, el 50% de las entrevistas se realizó en los salones de belleza y el otro 50% se realizó al azar, de acuerdo a la estratificación por zonas.

Para seleccionar los elementos de la muestra en salones de belleza, se entrevistó a las personas que en el momento de la encuesta se encontraran en el establecimiento. En lo que respecta al 50% de personas entrevistadas al azar, se encuestó a aquellas personas que se encontraran cerca de los salones de belleza y que mostraran algún interés en productos para el cabello.

Para la estratificación, se excluyeron a las personas que viven en las zonas 9, 10, 13, 14 y 15, por ser en estos sectores donde generalmente habita la población que pertenece a los niveles A y B, que no fueron incluidos en el presente estudio. (Véase cuadro 2)

Cuadro 2
Distribución de la muestra de consumidores,
según zonas de la ciudad capital

Zonas	Total habitantes por zona	Total niveles medio y bajo (76.3%)	Factor por consumidor	Muestra a encuestar
zona 1	49,276	37,598	0.00084019	31
zona 2	16,702	12,744	0.00084019	11
zona 3	18,298	13,961	0.00084019	12
zona 4	1,408	1,074	0.00084019	1
zona 5	47,342	36,122	0.00084019	30
zona 6	52,951	40,402	0.00084019	34
zona 7	96,541	73,661	0.00084019	62
zona 8	8,973	6,846	0.00084019	6
zona 9	1,478	1,128	0	0
zona 10	9,882	7,540	0	0
zona 11	30,882	23,563	0.00084019	20
zona 12	32,063	24,464	0.00084019	20
zona 13	18,725	14,287	0	0
zona 14	13,528	10,322	0	0
zona 15	11,791	8,997	0	0
zona 16	13,511	10,309	0.00084019	9
zona 17	15,240	11,628	0.00084019	10
zona 18	129,767	99,012	0.00084019	83
zona 19	17,163	13,095	0.00084019	11
zona 21	50,817	38,773	0.00084019	32
zona 24	8,946	6,826	0.00084019	5
zona 25	12,101	9,233	0.00084019	7
Total	657,385	501,585		384

Fuente: Prodatos, S. A. Niveles Socioeconómicos en Guatemala. Estudio realizado a nivel capital mayo-junio de 2003 / Instituto Nacional de Estadística. XI Censo de Población y VI de Habitación. Guatemala de 2002

De similar forma se realizó el muestreo para los salones de belleza y distribuidores de productos para el cabello, efectuándose la estratificación excluyendo a los establecimientos que se ubiquen en las zonas 9, 10, 13, 14 y 15, los elementos de la muestra fueron seleccionados al azar, tomando como base el listado de establecimientos registrados en el DINEL. (Véase cuadro 3)

Cuadro 3
Distribución de la muestra para salones de belleza y distribuidores de productos para el cabello, según zonas de la ciudad capital

Zonas	Salones de Belleza			Distribuidores de productos para el cabello		
	Total por zona	Factor por salón	Muestra a encuestar	Total por zona	Factor por distribuidor	Muestra a encuestar
Zona 1	255	0.20372836	52	14	0.83606557	12
Zona 2	36	0.20372836	7	0	0.83606557	0
Zona 3	53	0.20372836	11	2	0.83606557	2
Zona 4	48	0.20372836	10	6	0.83606557	5
Zona 5	105	0.20372836	21	4	0.83606557	3
Zona 6	110	0.20372836	22	2	0.83606557	1
Zona 7	201	0.20372836	41	14	0.83606557	12
Zona 8	31	0.20372836	6	1	0.83606557	1
Zona 11	128	0.20372836	26	2	0.83606557	2
Zona 12	91	0.20372836	19	1	0.83606557	1
Zona 16	17	0.20372836	3	2	0.83606557	2
Zona 17	27	0.20372836	6	1	0.83606557	1
Zona 18	205	0.20372836	42	4	0.83606557	3
Zona 19	81	0.20372836	17	0	0.83606557	0
Zona 21	97	0.20372836	20	6	0.83606557	5
Zona 24	10	0.20372836	2	0	0.83606557	0
Zona 25	7	0.20372836	1	2	0.83606557	1
Total	1,502		306	61		51

Fuente: Banco de Guatemala – Instituto Nacional de Estadística, Programa Nacional de Mejoramiento de las Estadísticas Económicas (PRONAME). Directorio Nacional de Empresas y sus Locales –DINEL-, Guatemala Julio de 2000 – junio de 2001

2.1.2 Procedimiento para encuestar

Se elaboró una boleta estructurada para cada variable (consumidores, salones de belleza y distribuidores de productos para el cabello), que se adjuntan en anexos 1, 2 y 3 respectivamente, las cuales fueron validadas a través de la técnica de Focus Group, con el objetivo de determinar la comprensión de las personas respecto a las preguntas. Finalmente y con base al tamaño de la muestra de cada variable, se procedió a la obtención de información.

2.2 Empresa distribuidora de productos cosméticos para el cabello

2.2.1 Tipo de empresa

La empresa distribuidora de productos para el cabello, fue fundada en el año de 1,997, inscrita en la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT- como Comerciante Individual.

La empresa está ubicada actualmente en el municipio de Villa Canales, siendo su propietario desde su fundación el Gerente General de la misma, inició operaciones como una empresa de tipo familiar, con cuatro personas.

A través de los años se ha abierto campo dentro del mercado competitivo de los productos cosméticos para el cabello, actualmente proporciona trabajo a doce empleados, convirtiéndose en una empresa en vías de desarrollo en un mercado cada vez más exigente.

Para regular su funcionamiento se basa en lo que establece el Código de Comercio y el Código de Trabajo, ya que no cuenta con un reglamento interno de trabajo y carece de manuales administrativos.

La actividad principal de la unidad de análisis, es la comercialización de productos para el cabello. La empresa utiliza los siguientes pasos dentro de su proceso de comercialización:

- a) Elabora las fórmulas de los productos.
- b) Envía las fórmulas a un laboratorio para su producción.
- c) El laboratorio envía el producto terminado, a granel, a la empresa.
- d) Envasa y comercializa los productos.

La empresa distribuye el producto a nivel de la ciudad capital, a través de mayoristas y minoristas; entre los mayoristas utiliza distribuidores de productos para el cabello y entre los minoristas distribuye solamente a salones de belleza.

Los productos que comercializa la empresa son: shampoo para todo tipo de cabello (seco, normal o grasoso), acondicionadores, tratamientos para fortalecer el crecimiento o evitar la caída del cabello, cremas fijadoras, spray, gel y tintes de diferentes colores.

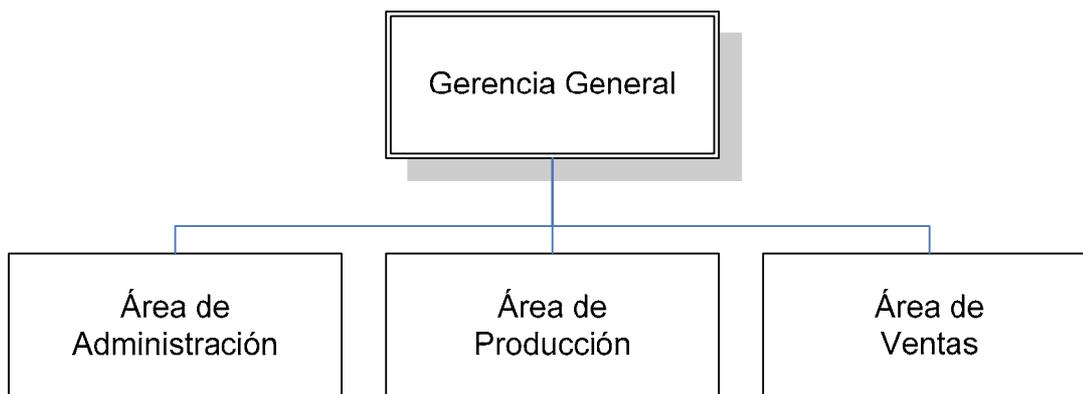
2.3 Análisis administrativo

En el desarrollo del estudio, se determinó que la empresa distribuidora no cuenta con un sistema de administración formal, ya que las funciones de planificación, organización, integración, dirección y control son realizadas en forma empírica.

Por otro lado, la empresa no cuenta con una estructura organizacional establecida, debido a la carencia de manuales de organización, de normas y procedimientos que permitan identificar los niveles jerárquicos, líneas de autoridad, niveles de responsabilidad, funciones, competencias del recurso humano y diagramas de flujo de trabajo, lo que provoca entre otros, que exista duplicidad de funciones.

Se estableció que cuenta con un gerente general, un área administrativa, una de producción y otra de ventas, la contabilidad es externa. En consecuencia y no obstante de ofertar diferentes productos y marcas, carece de un Departamento de Mercadotecnia. (Véase figuras 3 y 4)

Figura 3
Organigrama general actual
Empresa Distribuidora de Productos Cosméticos para el Cabello



Fuente: elaboración propia con base en información proporcionada por propietario de empresa en estudio.

Figura 4
Organigrama nominal actual
Empresa Distribuidora de Productos Cosméticos para el Cabello



Fuente: elaboración propia con base en información proporcionada por propietario de empresa en estudio.

Con el fin de tener una mejor comprensión de la situación administrativa actual de la empresa distribuidora de productos cosméticos para el cabello, se presenta la tabla 3, donde se identifican los problemas y efectos en cada función.

Tabla 3
Análisis administrativo
Empresa Distribuidora de Productos Cosméticos para el Cabello

Función	Situación actual	Efectos
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Carece de misión y visión ✓ No cuenta con planes escritos, solamente elabora planes informales a corto plazo ✓ No cuenta con procedimientos de trabajo escritos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No se logran en términos económicos, los resultados que la empresa espera obtener a corto, mediano y largo plazo
Organización	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No cuenta con una estructura organizacional establecida ✓ Carece de organigramas ✓ Carece de manuales de organización y de normas y procedimientos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe duplicidad de funciones
Integración	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Procedimiento para reclutar y seleccionar al personal es informal 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No cuenta con integración de personal, de acuerdo al perfil de cada puesto
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las instrucciones las da el Gerente de la empresa en forma verbal 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Duplicidad de información
Control	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No existen instrumentos de control que permitan evaluar el desempeño de los empleados y de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se desconoce el rendimiento de la empresa y de cada trabajador

Fuente: elaboración propia con base en información proporcionada por propietario de empresa en estudio.

2.4 Análisis mercadológico de la línea de productos de Shampoo D'Lino

2.4.1 Mezcla de mercadotecnia

2.4.1.1 Producto

Los productos para el cabello están clasificados como bienes de consumo, debido a que éstos están orientados a personas que deseen comprar para uso propio y, a la vez, para empresas que compran los productos para revender. También se catalogan como bienes de especialidad, ya que en ocasiones se requiere un esfuerzo especial de compra, pues cuentan con características específicas de acuerdo a cada necesidad.

Es importante indicar que la mezcla de productos de la empresa distribuidora está formada por tres líneas de productos: shampoos, productos para el cuidado del cabello, así como tintes y permanentes, los cuales se agrupan en las marcas "Linazil", "D'Lino" y "Hierro de Berro"; sin embargo el presente estudio se enfocó hacia la línea de productos de shampoos de la marca D'Lino.

El concepto desarrollado para los productos de la línea de shampoos D'Lino, se basa en que son elaborados con materias primas naturales, que proporcionan brillo y salud al cabello.

El nombre de la marca D'Lino, fue elegido por el ingrediente del producto que originó esta marca -la semilla de linaza- denominada Lino.

El emblema o logotipo es la figura de la flor de lino, el cual se incluye en todos los productos de esta línea.

No obstante a que los productos están divididos en tres marcas, en la etiqueta de los productos de la marca Linazil, se observa que se incluye el logo de la marca D'Lino, lo que provoca confusión en algunos consumidores, ya que no existe diferenciación entre una y otra marca.

En lo que respecta al **ciclo de vida de los productos de shampoo de la marca D'Lino**, se encuentran en etapa de **crecimiento**, ya que se observa un nivel bajo en ventas. Es de hacer notar que la empresa no ha llegado al nivel de participación deseado, debido entre otros a la situación económica del país y al poco conocimiento que poseen los clientes potenciales sobre los productos de la empresa.

La línea de shampoos D'Lino está conformada por siete artículos, clasificados de acuerdo a su importancia de la siguiente manera:

a. Producto principal

- Shampoo Placenta. El cual está elaborado para todo tipo de cabello, evita su caída y proporciona sedosidad.

b. Productos sustitutos

- Shampoo de Sábila. Restaura el cabello seco o maltratado dando brillo, sedosidad y un agradable aroma.
- Shampoo de Manzanilla. Proporciona un brillo intenso, una tonalidad clara y un agradable aroma al cabello.
- Shampoo Anticaspa. Controla eficazmente la caspa, previniendo la resequedad, comezón y descamación del cuero cabelludo.
- Shampoo de Avena y Trigo. Se utiliza en el tratamiento de cabellos débiles, teñidos, maltratados o propensos a la caída, para fortalecerlos, dándole vida y un aspecto brillante, sedoso y saludable.

c. Productos complementarios

- Crema Avena y Trigo. Hidrata, desenreda, suaviza y nutre el cabello, le da fuerza al cabello, un aspecto brillante, sedoso y saludable.
- Volumen D'Lino. Acondicionador que le da forma al peinado, deja el cabello flexible, suave con apariencia natural y agradable al tacto.

Cabe indicar que actualmente la compañía ha tomado acciones para que los productos tengan una mejor participación y no fracasen en el mercado, tales como la modificación de los atributos del producto por medio del fortalecimiento de la calidad, modificar su presentación e incorporar nuevos productos a la línea.

2.4.1.2 Precio

El precio de los productos está determinado por los costos fijos, costos variables y el porcentaje de ganancia establecido por los propietarios de la empresa. (Véase cuadro 4)

Cuadro 4
Precios de la línea de productos D'Lino,
según producto, presentación y canales de distribución
(Cifras en quetzales)

Producto	Presentación	Precio según canales de distribución	
		Salones de belleza	Distribuidores
Shampoo Placenta	Galón 16 oz.	57.00	45.00
		15.00	10.00
Shampoo Sábila	16 oz.	13.50	9.50
Shampoo Manzanilla	Galón 16 oz.	70.00	ND*
		13.50	9.50
Shampoo Anticaspas	16 oz.	16.00	11.00
Shampoo Avena y Trigo	16 oz.	16.00	12.60
Crema Avena y Trigo	16 oz.	16.00	13.75
Volumen D'Lino (Acondicionador)	16 oz.	27.00	15.50

* ND = No distribuye.

Fuente: elaboración propia, con base a los datos proporcionados por propietario de la empresa en estudio.

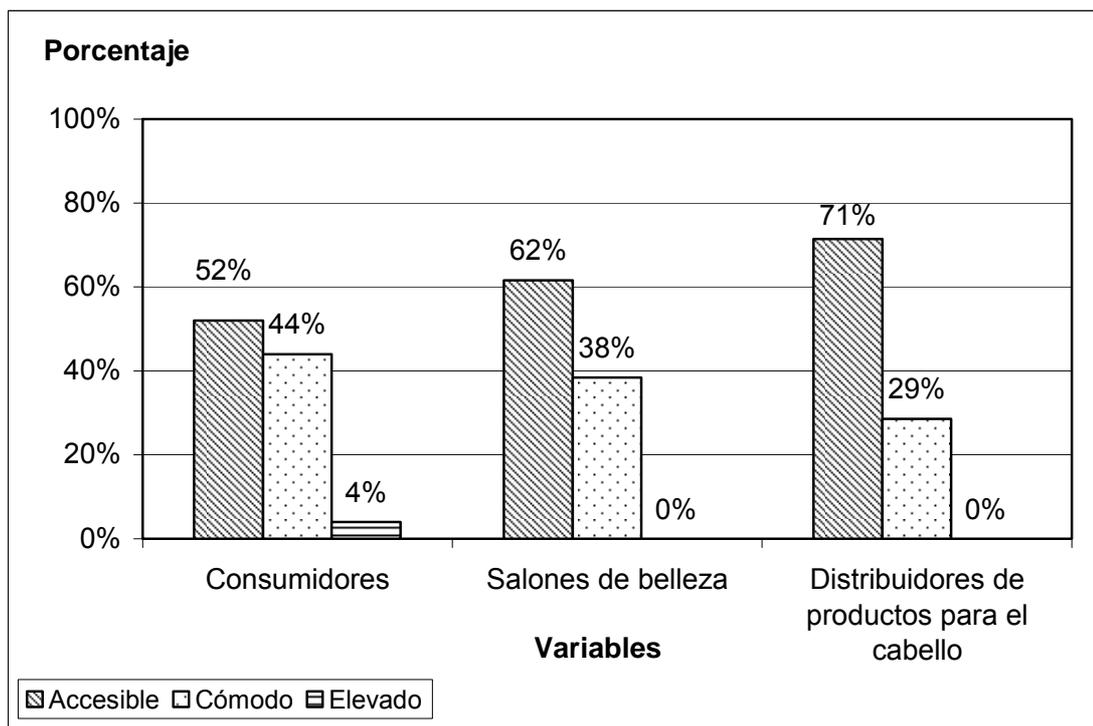
Los precios que se consignan en el cuadro anterior, son los establecidos por la empresa para cada canal de comercialización (salones de belleza o distribuidores); en lo que respecta a los precios a consumidores finales, éstos son determinados por los propietarios de los establecimientos, de acuerdo a los precios que se fijan en el mercado.

De acuerdo a la observación realizada en algunos centros de distribución de productos para el cabello y supermercados, se determinó que los precios de shampoo se encuentran en un rango que oscila de Q.10.00 a Q.70.00, dependiendo de la marca y presentación; en los salones de belleza es la misma situación, ya que los precios varían por la calidad, la especialidad del producto y las marcas que venden.

La opinión de 25 consumidores de un total de 384 personas encuestadas, 13 propietarios de salones de belleza de un total de 306 encuestados y 7 distribuidores de productos para el cabello del total de 51 encuestados, indica que conocen y compran los productos de la línea de shampoos de la marca D'Lino, y, concuerda en que los precios de los productos en estudio son accesibles y cómodos, características que representan una oportunidad para la empresa, ya que cuenta con clientes potenciales especialmente en los niveles socioeconómicos C1, C2, C3 y D1. (Véase gráfica 1)

Gráfica 1

Opinión sobre el precio de los productos que comercializa la empresa distribuidora de productos cosméticos para el cabello, según consumidores, salones de belleza y distribuidores



Fuente: investigación de campo, septiembre de 2006.

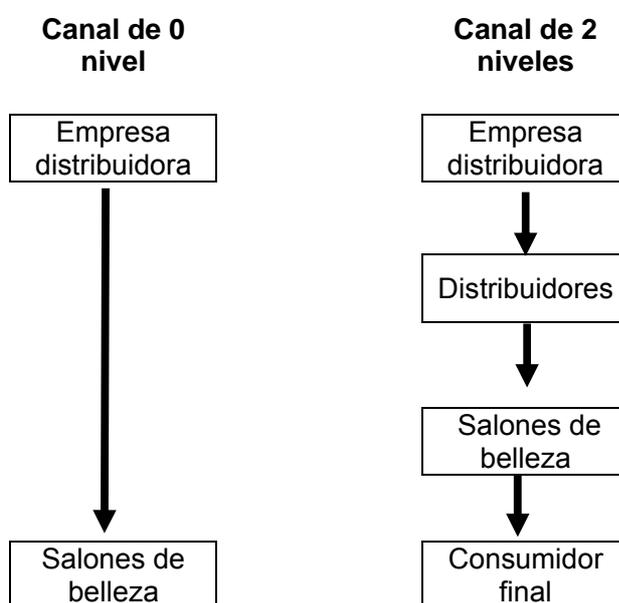
2.4.1.3 Plaza (distribución)

La unidad de análisis utiliza dos canales de comercialización para llevar sus productos al consumidor final:

- **Canal de 0 nivel. Fabricante – Consumidor**, distribuye a salones de belleza, quienes utilizan los productos para su consumo final.
- **Canal de 2 niveles. Fabricante – Mayorista – Detallista –Consumidor**, utiliza a los distribuidores que actúan como mayoristas, para su posterior

venta a salones de belleza (detallistas), quienes a su vez lo venden al consumidor final. (Véase figura 5)

Figura 5
Canales de comercialización que utiliza la empresa distribuidora de productos cosméticos para el cabello



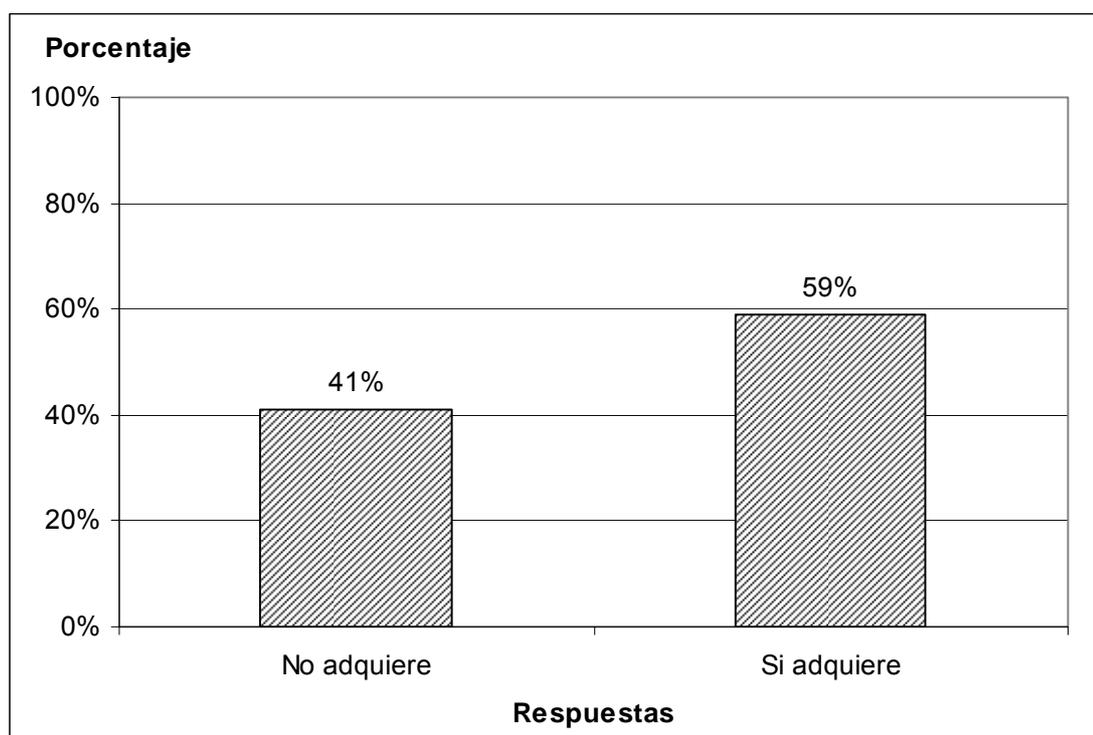
Fuente: elaboración con base en investigación bibliográfica y datos proporcionados por propietario de la empresa en estudio.

Para realizar la distribución de los productos, la empresa cuenta con tres vehículos propios.

Cabe indicar que según las políticas de la empresa, del total de ventas de los productos de la línea de shampoos D'Lino, el ochenta y cinco por ciento (85%) de ventas se realiza a distribuidores de productos para el cabello, y, el quince por ciento (15%) restante se vende a salones de belleza.

Sin embargo, de acuerdo al estudio realizado se determinó que del total de 384 personas encuestadas, 228 personas que visitan un salón de belleza compran productos para el cabello, lo que equivale al 59%. (Véase gráfica 2)

Gráfica 2
Personas que adquieren productos en salones de belleza



Fuente: investigación de campo, septiembre de 2006.

La gráfica anterior muestra que un elevado porcentaje de personas que además de requerir un servicio en un salón de belleza, también adquieren productos en este tipo de establecimientos, tales como shampoos, tratamientos, tintes, entre otros.

2.4.1.4 Promoción

La compañía utiliza la promoción de los productos de la línea D'Lino por medio de un catálogo el cual informa y recuerda a los consumidores (salones de belleza y distribuidores) de los productos que ofrece y de sus beneficios. Sin embargo no cuenta con un presupuesto asignado a esta actividad mercadológica, ya que lo realiza de forma eventual.

2.4.2 Mercado

En lo que respecta a la **oferta**, la empresa produce en promedio, 1,000 unidades mensuales de cada producto, los cuales son elaborados de acuerdo a las necesidades que identifican en el mercado, cuya estimación es realizada de manera empírica; sin embargo, el gerente manifestó que tiene capacidad de planta para producir las unidades que satisfagan las necesidades de sus demandantes.

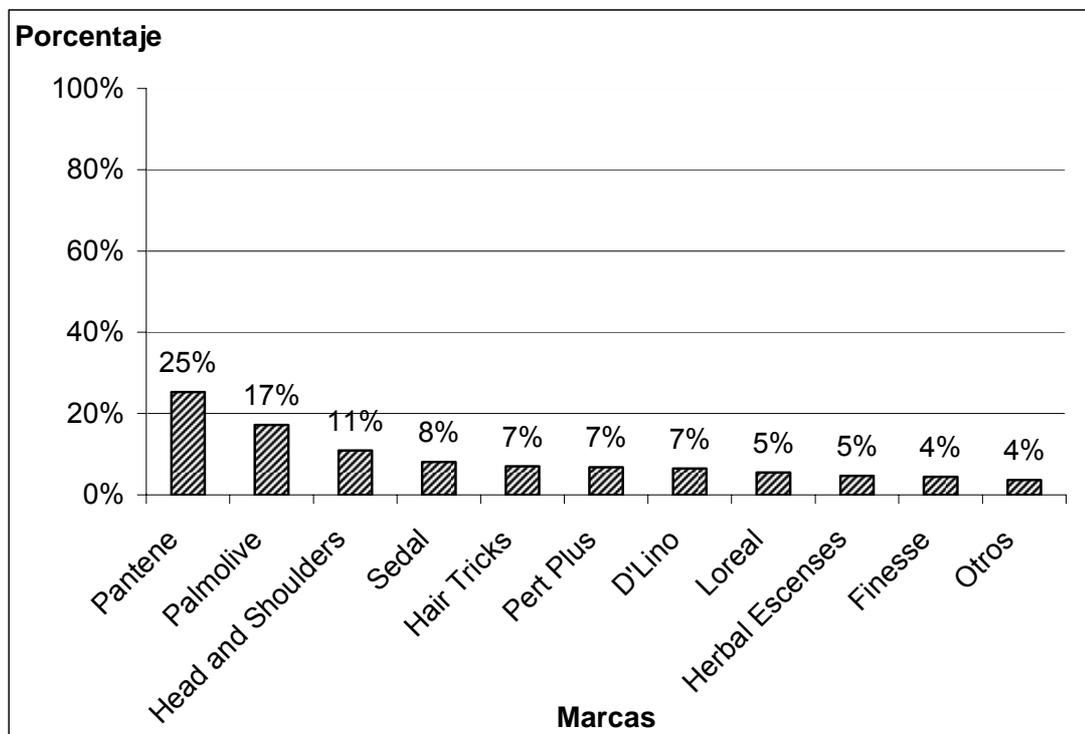
La empresa no cuenta con una proyección de ventas, pues trabajan sobre los pedidos que sus clientes realizan y por ende, no elaboran un presupuesto de producción.

La **demanda** de los productos para el cabello es constante, en cualquier época del año y por todos los niveles socioeconómicos.

Es importante destacar que en Guatemala, el mercado de shampoo se encuentra saturado de diversidad de marcas y productos, dirigidos a todos los segmentos del mercado a diferentes precios, por lo que existe un **mercado de competencia perfecta**.

En función a lo descrito y con base en la encuesta realizada, se determinó que las marcas de shampoo que gozan de mayor preferencia y aceptación por parte de los consumidores son: PANTENE, 25% (97 personas); PALMOLIVE, 17% (66 personas); HEAD AND SHOULDERS, 11% (42 personas); SEDAL, 8% (31 personas); HAIR TRICKS, 7% (27 personas); PERT PLUS, 7% (26 personas); D'LINO, 7% (25 personas); LOREAL, 5% (21 personas); HERBAL ESCENSES, 5% (18 personas); FINESSE, 4% (17 personas). Para el 4% restante (14 personas) la marca le es indiferente, ya que no prefieren una marca en especial sino que consumen el producto que encuentren con mayor facilidad y que les proporcione una mayor suavidad y aroma. (Véase gráfica 3)

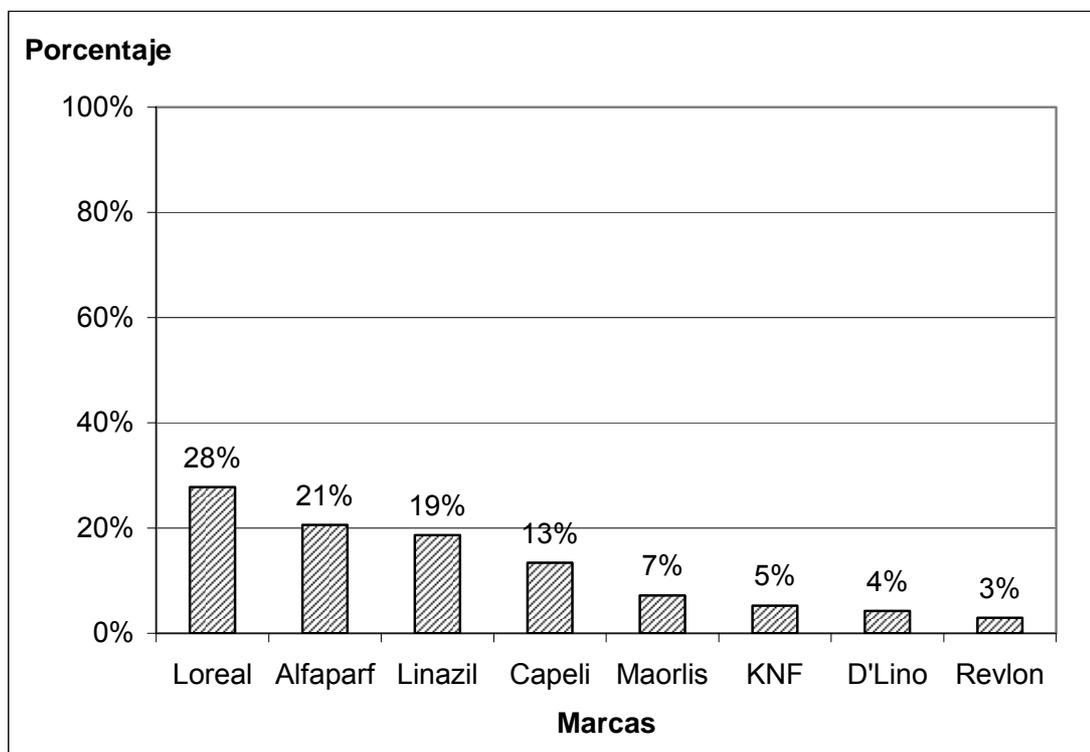
Gráfica 3
Preferencia de marcas de shampoo,
según consumidores



Fuente: investigación de campo, septiembre de 2006.

En salones de belleza, también se observa la participación de diversas marcas de shampoo, donde la marca LOREAL es utilizada por el 28% (85 salones); ALFAPARF, 21% (63 salones); LINAZIL, 19% (57 salones); CAPELI, 13% (41 salones); MAORLIS, 7% (22 salones); KNF, 5% (16 salones); D'LINO, 4% (13 salones); REVLON, 3% (9 salones). (Véase gráfica 4)

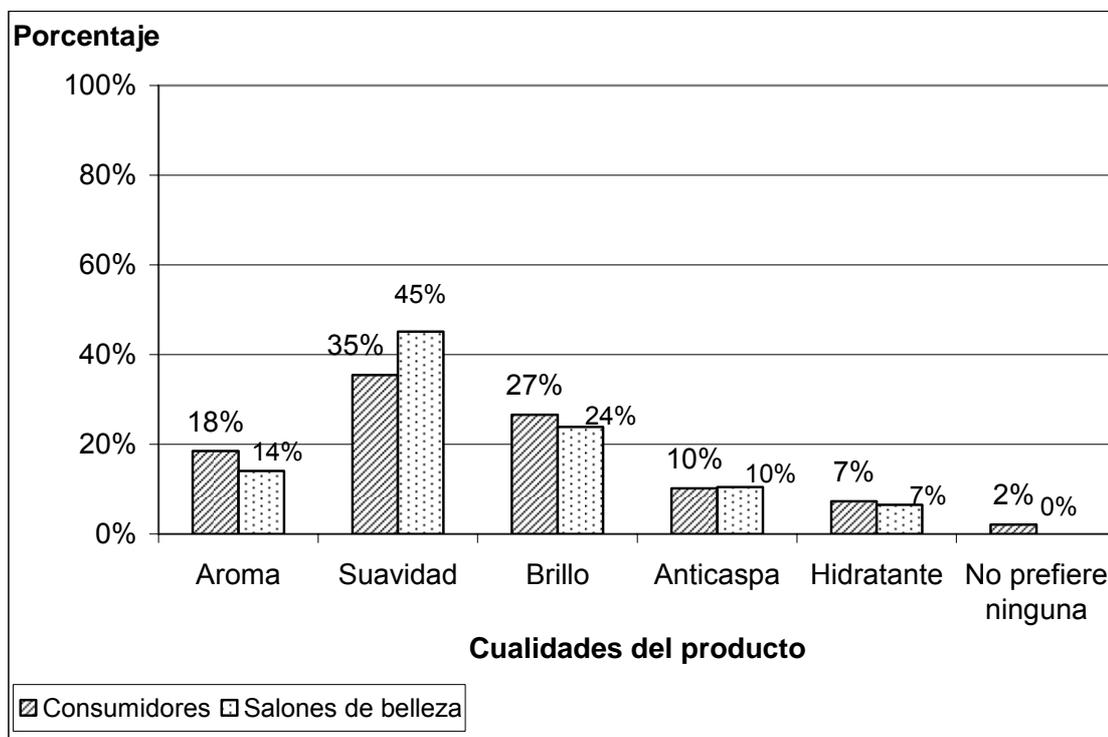
Gráfica 4
Preferencia de marcas de shampoo,
según salones de belleza



Fuente: investigación de campo, septiembre de 2006.

Respecto a las características que, tanto consumidores como propietarios de salones de belleza prefieren al momento de adquirir un shampoo para uso propio o la prestación de un servicio, destacan el que proporcionen suavidad, brillo, aroma agradable, anticaspa. (Véase gráfica 5)

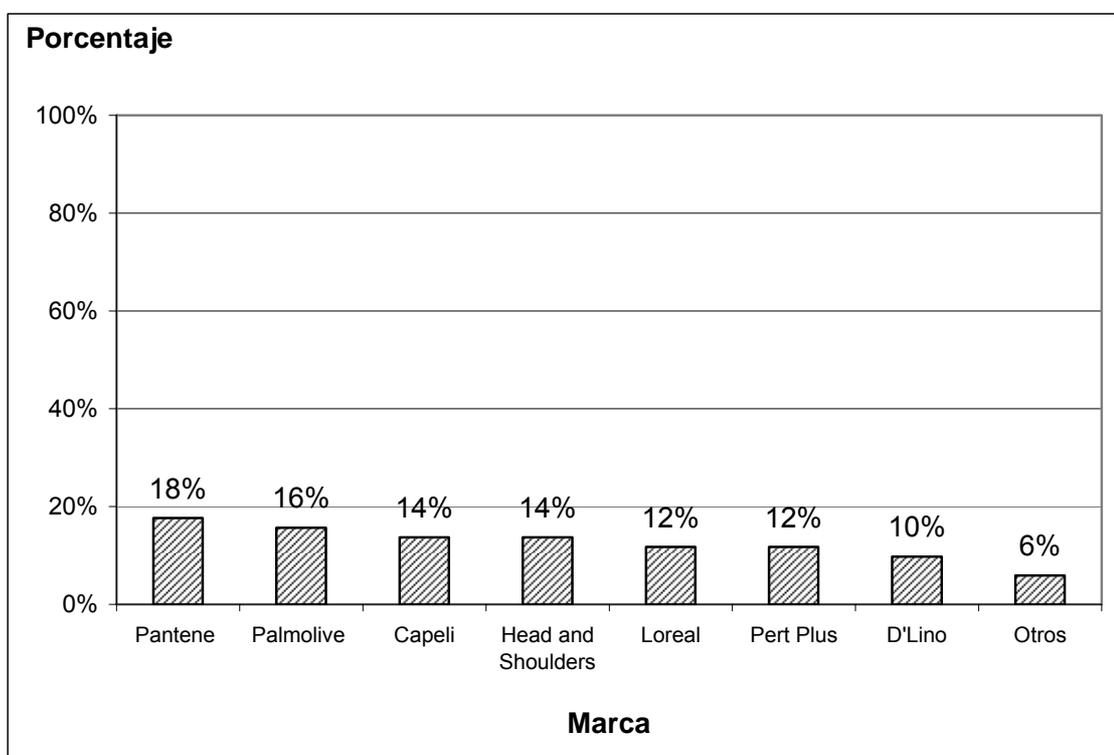
Gráfica 5
Cualidades preferidas en shampoo para el cabello,
según consumidores y propietarios de salones de
belleza



Fuente: investigación de campo, septiembre de 2006.

En el caso de las empresas distribuidoras de productos para el cabello, se observa que el 10% (5 distribuidores) del total de encuestados, indicaron que la marca D'Lino se encuentra dentro de las marcas de shampoo que se venden con más frecuencia. (Véase gráfica 6)

Gráfica 6
Preferencia de marcas de shampoo,
según distribuidores de productos para el cabello



Fuente: Investigación de campo, septiembre de 2006.

Los **consumidores** de los productos de la empresa distribuidora se clasifican en dos grupos:

- Aquellas personas que se preocupan por el cuidado de su cabello, buscando para ello productos de calidad que satisfagan sus necesidades, y
- Los salones de belleza que además de utilizarlos como insumo para la prestación de un servicio, pueden servir de medio para llevar el producto al consumidor final a través de su venta.

Entre las características de los consumidores finales, se pueden mencionar:

a. Nivel de ingreso

Como se ha indicado en puntos anteriores, los productos de la empresa distribuidora están dirigidos hacia la población de los niveles socioeconómicos medio y bajo (C1, C2, C3 y D1).

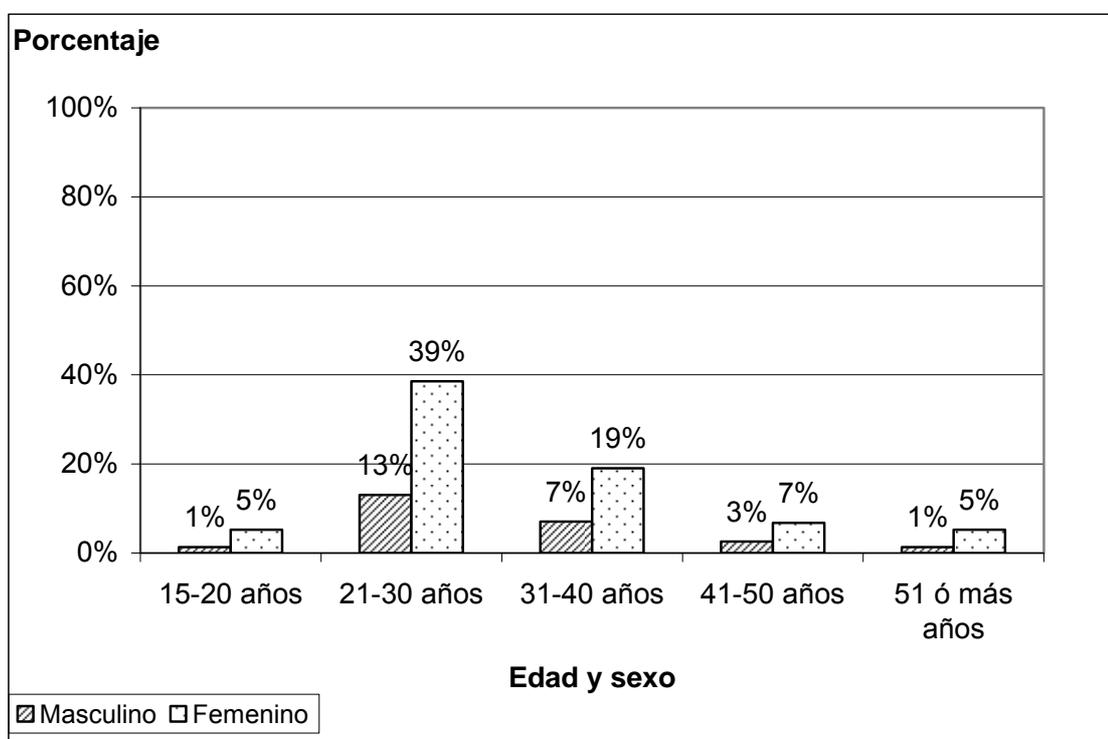
De acuerdo al estudio realizado en la ciudad capital de Guatemala en el año 2003 por la empresa de investigación Prodatos, S. A., en los niveles medio y bajo se encuentran las personas que obtienen ingresos familiares promedio entre Q.2,500.00 y Q.23,500.00 mensuales, lo que les permite cubrir sus necesidades básicas.

b. Gustos y preferencias

Las personas que pertenecen a este segmento de mercado, generalmente se preocupan por su arreglo y apariencia personal, por lo que siempre están en busca de productos de calidad que les ayuden al cuidado del cabello y que puedan adquirir en todas partes a un precio accesible.

Sin embargo, el estudio permitió identificar que el mayor porcentaje lo forman las mujeres comprendidas entre los 21 y 30 años de edad, ya que del total de personas encuestadas un 39% (148 mujeres) se encontraba en este rango de edad. (Véase gráfica 7)

Gráfica 7
Mercado potencial, por edad y sexo



Fuente: investigación de campo, septiembre de 2006.

2.4.2.1 Participación en el mercado

Es importante aclarar que la cuota de mercado se determinó sobre la base del nivel de ventas y el nivel de cobertura de la empresa, así como por el nivel de conocimiento que poseen las personas de las marcas que distribuye.

El nivel promedio de ventas mensuales de los productos de la línea D'Lino, corresponde a un 20% del total de ventas. Del porcentaje de ventas estimado para esta línea de productos, el 85% de ventas es a distribuidores y el 15% a salones de belleza.

De 22 zonas en la ciudad capital, la empresa distribuidora cubre únicamente 13 zonas (59%); en lo que respecta a salones de belleza, de un total de 1,918, solo cubre 400 salones (21%) y finalmente en lo que a distribuidores se refiere del total de 76, cubre 11 (14%). (Véase cuadro 5)

Cuadro 5

Nivel de cobertura en la ciudad capital

Empresa Distribuidora de Productos Cosméticos para el Cabello

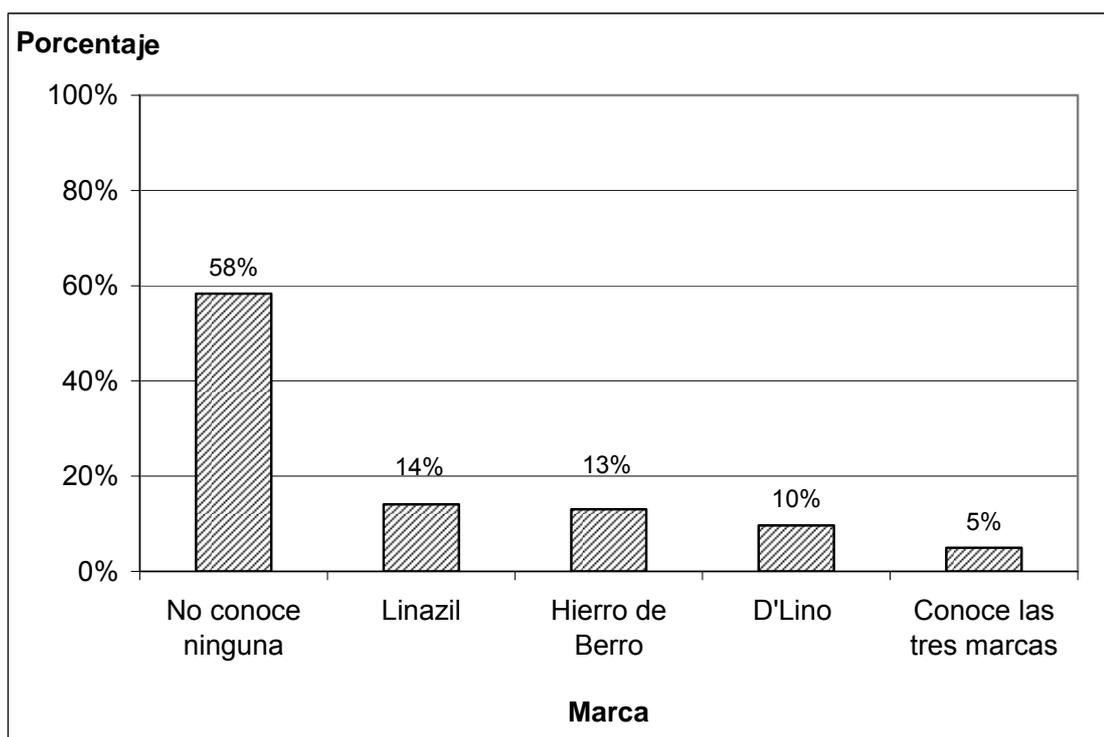
Mercado por variable	Cobertura de la empresa distribuidora	Porcentaje cubierto
22 Zonas	13 Zonas	59%
1,918 salones de belleza	400 salones de belleza	21%
76 distribuidores de productos para el cabello	11 distribuidores de productos para el cabello	14%

Fuente: elaboración propia con base en investigación de campo y documental.

En cuanto al conocimiento que los consumidores tienen sobre los productos de la línea de shampoos D'Lino, del total de encuestados únicamente 10% (37 personas) conocen la marca, con relación a las otras marcas de la misma empresa, de los cuales 25 personas la utilizan frecuentemente.

El 58% de consumidores (224 personas), desconoce la existencia de las marcas que comercializa la empresa. (Véase gráfica 8)

Gráfica 8
Nivel de conocimiento de la marca de shampoos D'Lino,
según consumidores

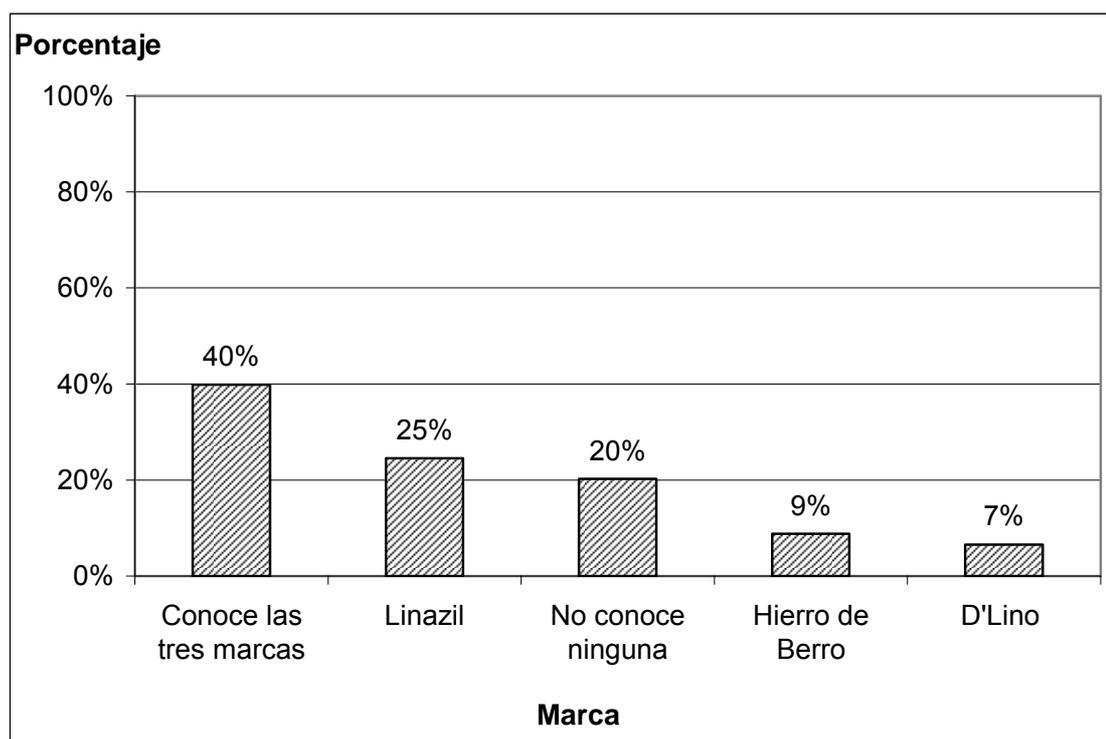


Fuente: investigación de campo, septiembre de 2006.

La marca D'Lino a nivel de salones de belleza, es conocida en 20 establecimientos, lo que equivale al 7% de conocimiento en el segmento de salones de belleza.

De 20 salones en los que se conoce la marca D'Lino, 13 compran los productos como insumo para la prestación de un servicio. (Véase gráfica 9)

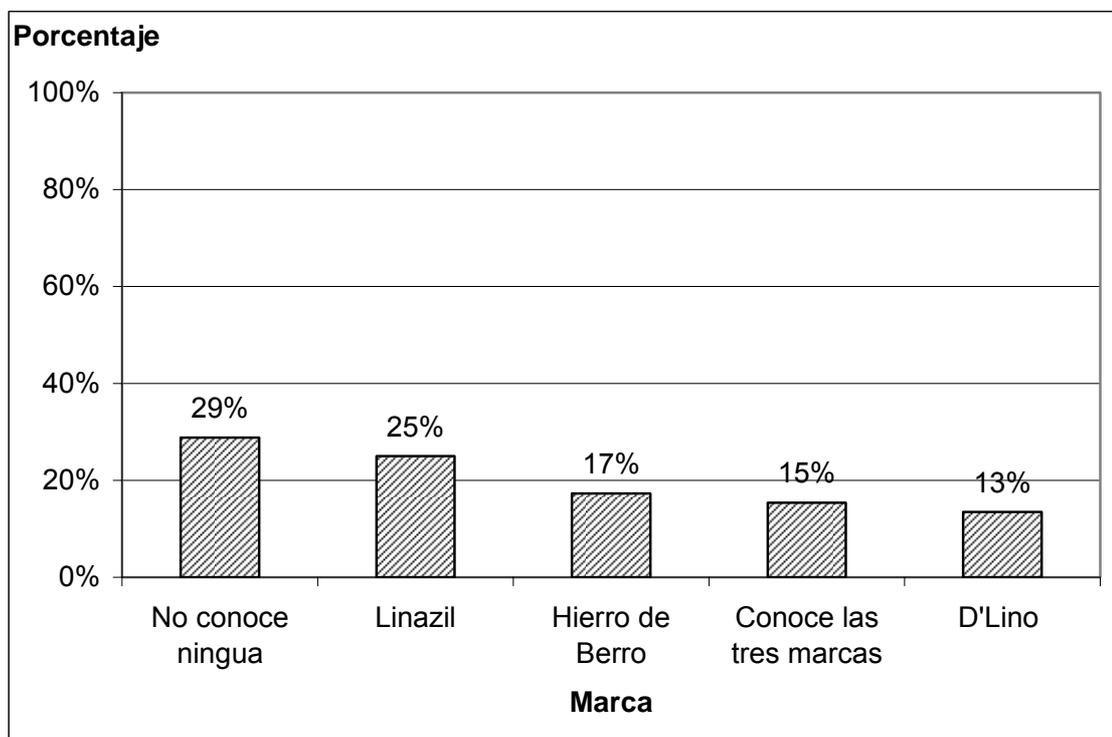
Gráfica 9
Nivel de conocimiento de la marca de shampoos D'Lino,
según salones de belleza



Fuente: investigación de campo, septiembre de 2006.

Es de hacer notar que de 51 distribuidores encuestados, únicamente en 7 establecimientos se conoce y distribuye la línea de shampoos D'Lino, que corresponde al 13% del total encuestado con relación a las otras marcas de la empresa, lo que indica que en este segmento es más conocida la línea de productos. (Véase gráfica 10)

Gráfica 10
Nivel de conocimiento de la marca de shampoos D'Lino,
según empresas distribuidoras de productos para el cabello



Fuente: investigación de campo, septiembre de 2006.

Para una mejor comprensión respecto del nivel de conocimiento y uso de la marca de shampoos D'Lino, en cada una de las variables encuestadas, se presenta el cuadro resumen que refleja dichos porcentajes. (Véase cuadro 6)

Cuadro 6
Cuadro resumen
Nivel de conocimiento y uso de la marca de shampoos D'Lino,
según consumidores, salones de belleza y distribuidores

Variable	Porcentaje que conoce la marca	Porcentaje que utiliza la marca
Consumidores	10%	7%
Salones de belleza	7%	4%
Distribuidores	13%	10%

Fuente: Investigación de campo, septiembre de 2006.

2.4.2.2 Tendencia de crecimiento del mercado

El mercado de consumo guatemalteco, a medida que se forman las condiciones necesarias para la generación de ingresos y la necesidad de adquirir bienes y servicios considerados como no básicos, representa un reto para las empresas ya que cada vez aparecen nuevos productos con mejores características.

2.3 Análisis FODA.

Como herramienta para analizar aspectos y situaciones internas (fortalezas y debilidades) y externas (oportunidades y amenazas) de la unidad de análisis, se elaboró la matriz FODA, por medio de la cual se refleja la interacción entre las características particulares de la compañía y el entorno en el cual compite.

Esta matriz, permite a partir de su análisis, elaborar estrategias de mercado con base en las fortalezas para maximizar las oportunidades (estrategia FO), así como para enfrentar las amenazas (estrategia FA); permite a la vez, utilizar las oportunidades para minimizar las debilidades (estrategia DO) y minimizar las debilidades para enfrentar las amenazas (estrategia DA). (Véase tabla 4)

Tabla 4
Matriz FODA
Empresa Distribuidora de Productos Cosméticos para el Cabello

Factores Internos	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de los productos. • Productos a bajo precio. • Atención personalizada. • Infraestructura apropiada para el tipo de producto. • Capacidad de planta para producir las unidades que satisfagan las necesidades de sus demandantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con una estructura organizacional establecida. • Ausencia de administración de líneas de productos. • Falta de instrumentos administrativos. • Falta de estrategias mercadológicas.
Factores Externos	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
<ul style="list-style-type: none"> • Productos en etapa de crecimiento. • Aceptación de los productos por el consumidor final. • Utilizar otros canales de comercialización. • Demanda de productos constante, en cualquier época del año y por todos los niveles socioeconómicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la calidad de los productos, con el fin de conservar la preferencia del consumidor final. • Aprovechar la infraestructura con que cuenta y la capacidad de planta de la empresa, para cubrir la demanda constante de productos para el cabello. • Utilizar la publicidad intensiva dirigida al mercado potencial, con el fin de incrementar ventas y pasar de la etapa de crecimiento a la etapa de madurez. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar la administración de mercadotecnia enfocada hacia cada línea de productos, lo que permitirá cubrir el mercado potencial por medio de la búsqueda de otros canales de comercialización, contribuyendo al incremento de participación en el mercado.
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
<ul style="list-style-type: none"> • Poco conocimiento sobre los productos, por los consumidores potenciales. • Competencia. • Pérdida de participación en el mercado. • Situación económica del país. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la calidad y los beneficios de los productos, para hacer frente a la competencia y evitar la pérdida de participación en el mercado. • Mantener un nivel de precios que permita hacer frente a la competencia, de acuerdo a la situación económica del país. 	<ul style="list-style-type: none"> • Readecuar la estructura organizacional actual, que incluya un departamento de mercadotecnia que se encargue de analizar la competencia y participación en el mercado. • Implementar estrategias mercadológicas que permitan dar a conocer los productos a los consumidores potenciales.

Fuente: elaboración propia, con base en la información proporcionada por el propietario de la empresa en estudio.

CAPÍTULO III

PROPUESTA: ADMINISTRACIÓN DE LÍNEAS DE PRODUCTOS DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS COSMÉTICOS PARA EL CABELLO

Con base al diagnóstico realizado a la empresa objeto de estudio, se estableció la necesidad de readecuar las unidades administrativas de la empresa, que incluya una unidad que realice funciones relacionadas con la administración de líneas de productos, con el propósito de aprovechar al máximo los recursos con que cuenta.

En ese sentido, se propone la implementación en su estructura organizacional de un Departamento de Mercadotecnia, que realice actividades relacionadas con la planificación estratégica de mercadotecnia, de los canales de comercialización, de la promoción y publicidad, ya que será el enlace entre las metas y capacidades de la empresa en función a las oportunidades que surjan en el mercado actual y potencial.

En su contenido, la propuesta incluye: elementos de la planificación estratégica (misión, visión, propósito o finalidad, objetivos organizacionales y políticas), estructura organizacional, funciones generales de los departamentos propuestos, implementación de la propuesta, manuales administrativos, costo-beneficio, así como la evaluación a utilizar.

3.1 Objetivos de la propuesta

- a. Sugerir una estructura organizacional y funcional, que contribuya al logro de la misión y visión de la empresa y al aprovechamiento óptimo de los recursos de que dispone.

- b. Proporcionar una guía que sirva de base para la administración de líneas de productos cosméticos que comercializa la empresa, que contribuya entre otros, a incrementar su participación en el mercado y por ende, a generar una mayor rentabilidad en términos económicos.

3.2 Elementos de la planificación estratégica de la empresa, en la nueva estructura

Para llevar a cabo las funciones asignadas, a continuación se define la misión, visión, propósito o finalidad, objetivos organizacionales y políticas de la empresa, de acuerdo a la nueva estructura:

a. Misión

Ser una empresa guatemalteca dedicada a la producción y distribución de productos para el cabello de calidad, que satisfaga los gustos y preferencias de los clientes reales y potenciales.

b. Visión

Ser una empresa guatemalteca que brinde excelente servicio en la producción y distribución de productos para el cabello de la más alta calidad en el mercado nacional, gracias al trabajo de colaboradores responsables y la aceptación y lealtad de sus clientes.

c. Propósito o finalidad

Producción y comercialización de productos cosméticos para el cabello.

d. Objetivos organizacionales

▪ Objetivo general

Ser una empresa competitiva, con un nivel aceptable de participación en el mercado guatemalteco de productos cosméticos para el cabello.

▪ Objetivos específicos

- Abarcar un mayor segmento de mercado.
- Incrementar el volumen de ventas.
- Mantener precios competitivos en el mercado.
- Obtener altos estándares de calidad en la producción y el servicio.
- Lograr rendimientos económicos que garanticen la rentabilidad a largo plazo de la empresa.
- Desarrollar actividades de promoción y publicidad, para mantener motivados a los clientes.

e. Políticas

▪ Políticas generales

- Brindar atención al cliente con esmero y servicio de calidad.
- Mantener una buena imagen ante los proveedores a través del pago puntual.
- Brindar capacitación y desarrollo constante a los empleados.

▪ Políticas de ventas

- Atender con esmero y cortesía a los clientes de la empresa.
- Otorgar créditos de 30 y 45 días, dependiendo de la cantidad solicitada por el cliente.
- Otorgar un 10% de descuento del total de la compra, cuando el pago se realice al contado.
- Actualización constante de la cartera de clientes.

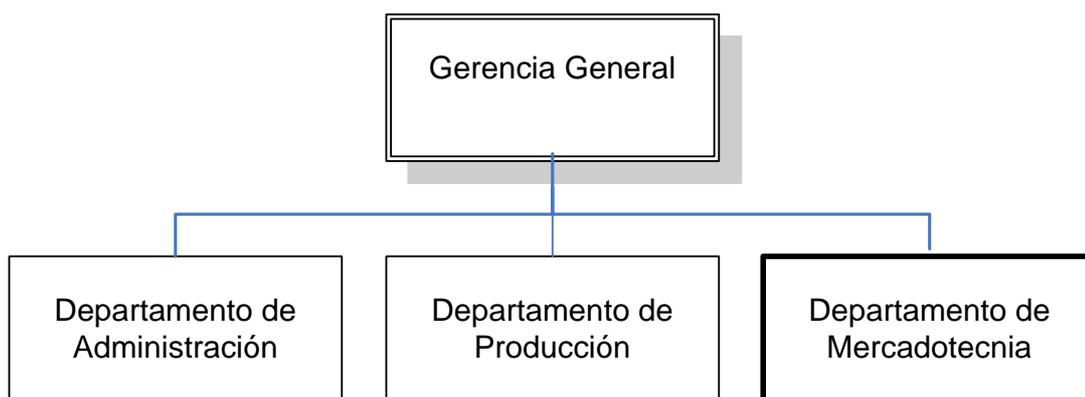
3.3 Estructura organizacional propuesta

Para que la empresa logre incrementar su participación en el mercado, debe contar con una estructura organizacional definida que le permita la ejecución, dirección y control de sus líneas de productos.

Para lograr un máximo de eficiencia, la estructura tendrá como base el sistema de organización funcional, es decir por la especialización de cada tarea, además se combinará con el sistema de organización por producto, de acuerdo a las líneas de productos que comercializa. Este tipo de organización permitirá que la empresa funcione ordenadamente por medio de una clara definición de las atribuciones y obligaciones en los puestos de trabajo. (Véase anexo 4)

La empresa estará integrada por una Gerencia General, de la cual dependen los departamentos de Administración, Operaciones y Mercadotecnia. El Gerente General tiene a su cargo al Asistente de Gerencia y a los jefes de departamento; el Jefe de Administración tiene a su cargo a la secretaria y al encargado de limpieza; el Jefe de Operaciones tiene a su cargo al encargado de envasado y encargado de bodega; y, el Jefe de Mercadotecnia al coordinador de línea de productos y a los cuatro vendedores. (Véase figura 6)

Figura 6
Organigrama General Propuesto
Empresa Distribuidora de Productos Cosméticos para el Cabello



Fuente: elaboración propia, año 2006.

El organigrama anterior, muestra la creación del Departamento de Mercadotecnia, el cual será el eje central dentro del que girarán las actividades de comercialización de la empresa, ya que será el encargado de administrar sus líneas de productos.

Se sugiere la readecuación de las unidades administrativas, conforme a lo siguiente:

- a. Cambio de nombre de las áreas a departamentos.
- b. Reasignar funciones al personal existente de manera que no afecte en gran medida el presupuesto de la empresa.
- c. Creación del puesto de Asistente de gerencia, el cual se sugiere sea ocupado por una de las dos personas que actualmente se hacen cargo de la unidad administrativa, por los conocimientos y la experiencia que poseen sobre el que hacer de la empresa.
- d. Creación de dos puestos adicionales para el Departamento de

Mercadotecnia: Jefe del departamento y coordinador de línea de productos, para los cuales es necesario se contrate a dos personas para que ocupen dichos puestos.

En ese sentido, se presenta el organigrama nominal, cuyas funciones deberán ser desempeñadas por personal idóneo que asuma de manera responsable las actividades que desarrollarán. (Véase figura 7)

Figura 7
Organigrama Nominal Propuesto
Empresa Distribuidora de Productos Cosméticos para el Cabello



E = Existentes

R = Requeridos

Fuente: elaboración propia con base en información proporcionada por propietario de empresa en estudio.

3.4 Funciones generales de los departamentos propuestos para la empresa

Gerencia General

- Planear, organizar, dirigir y controlar el funcionamiento y desarrollo de la empresa.
- Organizar las actividades de la empresa.
- Dirigir los departamentos de la empresa.
- Administrar los recursos de la empresa.
- Control del presupuesto general de la empresa.
- Definir políticas, objetivos y estrategias generales.
- Autorizar la contratación de nuevo personal.
- Evaluar el desempeño de cada área.

Departamento de Administración

- Tramitar los asuntos laborales y legales de la compañía.
- Reclutar, seleccionar y contratar el personal idóneo para los puestos que se encuentren vacantes en la empresa.
- Inducir y capacitar a los empleados de la empresa.
- Elaborar la nómina de sueldos y salarios.
- Elaborar y revisar los estados financieros.
- Elaborar el presupuesto de ingresos y egresos general.
- Autorizar los créditos a clientes.
- Facturar los pedidos a clientes.
- Control de los pagos que realizan los clientes.
- Control de los pagos que se realizan a los proveedores.
- Participar en la elaboración del presupuesto de producción y ventas, en coordinación con el departamento de Operaciones y Mercadotecnia.
- Realizar otras funciones afines.

Departamento de Operaciones

- Realizar los requerimientos de producto al laboratorio fabricante.
- Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de envasado, almacenamiento y distribución de todos los productos que comercializa la empresa.
- Realizar compras de insumos necesarios para la distribución de los productos.
- Revisar y supervisar la calidad y presentación de los productos.
- Administrar adecuadamente los inventarios de productos para el cabello, con el fin de abastecer oportunamente a los clientes.
- Participar en la elaboración del presupuesto de producción y ventas, en coordinación con el departamento de Administración y Mercadotecnia.
- Generar productos nuevos.
- Realizar otras funciones afines.

Departamento de Mercadotecnia

- Planificar, organizar, dirigir y controlar las líneas de productos que comercializa la empresa.
- Definir políticas, objetivos y estrategias de mercadotecnia.
- Elaborar, desarrollar y dar seguimiento a la planificación estratégica de mercadotecnia, encaminada a satisfacer las necesidades de los consumidores finales, en coordinación con el departamento de producción y administración.
- Realizar investigación de mercados, con el propósito de conocer los gustos y preferencias de los consumidores finales.
- Diseñar la mezcla de marketing estratégico (producto-precio-plaza-promoción) de la compañía.
- Definir la publicidad y promoción de ventas, para cada línea de productos.
- Administrar el presupuesto del departamento.
- Administrar la cartera de clientes de la empresa.

- Participar en la elaboración del presupuesto de producción y ventas, en coordinación con el departamento de Administración y Operaciones.
- Realizar otras funciones afines.

El departamento de mercadotecnia, estará integrado por la sección de Línea de Productos D'Lino. Cabe señalar que el estudio está enfocado hacia esta línea de productos, razón por la cual se hace énfasis en dicha sección. (Véase figura 8)

Figura 8
Organigrama Específico Propuesto
Departamento de Mercadotecnia
Empresa Distribuidora de Productos Cosméticos para el Cabello



Fuente: elaboración propia, año 2006.

Se sugiere que a mediano plazo, sean incorporadas las secciones de líneas de productos de la marca Linazil y la marca Hierro de Berro, así como la subcontratación de un consultor que desarrolle las actividades de planificación estratégica de mercadotecnia (Véase anexo 6), con el fin de fortalecer la administración de líneas de productos de la empresa, las cuales por razones de costos no podrán ser establecidas de inmediato.

La definición y funciones de cada una de las unidades que conformarán el departamento referido se presentan de forma detallada en el manual de organización propuesto. (Véase anexo 4)

La estimación de los salarios nominales para cada puesto del Departamento de Mercadotecnia, se realizó tomando en cuenta los existentes en el mercado y los sueldos promedio de la empresa, así como el cálculo de las prestaciones laborales de acuerdo a las leyes existentes en el país. (Véase cuadros 7 y 8)

Cuadro 7
Índice de salarios propuestos
(Cifras en quetzales)

Código	Título del puesto	Salario nominal mensual
04-01	Jefe del Mercadotecnia	6,000
04-02	Coordinador de Línea de Productos	4,000
04-03	Vendedor	3,000

Fuente: elaboración propia, año 2006.

3.5 Implementación de la administración de líneas de productos propuesta

Poner en marcha la propuesta, ayudará a que la empresa aumente su ventaja competitiva dentro del mercado guatemalteco, lo cual le permitirá incrementar su participación en el mismo.

La implementación de la administración de líneas de productos en la empresa, por medio de la estructura organizacional propuesta, se realizará de acuerdo al siguiente plan de acción. (Véase tabla 5)

Tabla 5
Plan de acción

Implementación de la administración de líneas de productos
Empresa Distribuidora de Productos Cosméticos para el Cabello

Objetivo del plan: facilitar la implementación de la administración de líneas de productos que comercializa la empresa.

Objetivos	Actividades	Responsable	Metas	Calendarización
1. Aprobar e implementar la propuesta de administración de líneas de productos	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar la propuesta de estructura organizacional al Gerente General • Exponer los beneficios de la nueva organización 	Asesor Investigador	<ul style="list-style-type: none"> • Que el Gerente General conozca el documento en su totalidad 	1 día (determinado por el Gerente)
	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y aprobación de la propuesta • Diseñar metodología y técnicas para el proceso de cambio y contrarrestar la resistencia 	Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación del contenido de la propuesta por parte del Gerente General, para su puesta en marcha 	2 días (determinado por el Gerente)

Objetivos	Actividades	Responsable	Metas	Calendarización
	<ul style="list-style-type: none"> • Socializar la nueva estructura al personal de la empresa 			
2. Dar a conocer la propuesta de administración de líneas de productos sugerida para la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Exponer el contenido y los beneficios de la nueva organización • Inducir al personal de la empresa en la nueva estructura 	Asesor Investigador	<ul style="list-style-type: none"> • Que todos los empleados de la empresa conozcan el contenido de la propuesta 	1 día (determinado por el Gerente)
3. Implementar la administración de líneas de productos de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Readecuación de los departamentos de la empresa • Selección y contratación de personal necesario para crear el Departamento de Mercadotecnia • Inducción del personal nuevo en el sistema de administración propuesto 	Gerente General Jefe de Administración	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar al 100% los recursos materiales, financieros y humanos con que cuenta la empresa • Contratar personal idóneo para contribuir al fortalecimiento de la empresa 	6 meses (a partir de su aprobación y socialización)

Fuente: elaboración propia, año 2006.

3.6 Manuales administrativos propuestos

Los manuales administrativos son documentos de apoyo, que permiten mostrar la información más importante de una empresa sobre su organización y los procedimientos que realiza.

Para facilitar la implementación de la administración de líneas de productos, en la nueva estructura organizacional, se propone un manual de organización el cual permitirá dar a conocer la estructura y atribuciones de cada puesto de trabajo que conforma la empresa. (Véase anexo 4)

Para su implementación se presenta el plan de acción. (Véase tabla 6)

Tabla 6
Plan de acción
Implementación del Manual del Organización
Empresa Distribuidora de Productos Cosméticos para el Cabello

Objetivo del plan: facilitar la implementación del manual de organización de la empresa.

Objetivos	Actividades	Responsable	Metas	Calendarización
1. Aprobar e implementar el manual de organización	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar el manual de organización al Gerente General • Exponer los beneficios del uso del manual 	Asesor Investigador	<ul style="list-style-type: none"> • Que el Gerente General conozca y apruebe el manual de organización 	1 día (determinado por el Gerente)
	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y aprobación del manual de organización 	Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación del contenido del manual de organización 	2 días (determinado por el Gerente)

Objetivos	Actividades	Responsable	Metas	Calendarización
2. Dar a conocer el manual de organización al personal de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar el manual al personal de la empresa • Exponer el contenido y los beneficios del manual • Dar a conocer la descripción de cada puesto de trabajo 	Asesor investigador	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr la participación de los 12 miembros de la empresa en la reunión • Que el 100% de empleados conozca el contenido del manual de organización 	1 día (determinado por el Gerente)
3. Actualizar al personal afecto en el contenido del manual de organización	<ul style="list-style-type: none"> • Celebrar reuniones periódicas con el personal de la empresa • Evaluación periódica del manual para verificar sus alcances 	Jefe de Administración	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una reunión cada mes con el personal de la empresa para verificar la funcionalidad del manual 	1 día (determinado por el Jefe de Administración)

Fuente: elaboración propia, año 2006.

Respecto a los procedimientos necesarios para llevar a cabo la administración de líneas de productos, se propone un manual de normas y procedimientos (Véase anexo 5), en el cual se describen las principales actividades de la empresa:

1. Contratación e integración de personal
2. Control y pago a proveedores
3. Coordinación de maquila y envasado de productos
4. Control de ingreso del producto a bodega
5. Control de egreso del producto a bodega
6. Ventas por medio de visita del vendedor a instalaciones del cliente
7. Solicitud de pedido vía telefónica al vendedor
8. Cobros y actualización de cartera de clientes

Para su implementación se elaboró el plan de acción. (Véase tabla 7)

Tabla 7
Plan de acción
Implementación del Manual del Normas y Procedimientos
Empresa Distribuidora de Productos Cosméticos para el Cabello

Objetivo del plan: facilitar la implementación del manual de normas y procedimientos de la empresa.

Objetivos	Actividades	Responsable	Metas	Calendarización
1. Aprobar e implementar el manual de normas y procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar el manual de normas y procedimientos al Gerente General • Exponer los beneficios del uso del manual 	Asesor Investigador	<ul style="list-style-type: none"> • Que el Gerente General conozca y apruebe el manual de normas y procedimientos 	1 día (determinado por el Gerente)
	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y aprobación del manual 	Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación del contenido del manual 	2 días (determinado por el Gerente)
2. Dar a conocer el manual de organización al personal de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar el manual al personal de la empresa • Exponer el contenido y los beneficios del manual • Dar a conocer los diagramas de flujo de cada procedimiento 	Asesor investigador	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr la participación de los 12 miembros de la empresa en la reunión • Que el 100% de empleados conozca el contenido del manual de normas y procedimientos • Puesta en marcha de los procedimientos descritos 	1 día (determinado por el Gerente)
3. Actualizar al personal afecto en el contenido del manual de normas y procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones periódicas con el personal de la empresa • Evaluación periódica del manual para verificar sus alcances 	Jefe de Administración	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una reunión cada mes con el personal de la empresa para verificar la funcionalidad del manual 	1 día (determinado por el Jefe de Administración)

Fuente: elaboración propia, año 2006.

3.7 Costo-beneficio de la propuesta, con relación al incremento de salarios

3.7.1 Costo

Los costos por concepto de sueldos para el personal que ocupará los puestos que conforman el Departamento de Mercadotecnia ascienden a Q.28,180.50, que incluye salarios mensuales, bonificación incentivo, comisiones sobre ventas, pago de transporte y/o gasolina para los vendedores, provisión para prestaciones laborales (indemnización, bono 14, aguinaldo y vacaciones). (Véase cuadro 8)

Cuadro 8
Salario mensual, prestaciones laborales y cuota patronal,
según puestos para el Departamento de mercadotecnia
(Cifras en quetzales)

Provisión mensual prestaciones laborales / cuota patronal	Nombre del puesto			Situación actual (a)	Situación proyectada (b)	Costo de Incremento producto de reorganización (a + b)
	Jefe de mercadotecnia	Jefe de línea de productos	Vendedor (4 plazas - Q3,000.00 c/u)*			
Sueldo base	5,750.00	3,750.00	4,800.00	4,800.00	9,500.00	14,300.00
Bonificación según Ley	250	250	1,000.00	1,000.00	500	1,500.00
Comisiones s/ventas, pago de transporte o gasolina y depreciación de vehículo	0	0	6,200.00	6,200.00	0	6,200.00
Indemnización (9.72%)	558.9	364.5	466.56	466.56	923.4	1,389.96
Bono 14 (8.33%)	478.98	312.38	399.84	399.84	791.36	1,191.20
Aguinaldo (8.33%)	478.98	312.38	399.84	399.84	791.36	1,191.20
Vacaciones (4.17%)	239.78	156.38	200.16	200.16	396.16	596.32
Cuota patronal (12.67%)	728.53	475.13	608.16	608.16	1203.66	1,811.82
Total mensual	8,485.15	5,620.75	14,074.56	14,074.56	14,105.94	28,180.50

* Monto estimado con base en información proporcionada por el propietario de la empresa distribuidora.

Fuente: elaboración propia, año 2006.

El incremento real mensual para la empresa será de Q.14,105.94 mensuales, ya que actualmente eroga un promedio mensual de Q.14,074.56 que corresponde al grupo de vendedores.

Es importante mencionar que la empresa objeto de estudio, por políticas internas, no proporcionó información relacionada con los costos de producción e historial de ventas, razón por la cual no se pudo realizar el estudio relacionado con el valor actual neto –VAN- y la tasa interna de retorno –TIR-, que permitiera determinar la viabilidad del proyecto en ese contexto.

Por lo anteriormente expuesto, se estima que los costos disminuirán de manera paulatina, ya que el desarrollo y puesta en práctica de estrategias mercadológicas, le permitirá a la empresa incrementar su participación en el mercado y por ende una mayor rentabilidad, producto del incremento de sus ventas. (Véase cuadro 9)

Cuadro 9

Relación costo-beneficio de la creación del Departamento de Mercadotecnia, según proyección de ventas en valores por período (Cifras en quetzales)

Año	Ventas mensuales	Costo mensual Departamento de Mercadotecnia (por concepto de salarios)	Costo-beneficio
1	132,800	14,105.94	9.41
2	135,456	14,105.94	9.60
3	138,112	14,105.94	9.79
4	141,044	14,105.94	10.00
5	143,805	14,105.94	10.19

Fuente: elaboración propia con base en anexo 6, año 2006.

Como se observa en el cuadro anterior, la razón costo-beneficio muestra que para el primer año se recuperará 9.41% por cada quetzal invertido, porcentaje que se incrementará en los siguientes años de una forma favorable para la empresa.

Esto indica que los costos fijos de salarios para el personal del Departamento de Mercadotecnia, serán absorbidos por las ventas, siempre y cuando las políticas gubernamentales en el tema de salarios no sufran cambios durante este período y el comportamiento de las ventas vaya en aumento.

3.7.2 Beneficios

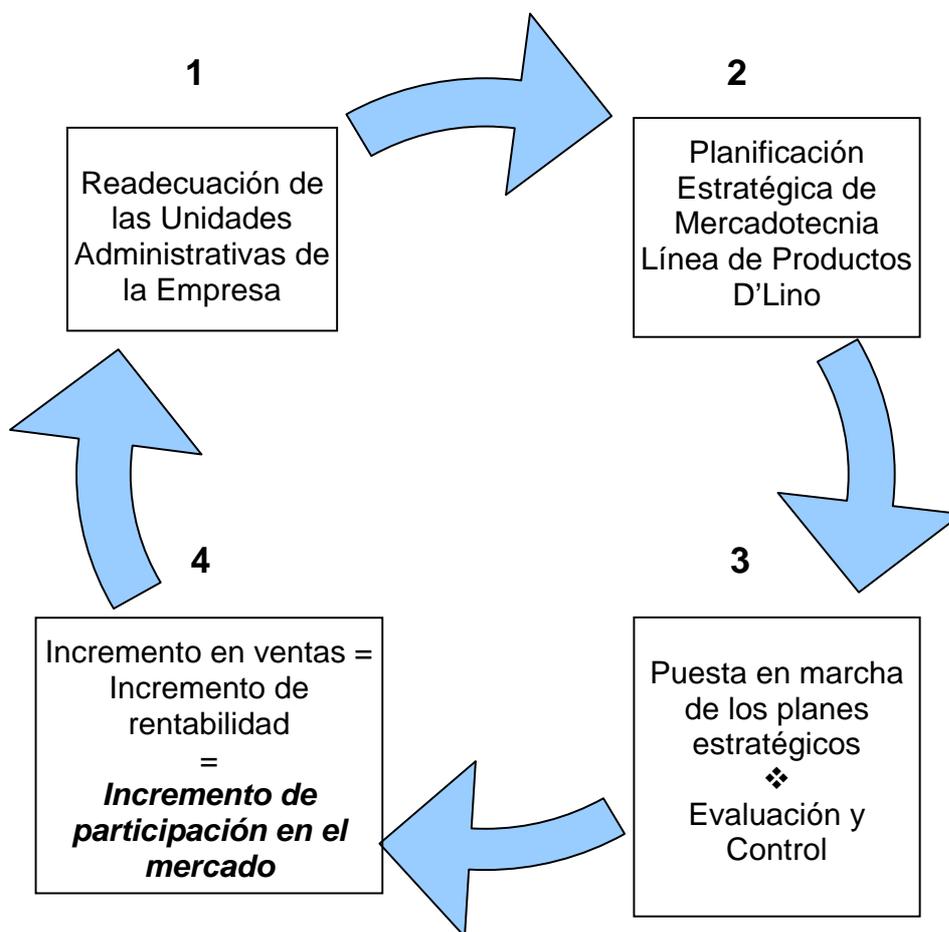
Entre los beneficios que traerá para la empresa la creación del Departamento de Mercadotecnia y la puesta en práctica de la administración de línea de productos D'Lino por medio de una planificación estratégica, se puede mencionar:

- a. Oportunidad de incrementar la participación de la línea de productos de shampoo de la marca D'Lino, en el mercado nacional.
- b. La administración de líneas de productos, permitirá la mejora continua del proceso de comercialización.
- c. Optimización de los recursos materiales, financieros y humanos con que cuenta la empresa.
- d. Asesoramiento profesional y actualización en todos los niveles de la organización, en relación a la nueva estructura organizacional propuesta.
- e. Diseñar una estrategia de producto que le permita a la empresa colocar una oferta, fijar objetivos y elegir estrategias de comercialización de acuerdo a sus líneas de producto y marcas existentes.

Finalmente, es importante destacar que la administración de la línea de productos D'Lino, es un proceso que integra las actividades de la administración de mercadotecnia y planificación estratégica, lo que le permitirá a la empresa

incrementar su participación en el mercado, para el efecto se presenta la figura 9, en el cual se resume lo descrito en el presente capítulo.

Figura 9
Proceso de Administración de Línea de Productos D'Lino
Empresa Distribuidora de Productos Cosméticos para el Cabello



Fuente: elaboración propia, con base en investigación bibliográfica, año 2006.

3.8 Evaluación y control de la administración de líneas de productos propuesta

Es importante que el Gerente General compruebe la eficacia y eficiencia de las mejoras introducidas, a partir de la implementación de la administración de líneas de productos. Se sugiere que la gerencia espere un tiempo prudencial, aproximadamente de seis meses, para conocer cuales son los resultados del mismo.

El Gerente debe revisar y actualizar la estructura organizacional, las funciones y procesos de trabajo, para evitar que se vuelvan obsoletos y su funcionamiento favorezca el incremento de participación en el mercado de la línea de productos de shampoo de la marca D'Lino.

Para el departamento de administración es necesario implantar mecanismos específicos que permitan su verificación y control, como la descripción de puestos de trabajo (véase anexo 4) y descripción de procedimientos (véase anexo 5). También se debe elaborar formato de pago a proveedores (véase formato 1).

En el departamento de operaciones se sugiere aplicar controles por medio de requisición de productos (véase formato 2), ingreso de productos a bodega (véase formato 3), control de productos en bodega (véase formato 4), reporte de existencia de productos en bodega (véase formato 5) y control de salida de productos en bodega (véase formato 6).

En el departamento de mercadotecnia se deben elaborar boletas de pedido (véase formato 7), entrega de pedido (véase formato 8), así como informes semanales de ventas por vendedor, productos y valores (véase formato 9) lo que permitirá monitorear las ventas.

La tarjeta de control de pagos (véase formato 10) deberá ser llenada y manejada por el vendedor, en la misma se anotan los datos generales que identifican a cada cliente, así como la compra realizada en unidades y valores, además de la forma de pago.

Esto permitirá facilidad para conocer a los clientes, proporcionar información sobre compras realizadas por cliente, manejar las ventas en forma ordenada y realizar liquidaciones diarias, lo que contribuirá a una mejor supervisión del trabajo del vendedor.

En lo que respecta al control de pagos de los clientes, se debe elaborar el recibo de caja (Véase formato 11) con el fin de implementar el control de ingresos.

CONCLUSIONES

1. La limitada participación en el mercado de los productos cosméticos para el cabello que distribuye la empresa, se debe a que no cuenta dentro de su estructura organizacional, con un Departamento de Mercadotecnia que permita administrar las líneas de productos en función a las marcas.
2. La empresa no posee una misión, visión, políticas y procedimientos claramente definidos, que le permita un curso de acción mercadológica a seguir, lo que origina que no sean aprovechados de manera eficiente y eficaz los recursos de que dispone e impide que se logre en términos económicos los resultados que la empresa espera obtener a corto, mediano y largo plazo.
3. No existen estrategias de mercadotecnia, enfocadas en la administración de líneas de productos, que le permitan a la empresa contar con la dirección y el empleo general de los recursos, con el fin de incrementar su participación en el mercado.
4. La empresa no tiene métodos de control que permitan evaluar los resultados en cuanto a ventas, puesta en práctica y organización de la línea de productos, lo que impide identificar problemas y corregirlos.
5. En el segmento de consumidores finales, salones de belleza y distribuidores, se observa poca participación de la marca de shampoos D'Lino, lo que refleja que no ha sido promovido el uso y consumo de los productos de la línea, en estos segmentos de mercado.

6. La empresa Distribuidora de Productos para el Cabello tiene capacidad para satisfacer las necesidades del mercado local, a través de productos de calidad y a un precio accesible, características que le permiten contar con un mercado potencial alto y que representa mejores opciones de participación.

RECOMENDACIONES

1. Es necesario que la empresa distribuidora de productos cosméticos para el cabello, aplique la administración de líneas de productos, enfocada a la planificación estratégica, con el fin de incrementar su participación en el mercado de productos cosméticos para el cabello, mediante la implementación del Departamento de Mercadotecnia propuesto.
2. Definir la visión, misión, políticas y procedimientos claramente definidos, enfocados hacia los objetivos que la empresa desea alcanzar en el corto, mediano y largo plazo, de manera que le permita obtener resultados favorables en términos económicos.
3. Aplicar estrategias de mercadotecnia, enfocadas al incremento de participación en el mercado, lograr ventaja competitiva, estrategia de producto, de canales de distribución y estrategia publicitaria, que contribuyan a una efectiva administración de líneas de productos.
4. Autorizar e implementar los manuales de organización y normas y procedimientos, los cuales le proporcionarán a la empresa las herramientas necesarias para controlar y evaluar los resultados, puesta en práctica y organización de las líneas de productos, con el fin de detectar problemas y corregirlos.
5. Promover los productos de shampoo de la marca D'Lino, en los segmentos de mercado conformados por salones de belleza y distribuidores, que aún no conocen esta marca, a fin de penetrar en el mercado e incrementar su participación.

6. Aprovechar la capacidad de planta con que cuenta la empresa, para cubrir la demanda de productos para el cabello constante y en cualquier época del año.

BIBLIOGRAFÍA

1. BANCO DE GUATEMALA – INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, PROGRAMA NACIONAL DE MEJORAMIENTO DE LAS ESTADÍSTICAS ECONÓMICAS (PRONAME). **Directorio Nacional de Empresas y sus Locales -DINEL-** Julio de 2000 – junio de 2001.
2. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. **Código de Comercio, Decreto 2-70 y sus reformas.** Guatemala 2,000. 101 páginas.
3. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. **Decreto 37-2001.** Guatemala julio de 2001. 2 páginas.
4. CRAVENS, DAVID W. **Planeación en Mercadotecnia para el Gerente de Ventas.** Compañía Editorial Continental. México 1,987. 280 páginas.
5. FISHER, LAURA. **Mercadotecnia.** McGraw Hill. 2,000, Segunda Edición. 458 páginas.
6. GULTINAN, JOSEPH P. Y PAUL GORDON W. **Administración de Mercadeo.** Estrategias y Programas. McGraw Hill. 1,986. 440 páginas.
7. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. **XI Censo de Población y VI de Habitación.** Guatemala 2002.
8. KOTLER, PHILIP. **Dirección de Marketing.** La Edición del Milenio. Prentice Hall. México 2,001. 792 páginas.

9. KOTLER, PHILIP Y GARY ARMSTRONG. **Fundamentos de Mercadotecnia**. Prentice Hall, cuarta edición. 585 páginas.
10. MCDANIEL, CARL. **Curso de Mercadotecnia**. Harla. México 1,986, Segunda Edición. 916 páginas.
11. MUNICH GALINDO, LOURDES Y JOSÉ GARCÍA MARTÍNEZ. **Fundamentos de Administración**. Editorial Trillas, México 1986. 240 páginas.
12. PRODATOS, S. A. **Niveles Socioeconómicos en Guatemala**. Estudio realizado a nivel capital. Mayo – Junio 2003.
13. ROSENBERG, JERRY M. **Diccionario de Administración y Finanzas**. Grupo Editorial Océano. Barcelona, España 1,999. 704 páginas.
14. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. Departamento de Publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas. **Material Bibliográfico de Apoyo para el curso Administración II, Volumen II**, Colección Teoría Administrativa. Guatemala, febrero de 1997. 101 páginas.

ANEXOS

ANEXO 1



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA A CONSUMIDORES DE PRODUCTOS PARA EL CABELLO

Objetivos:

1. Conocer las características del mercado de productos para el cabello.
2. Determinar la participación en el mercado de las marcas de productos para el cabello.

El presente cuestionario será utilizado con fines únicamente de estudio para realización de trabajo de tesis.

1. Sexo:

M _____ F _____

2. Edad:

a. 15 a 20 años _____

b. 21 a 30 años _____

c. 31 a 40 años _____

d. 41 a 50 años _____

e. 51 años o más _____

3. Ocupación:

a. Ama de casa _____

b. Estudiante _____

c. Trabaja _____

4. Nivel familiar de ingresos promedio

a. De Q.1,100 – Q.2,499 _____

b. De Q.2,500 – Q.6,500 _____

c. De Q.6,500 – Q10,499 _____

d. De Q.10,500 – Q.23,500 _____

5. ¿Qué marca de shampoo para el cabello utiliza? _____

¿Por qué? _____

6. ¿Qué servicios requiere al asistir al salón de belleza?

a. Corte _____

b. Cepillado _____

c. Corte, lavado y cepillado _____

7. ¿Compra productos para el cabello en el salón de belleza?

SI _____ NO _____

7.1 ¿Qué tipo de productos compra? _____

8. ¿Conoce las siguientes marcas de productos para el cabello?

a. Linazil SI _____ NO _____
b. D'Lino SI _____ NO _____
c. Hierro de Berro SI _____ NO _____

9. ¿Si conoce las marcas anteriores, compra productos de shampoo para el cabello de la marca D'Lino?

SI _____ NO _____

10. ¿Cómo le parece el precio de los productos de la marca D'Lino?

a. Cómodo _____ b. Accesible _____ c. Elevado _____

11. ¿Por qué compra los productos de shampoo para el cabello de la marca D'Lino?

a. Calidad _____ b. Presentación _____

ANEXO 2



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA A PROPIETARIOS DE SALONES DE BELLEZA

Objetivos:

1. Conocer las características del mercado de productos para el cabello.
2. Determinar la participación en el mercado de las marcas de productos para el cabello.

El presente cuestionario será utilizado con fines únicamente de estudio para realización de trabajo de tesis.

1. ¿Quiénes son sus clientes frecuentes?
a. Hombres _____ b. Mujeres _____ c. Ambos _____
2. ¿Qué servicios requiere el usuario con frecuencia?
a. Corte _____ b. Cepillado _____ c. Corte, lavado y cepillado _____
3. ¿Compran sus clientes productos para el cabello en el salón?
SI _____ NO _____
4. ¿Qué tipo de productos compran? _____
5. ¿Qué marca de shampoo aplica a sus clientes? _____
Por qué? _____
6. ¿Conoce las siguientes marcas de productos para el cabello?
a. Linazil SI _____ NO _____
b. D'Lino SI _____ NO _____
c. Hierro de Berro SI _____ NO _____
7. ¿Si conoce las marcas anteriores, compra productos de shampoo para el cabello de la marca D'Lino?
SI _____ NO _____
8. ¿Cómo le parece el precio de los productos de la marca D'Lino?
a. Cómodo _____ b. Accesible _____ c. Elevado _____
9. ¿Por qué compra los productos de shampoo para el cabello de la marca D'Lino?
a. Calidad _____ b. Presentación _____

ANEXO 3



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA A PROPIETARIOS DE EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE PRODUCTOS PARA EL CABELLO

Objetivos:

1. Conocer las características del mercado de productos para el cabello.
2. Determinar la participación en el mercado de las marcas de productos para el cabello.

El presente cuestionario será utilizado con fines únicamente de estudio para realización de trabajo de tesis.

1. ¿Cuántas personas en promedio asisten diariamente a este centro distribuidor?

2. ¿Qué tipo de productos para el cabello compran sus clientes con más frecuencia?

3. ¿Qué marca de shampoo para el cabello vende con más frecuencia?

¿Por qué? _____

4. ¿Distribuye las siguientes marcas de productos para el cabello?

- | | | |
|--------------------|----------|----------|
| a. Linazil | SI _____ | NO _____ |
| b. D'Lino | SI _____ | NO _____ |
| c. Hierro de Berro | SI _____ | NO _____ |

5. ¿Si distribuye las marcas anteriores, cómo le parece el precio de los productos de la marca D'Lino?

- | | | |
|-----------------|--------------------|------------------|
| a. Cómodo _____ | b. Accesible _____ | c. Elevado _____ |
|-----------------|--------------------|------------------|

6. ¿Por qué distribuye los productos de la marca D'Lino?

- | | |
|------------------|-----------------------|
| a. Calidad _____ | b. Presentación _____ |
|------------------|-----------------------|

ANEXO 4

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS COSMÉTICOS PARA EL CABELLO

ÍNDICE

Descripción	Página
Introducción	1
Objetivos del manual	1
Marco jurídico	1
Planificación estratégica de la empresa	2
Organización	3
Descripción de funciones	5
Descripción de puestos de trabajo	11

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS COSMÉTICOS PARA EL CABELLO

INTRODUCCIÓN

El presente manual de organización de la empresa distribuidora de productos para el cabello, es de observancia general, como instrumento de información y de consulta.

Este manual es un medio de familiarizarse con la estructura orgánica y con los diferentes niveles jerárquicos que conforman esta compañía. Su consulta permite identificar con claridad las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que la integran y evitar la duplicidad de funciones.

Fue elaborado con el fin de que la empresa cuente con herramientas administrativas necesarias, sirviendo de guía para conocer en forma detallada las características de cada uno de los puestos de trabajo que la conforman.

OBJETIVOS DEL MANUAL

- Establecer la estructura organizacional de la empresa, permitiendo el conocimiento de los puestos de trabajo que integran las diferentes unidades.
- Proporcionar a la empresa un instrumento administrativo que permita sistematizar las actuaciones, definir los canales de comunicación, grados de autoridad y responsabilidad y el nivel jerárquico.
- Servir de guía para que el personal de la empresa conozca sus funciones y atribuciones en los puestos de trabajo.
- Enfocar a los empleados hacia los objetivos y metas de la organización para obtener eficiencia y eficacia en cada una de las tareas que realizan.

MARCO JURÍDICO

La empresa distribuidora de productos para el cabello fue constituida de conformidad con el Decreto Legislativo 2-70, Código de Comercio de Guatemala. Inscrita como empresa mercantil en el año de 1997.

El objeto de la organización es la comercialización de productos cosméticos para el cabello. Es un establecimiento de clase individual, representado por el propietario de la misma.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

a. MISIÓN

Ser una empresa guatemalteca dedicada a la producción y distribución de productos para el cabello de calidad, que satisfaga los gustos y preferencias de los clientes reales y potenciales.

b. VISIÓN

Ser una empresa guatemalteca que brinde excelente servicio en la producción y distribución de productos para el cabello de la más alta calidad en el mercado nacional, gracias al trabajo de colaboradores responsables y la aceptación y lealtad de sus clientes.

c. PROPÓSITO O FINALIDAD

Producción y comercialización de productos cosméticos para el cabello.

d. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

▪ OBJETIVO GENERAL

Ser una empresa competitiva, con un nivel aceptable de participación en el mercado guatemalteco de productos cosméticos para el cabello.

▪ OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Abarcar un mayor segmento de mercado.
- Incrementar el volumen de ventas.
- Mantener precios competitivos en el mercado.
- Obtener altos estándares de calidad en la producción y el servicio.
- Lograr rendimientos económicos que garanticen la rentabilidad a largo plazo de la empresa.

- Desarrollar actividades de promoción y publicidad, para mantener motivados a los clientes.

e. POLÍTICAS

▪ POLÍTICAS GENERALES

- Brindar atención al cliente con esmero y servicio de calidad.
- Mantener una buena imagen ante los proveedores a través del pago puntual.
- Brindar capacitación y desarrollo constante a los empleados.

▪ POLÍTICAS DE VENTAS

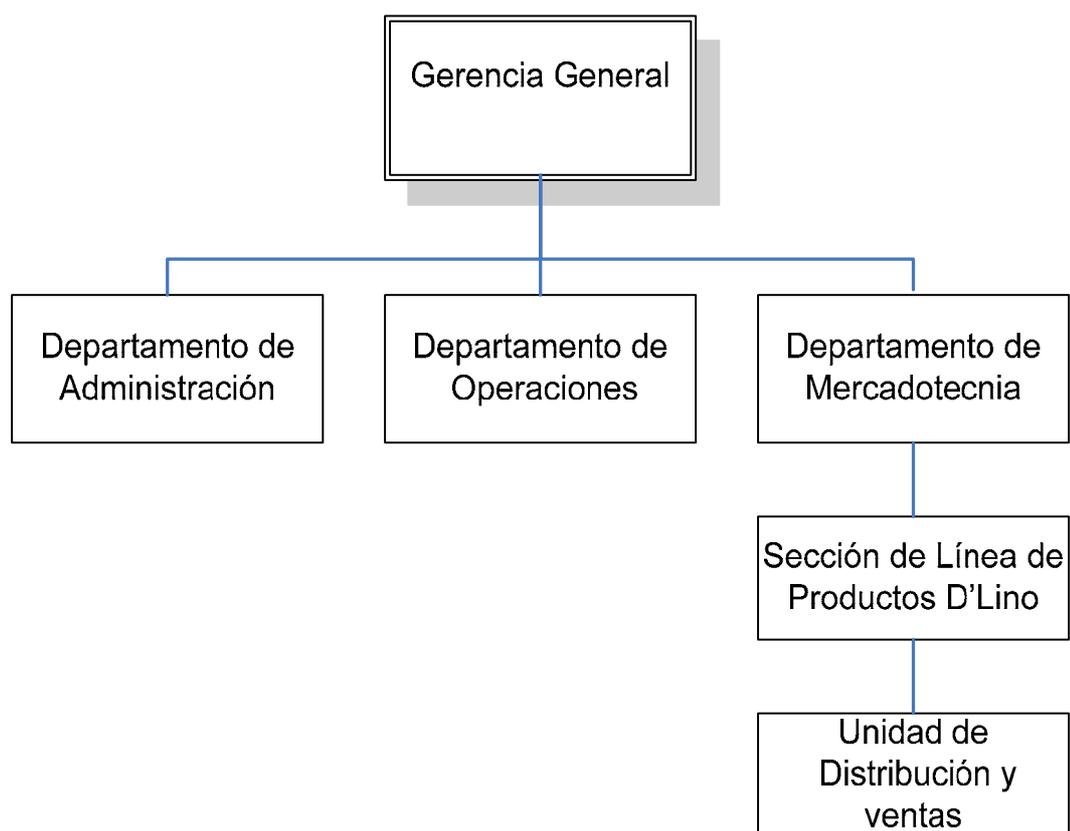
- Atender con esmero y cortesía a los clientes de la empresa.
- Otorgar créditos de 30 y 45 días, dependiendo de la cantidad pedida por el cliente.
- Otorgar un 10% de descuento del total de la compra, cuando el pago se realice al contado.
- Actualización constante de la cartera de clientes

ORGANIZACIÓN

El sistema de organización es de tipo funcional, es decir por la especialización de las funciones de cada tarea, además se combina con el sistema de organización por producto, que permitirá realizar una adecuada administración de las líneas de productos que comercializa.

La estructura organizacional se presenta en forma gráfica por medio del organigrama general que se observa a continuación.

Organigrama General
Distribuidora de Productos Cosméticos para el Cabello



Fuente: elaboración propia, año 2006.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

GERENCIA GENERAL

I. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL ÁREA

Es el área de mayor nivel jerárquico dentro de la organización, aquí se supervisan las actividades de los departamentos, así como también la creación e implementación de controles en las diferentes actividades; es responsable por el manejo administrativo y operativo de todos los puestos dentro de la organización. Tiene relación directa con todo el personal de la empresa.

II. PROPÓSITO DEL ÁREA

Brindar asesoría a las diferentes áreas de la empresa, tomar decisiones eficaces, delegar responsabilidad y autoridad a los subalternos, evaluar y controlar las diferentes actividades que se realizan dentro de la organización.

III. OBJETIVO

Dirigir las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, integrar procedimientos, elementos humanos y materiales necesarios para el funcionamiento efectivo de la empresa.

IV. FUNCIONES

- Planear, organizar, dirigir y controlar el funcionamiento y desarrollo de la empresa.
- Dirigir los departamentos de la empresa.
- Administrar los recursos de la empresa.
- Control del presupuesto general de la empresa.
- Definir políticas, objetivos y estrategias generales.
- Autorizar la contratación de nuevo personal.
- Evaluar el desempeño de cada departamento, sección o unidad.

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

I. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL ÁREA

Departamento de carácter administrativo, que ocupa el segundo nivel jerárquico dentro de la organización, tiene a su cargo la administración de los recursos financieros, humanos y materiales con que cuenta la empresa. Por su naturaleza tiene relación estrecha con todos los departamentos de la compañía. Su autoridad y responsabilidad son determinadas con base en sus funciones.

II. PROPÓSITO DEL ÁREA

Brindar asesoría en materia administrativa a las diferentes áreas de la empresa, administrar el presupuesto general y controlar las cuentas por cobrar de la organización.

III. OBJETIVO

Facilitar los recursos necesarios a las demás áreas de la empresa, para el desarrollo de las actividades programadas.

IV. FUNCIONES

- Reclutar, seleccionar y contratar el personal idóneo para los puestos que se encuentren vacantes en la empresa.
- Inducir y capacitar a los empleados de la empresa.
- Elaborar la nómina de sueldos y salarios.
- Elaborar y revisar los estados financieros.
- Elaborar el presupuesto de ingresos y egresos general de la empresa.
- Autorizar los créditos a clientes.
- Facturar los pedidos a clientes.
- Control de los pagos que realizan los clientes.
- Control de los pagos que se realizan a los proveedores.
- Participar en la elaboración del presupuesto de producción y ventas, en coordinación con el departamento de Operaciones y Mercadotecnia.
- Realizar otras funciones afines.

DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

I. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL ÁREA

Departamento de carácter operativo, ocupa el segundo nivel jerárquico dentro de la organización, tiene a su cargo la coordinación de abastecimiento de productos, así como las actividades relacionadas con el envasado y etiquetado de los mismos. Por su naturaleza tiene relación con el área de gerencia general, administración, mercadotecnia, proveedores y laboratorio fabricante.

II. PROPÓSITO DEL ÁREA

Garantizar la existencia de productos terminados, envasados y etiquetados en bodega, listos para su comercialización en el momento que se requiera.

III. OBJETIVO

Establecer métodos de control de inventarios que aseguren el abastecimiento oportuno de productos.

IV. FUNCIONES

- Realizar los requerimientos de producto al laboratorio fabricante.
- Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de envasado, almacenamiento y distribución de todos los productos que comercializa la empresa.
- Realizar compras de insumos necesarios para la distribución de los productos.
- Revisar y supervisar la calidad y presentación de los productos.
- Administrar adecuadamente los inventarios de productos para el cabello, con el fin de abastecer oportunamente a los clientes.
- Participar en la elaboración del presupuesto de producción y ventas, en coordinación con el departamento de Administración y Mercadotecnia.
- Generar productos nuevos.
- Realizar otras funciones afines.

DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA

I. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL ÁREA

Departamento de carácter administrativo, que ocupa el segundo nivel jerárquico dentro de la organización, tiene a su cargo la administración de las líneas de productos que comercializa la empresa. Por su naturaleza tiene relación estrecha con el área de gerencia general, administración, operaciones y clientes. Su autoridad y responsabilidad son determinadas con base en sus funciones.

II. PROPÓSITO DEL ÁREA

Administrar las líneas de productos que comercializa la empresa, coordinar y supervisar todas las actividades de marketing estratégico que se desarrollan en la organización tales como: investigación de mercados, planeación y desarrollo de productos, distribución, ventas, control de la cartera de clientes, establecimiento de precios de acuerdo al canal que utilizan, promoción y publicidad.

III. OBJETIVO

Contribuir a que la empresa seleccione y organice sus líneas de productos de manera que produzcan utilidades satisfactorias y un desarrollo para la organización.

IV. FUNCIONES

- Planificar, organizar, dirigir y controlar las líneas de productos que comercializa la empresa.
- Definir políticas, objetivos y estrategias de mercadotecnia.
- Elaborar, desarrollar y dar seguimiento a la planificación estratégica de mercadotecnia, encaminada a satisfacer las necesidades de los consumidores finales, en coordinación con el departamento de producción y administración.
- Realizar investigación de mercados, con el propósito de conocer los gustos y preferencias de los consumidores finales.
- Diseñar la mezcla de marketing estratégico (producto-precio-plaza-promoción) de la compañía.

- Definir la publicidad y promoción de ventas, para cada línea de productos.
- Administrar el presupuesto del departamento.
- Administrar la cartera de clientes de la empresa.
- Participar en la elaboración del presupuesto de producción y ventas, en coordinación con el departamento de Administración y Operaciones.

SECCIÓN DE LÍNEA DE PRODUCTOS D'LINO

I. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL ÁREA

Sección de carácter administrativo que ocupa el tercer nivel jerárquico dentro de la organización, se encarga de la planeación y desarrollo de la línea de productos de la marca D'Lino, por medio de la puesta en práctica de estrategias de marketing. Por su naturaleza tiene relación con el Departamento de Administración y el Departamento de Operaciones.

II. PROPÓSITOS DEL ÁREA

Administrar la línea de productos de shampoo de la marca D'Lino.

III. OBJETIVO

Mantener la participación de los productos de la marca D'Lino en el mercado de productos cosméticos para el cabello.

IV. FUNCIONES

- Planificar, desarrollar y supervisar los productos, orientados a satisfacer las necesidades de los consumidores.
- Planificar, organizar y controlar las ventas de la línea de productos.
- Planificar y coordinar la publicidad y promoción de ventas.
- Llevar el control de la cartera de clientes.
- Analizar, planificar y controlar las actividades de los vendedores.
- Dar seguimiento constante en la atención al cliente.

UNIDAD DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS

I. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL ÁREA

Unidad de carácter administrativo operativo, ocupa el cuarto nivel jerárquico dentro de la organización, es la responsable de llevar el producto a los distribuidores y salones de belleza. Por su naturaleza tiene relación con el departamento de administración, departamento de operaciones y clientes.

II. PROPÓSITOS DEL ÁREA

Llevar a cabo directamente la gestión de venta de los productos para el cabello.

III. OBJETIVO

Promover y vender los productos para el cabello que comercializa la empresa.

IV. FUNCIONES

- Realizar la promoción de ventas.
- Realizar la gestión de distribución y ventas.
- Atender al cliente.
- Recibir y preparar pedidos.
- Realizar cobros a clientes.
- Presentar informe de ventas.
- Realizar otras funciones afines y de apoyo al departamento de mercadotecnia.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

I. Identificación

Código del puesto: 01-01

a. Título del puesto:	Gerente General
b. Ubicación administrativa:	Gerencia General
c. Inmediato superior:	Ninguno
d. Subalternos:	Jefe de administración, jefe de operaciones, jefe mercadotecnia

II. Descripción

Naturaleza del puesto

Trabajo profesional especializado que consiste en planear, organizar, dirigir y controlar la compañía, así como administrar el patrimonio y representar legalmente a la empresa.

Atribuciones

- Representar legalmente a la empresa.
- Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa.
- Coordinar las actividades de los diferentes departamentos.
- Coordinar la elaboración de planes de trabajo de la empresa.
- Administrar el patrimonio y bienes de la empresa.
- Conocer las actividades elaboradas por cada uno de los departamentos de la empresa.
- Autorizar la contratación de personal.
- Realizar otras funciones afines.

Relaciones de trabajo

- **Externas.** Con los proveedores y clientes de la empresa.
- **Internas.** Con todo el personal de la empresa.

Autoridad

- Para planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa.
- Conferir funciones y actividades específicas a las personas que ocupan los puestos de: asistente de gerencia, jefe de administración, jefe de operaciones y jefe de mercadotecnia.

Responsabilidad

- En representación de la empresa para garantizar que los productos que la empresa comercializa supera las expectativas de los clientes.
- En supervisión del personal a su cargo.

III. Requisitos mínimos

a) Educativas:

- Graduado en Licenciatura en Administración, Mercadeo o carrera afín.
- Manejo de programas de computación.

b) Experiencia:

- Cinco años como Gerente General en empresas comerciales.
- Dos años de experiencia en administración de mercadotecnia, de preferencia en productos cosméticos para el cabello.

c) Habilidades y destrezas para:

- Toma de decisiones.
- Capacidad de negociación.
- Habilidad numérica.
- Desarrollar y mantener excelentes relaciones humanas.
- Coordinación y dirección de actividades empresariales.
- Manejo eficiente de tiempo.
- Manejo de equipo de oficina y de computación.

I. Identificación

Código del puesto: 01-02

- | | |
|------------------------------|------------------------------|
| a. Título del puesto: | Asistente de Gerencia |
| b. Ubicación administrativa: | Gerencia General |
| c. Inmediato superior: | Gerente General |
| d. Subalternos: | Ninguno |
-

II. Descripción

Naturaleza del puesto

Trabajo profesional especializado que consiste en realizar actividades de asistencia al Gerente General.

Atribuciones

- Asistir al Gerente General en el análisis y aprobación del presupuesto anual de funcionamiento.
- Asistir al Gerente General en las actividades administrativas y mercadológicas de la empresa.
- Asistir al Gerente General en la elaboración, seguimiento y evaluación de los planes de trabajo.
- Realizar otras funciones afines.

Relaciones de trabajo

- **Externas.** Con los clientes y proveedores de la empresa.
- **Internas.** Con el Gerente General, de quien recibe instrucciones; también se relaciona con los jefes de departamento.

Autoridad

- Para decidir sobre las tareas o actividades específicas que le son asignadas.
- Para la toma de decisiones en ausencia del Gerente General.

Responsabilidades

- En la asistencia inmediata de las actividades propias de la gerencia general.

II. Requisitos mínimos

a) Educativos:

- Pénsum cerrado en Licenciatura en Administración, Mercadeo o carrera afín.
- Manejo de programas de computación.

b) Experiencia:

- Tres años como Asistente de Gerencia.
- Dos años de experiencia en administración de mercadotecnia, de preferencia en productos cosméticos para el cabello.

c) Habilidades y destrezas para:

- Toma de decisiones.
- Capacidad de negociación.
- Habilidad numérica.
- Desarrollar y mantener excelentes relaciones humanas.
- Coordinación y dirección de actividades empresariales.
- Manejo eficiente de tiempo.
- Manejo de equipo de oficina y de computación.

I. Identificación

Código del puesto: 02-01

a. Título del puesto:	Jefe de Administración
b. Ubicación administrativa:	Departamento de Administración
c. Inmediato superior:	Gerente General
d. Subalternos:	Secretaria, encargado de limpieza

II. Descripción

Naturaleza del puesto

Trabajo profesional especializado que consiste en realizar actividades de índole administrativa de la empresa, relacionadas con los registros contables y financieros, asuntos relacionados con la administración de personal, de manera que permita optimizar los recursos de la empresa.

Atribuciones

- Planificar, organizar y controlar las actividades administrativas de la empresa.
- Reclutar, seleccionar, contratar, inducir y capacitar al personal.
- Autorizar los pagos a los proveedores de la empresa y pagos en general.
- Calcular y pagar los impuestos correspondientes.
- Elaborar presupuesto de ingresos y egresos general de la empresa, en coordinación con el Gerente General.
- Elaborar, manejar y controlar el presupuesto anual del departamento.
- Autorizar créditos a clientes.
- Participar en la elaboración del presupuesto de producción y ventas, en coordinación con los Jefes de Operaciones y de Mercadotecnia.
- Elaborar y presentar informes al Gerente General.
- Realizar otras funciones afines

Relaciones de trabajo

- **Externas.** Con los proveedores de la empresa.
- **Internas.** Con el Gerente General, con sus subalternos, con el Jefe de Operaciones y el Jefe de Mercadotecnia, con el Asistente de Gerencia y demás personal de la empresa.

Autoridad

- Para planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del Departamento de Administración.
- Para delegar funciones y tareas específicas al personal del Departamento.

Responsabilidades

- En la representación del departamento.
- En supervisión del personal a su cargo.

III. Requisitos mínimos

a) Educativas:

- Graduado en Licenciatura en Administración de Empresas.
- Manejo de programas de computación.

b) Experiencia:

- Cuatro años como jefe de Administración.

c) Habilidades y destrezas para:

- Toma de decisiones.
- Capacidad de negociación.
- Habilidad numérica.
- Desarrollar y mantener excelentes relaciones humanas.
- Coordinación y dirección de actividades administrativas.
- Manejo eficiente de tiempo.
- Manejo de equipo de oficina y de computación.

I. Identificación

Código del puesto: 02-02

a. Título del puesto:	Secretaria
b. Ubicación administrativa:	Departamento de Administración
c. Inmediato superior:	Jefe de Administración
d. Subalternos:	Ninguno

II. Descripción

Naturaleza del puesto

Trabajo especializado de apoyo que consiste en asistir a su jefe inmediato en las actividades administrativas del departamento.

Atribuciones

- Recibir, manejar y archivar documentos en general.
- Atender a los proveedores telefónicamente y personalmente.
- Hacer y recibir llamadas.
- Recibir las facturas de los proveedores.
- Pagar facturas a los proveedores.
- Redactar y transcribir informes, memorandums y notas de rutina.
- Facturar los pedidos de los clientes.
- Llevar el registro de los pagos que realizan los clientes.
- Realizar otras funciones afines.

Relaciones de trabajo

- **Externas.** Contacto con los proveedores.
- **Internas.** Con el jefe del departamento; con el personal de los demás departamentos que integran la empresa.

Autoridad

Ninguna.

Responsabilidades

- En las tareas asignadas a su cargo.
- En la exactitud y veracidad de la información que se le dé a los proveedores.
- Para la utilización adecuada de los recursos que se le asigne.

III. Requisitos mínimos

a) Educativas:

- Graduada a nivel medio, de preferencia Secretaria Bilingüe o Comercial.
- Tener estudios universitarios, mínimo cuarto semestre en Administración de Empresas.
- Manejo de programas de computación.

b) Experiencia:

- Dos años como secretaria recepcionista.
- Dos años de experiencia en atención al cliente.

c) Habilidades y destrezas para:

- Atención al público.
- Desenvolverse con iniciativa y dinamismo
- Habilidad mecanográfica y numérica.
- Desarrollar y mantener excelentes relaciones humanas.
- Manejo eficiente de tiempo.
- Manejo de equipo de oficina y de computación.
- Manejo eficiente de archivo.

I. Identificación**Código del puesto: 02-03**

a. Título del puesto:	Encargado de limpieza
b. Ubicación administrativa:	Departamento de Administración
c. Inmediato superior:	Jefe de Administración
d. Subalternos:	Ninguno

II. Descripción**Naturaleza del puesto**

Trabajo especializado operativo, que consiste en mantener la limpieza e higiene de las instalaciones de la empresa.

Atribuciones

- Barrer, trapear y encerar pisos.
- Limpiar servicios sanitarios.
- Pulir y limpiar muebles de madera o metal.
- Limpiar vidrios y ventanas.
- Recolectar la basura de las oficinas y servicios sanitarios.
- Lavar utensilios.
- Realizar otras funciones afines.

Relaciones de trabajo

- **Externas.** Ninguna.
- **Internas.** Con el Jefe de Administración, con todo el personal de la empresa.

Autoridad

Ninguna

Responsabilidades

- Velar porque las instalaciones de la empresa estén limpias y con buena presentación.
- Cuidar los utensilios de limpieza (escoba, trapeador y líquidos de limpieza) que le sirven para desarrollar sus funciones.

III. Requisitos mínimos

a) Educativas:

- Estudios a nivel secundario, mínimo tercero básico.

b) Experiencia:

- Un año en puesto similar.

c) Habilidades y destrezas para:

- Colaborar en funciones menores de conserjería.
- Desenvolverse con iniciativa y dinamismo
- Desarrollar y mantener excelentes relaciones humanas.
- Manejo eficiente de tiempo.
- Manejo eficiente de equipo de limpieza.

I. Identificación

Código del puesto: 03-01

a. Título del puesto:	Jefe de Operaciones
b. Ubicación administrativa:	Departamento de Operaciones
c. Inmediato superior:	Gerente General
d. Subalternos:	Encargado de envasado, encargado de bodega

II. Descripción

Naturaleza del puesto

Trabajo profesional especializado que consiste en administrar y coordinar las actividades de reabastecimiento de productos para el cabello, de envasado, etiquetado y de generar productos nuevos.

Atribuciones

- Realizar los requerimientos de producto al laboratorio fabricante.
- Planificar, organizar y controlar las actividades de envasado y almacenamiento de los productos.
- Supervisar la calidad y presentación de los productos
- Dirigir y supervisar al personal del departamento.
- Elaborar, manejar y controlar el presupuesto del departamento.
- Participar en la elaboración del presupuesto de producción en coordinación con los jefes de Administración y de Mercadotecnia.
- Realizar las compras de insumos necesarios para la distribución de los productos.
- Control de inventario de productos en bodega.
- Participar en la elaboración del plan de distribución y ventas, en coordinación con los jefes de Administración y de Mercadotecnia.
- Elaborar fórmulas de productos nuevos.
- Elaborar y presentar informes al Gerente General.
- Realizar otras funciones afines

Relaciones de trabajo

- **Externas.** Con el personal del laboratorio fabricante de los productos.
- **Internas.** Con el Gerente General, con sus subalternos y los Jefes de los Departamentos de Administración y de Mercadotecnia.

Autoridad

- Para planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del Departamento de Operaciones.
- Para delegar funciones a las personas que ocupen los puestos de encargado de envasado y encargado de bodega.

Responsabilidades

- En la representación del departamento.
- En supervisión del personal a su cargo.

III. Requisitos mínimos

a) Educativas:

- Graduado en Licenciatura en Química Farmacéutica o Ingeniería Química.
- Manejo de programas de computación.
- Conocimientos de administración y control de inventarios.

b) Experiencia:

- Cuatro años como jefe de operaciones.
- Dos años de experiencia en administración de operaciones.

c) Habilidades y destrezas para:

- Toma de decisiones.
- Desenvolverse con iniciativa y dinamismo
- Habilidad numérica.
- Desarrollar y mantener excelentes relaciones humanas.
- Manejo de equipo de oficina y de computación.

I. Identificación

Código del puesto: 03-02

a. Título del puesto:	Encargado de envasado
b. Ubicación administrativa:	Departamento de Operaciones
c. Inmediato superior:	Jefe de operaciones
d. Subalternos:	Ninguno

II. Descripción

Naturaleza del puesto

Trabajo especializado operativo que consiste en envasar y etiquetar los productos para el cabello.

Atribuciones

- Recibir el producto a granel, al ser entregado por el laboratorio fabricante.
- Verificar que el producto se encuentre en condiciones óptimas para su envase.
- Envasar el producto.
- Etiquetar el producto.
- Realizar otras funciones afines.

Relaciones de trabajo

- **Externas.** Con el personal del laboratorio fabricante.
- **Internas.** Con el Jefe del Departamento de Operaciones y el encargado de bodega, con todo el personal de la empresa.

Autoridad

Ninguna

Responsabilidades

- De recibir los productos y verificar las condiciones de los mismos.
- Del manejo adecuado del producto al momento de ser envasado.

III. Requisitos mínimos

a) Educativos:

- Graduado a nivel medio (Bachiller, Perito Contador, etc.)
- Tener estudios universitarios, mínimo cuarto semestre en Ingeniería Industrial.
- Manejo de programas de computación.

b) Experiencia:

- Dos años en el proceso de envasado de productos.

c) Habilidades y destrezas para:

- Desenvolverse con iniciativa y dinamismo
- Habilidad numérica.
- Desarrollar y mantener excelentes relaciones humanas.
- Manejo eficiente de inventarios
- Manejo de equipo de oficina y de computación.

I. Identificación

Código del puesto: 03-03

- | | |
|------------------------------|-----------------------------|
| a. Título del puesto: | Encargado de bodega |
| b. Ubicación administrativa: | Departamento de Operaciones |
| c. Inmediato superior: | Jefe de operaciones |
| d. Subalternos: | Ninguno |
-

II. Descripción

Naturaleza del puesto

Trabajo especializado operativo que consiste en recibir, almacenar, controlar y despachar los productos para el cabello

Atribuciones

- Recibir y registrar los pedidos de producto que realiza el Departamento de Mercadotecnia.
- Elaborar y controlar los inventarios de los productos.
- Preparar los pedidos de los clientes, según las requisiciones del Departamento de Mercadotecnia.
- Llevar el control de ingresos y salidas de producto.
- Elaborar y presentar informe de existencia de productos, al Jefe de Operaciones.
- Mantener ordenados los estantes de los productos.
- Realizar otras funciones afines.

Relaciones de trabajo

- **Externas.** Ninguna.
- **Internas.** Con el jefe del Departamento de Operaciones, con el encargado de envasado.

Autoridad

Ninguna.

Responsabilidades

- De recibir los productos y verificar las condiciones de los mismos.
- Del manejo adecuado del producto al momento de ser almacenado y al preparar pedidos.
- De informar al Jefe de Operaciones la existencia de productos en bodega.

III. Requisitos mínimos

a) Educativos:

- Graduado a nivel medio, de preferencia Perito Contador.
- Tener estudios universitarios.
- Manejo de programas de computación.

b) Experiencia:

- Dos años como encargado de bodega en empresas comerciales.

c) Habilidades y destrezas para:

- Desenvolverse con iniciativa y dinamismo
- Habilidad numérica.
- Desarrollar y mantener excelentes relaciones humanas.
- Manejo eficiente de inventarios
- Manejo de equipo de oficina y de computación.

I. Identificación

Código del puesto: 04-01

a. Título del puesto:	Jefe de Mercadotecnia
b. Ubicación administrativa:	Departamento de Mercadotecnia
c. Inmediato superior:	Gerente General
d. Subalternos:	Coordinador de línea de productos, vendedores

II. Descripción

Naturaleza del puesto

Trabajo profesional especializado que consiste en administrar y coordinar las actividades de planificación, organización y venta de las líneas de productos que comercializa la empresa.

Atribuciones

- Planificar, organizar y controlar las actividades de mercadotecnia.
- Coordinar estudios de mercado, para identificar el segmento atendido y su tamaño, competidores, comportamiento del consumidor y seleccionar al mercado meta.
- Diseñar la mezcla de marketing estratégico (producto-precio-plaza-promoción) de la compañía.
- Dirigir y supervisar al personal del Departamento.
- Elaborar, manejar y controlar el presupuesto del departamento.
- Participar en la elaboración del presupuesto de producción y ventas, en coordinación con los jefes de los Departamentos de Administración y de Operaciones.
- Coordinar con todos los departamentos y unidades de la empresa, la producción y distribución de los productos.
- Elaborar y presentar informes al Gerente General.
- Realizar otras funciones afines.

Relaciones de trabajo

- **Externas.** Con los proveedores y clientes de la empresa.

- **Internas.** Con el Gerente General, con sus subalternos y los Jefes de los Departamentos de Administración y de Operaciones.

Autoridad

- Para planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del Departamento de Mercadotecnia.
- Para delegar funciones a las personas que ocupen los puestos de coordinador de línea de productos y vendedores.

Responsabilidades

- En la representación del departamento.
- En supervisión del personal a su cargo.

III. Requisitos mínimos

a) Educativas:

- Graduado en Licenciatura en Administración, Mercadeo o carrera afín.
- Manejo de programas de computación.
- Conocimientos de planificación estratégica de mercadotecnia e investigación de mercados.

b) Experiencia:

- Cuatro años como jefe de mercadotecnia.
- Dos años de experiencia en administración estratégica de mercadotecnia, de preferencia en productos cosméticos para el cabello.

c) Habilidades y destrezas para:

- Toma de decisiones.
- Coordinación y dirección de actividades empresariales.
- Capacidad de negociación.
- Habilidad numérica.
- Desarrollar y mantener excelentes relaciones humanas.

I. Identificación

Código del puesto: 04-02

a. Título del puesto:	Coordinador de línea de productos
b. Ubicación administrativa:	Sección de Línea de Productos D'Lino
c. Inmediato superior:	Jefe departamento de mercadotecnia
d. Subalternos:	Vendedores

II. Descripción

Naturaleza del puesto

Trabajo especializado que consiste en realizar funciones relacionadas con la administración de la línea de productos.

Atribuciones

- Organizar, dirigir y coordinar las actividades propias de la sección de línea de productos
- Elaborar el plan anual de mercadeo de la línea de productos.
- Identificar las necesidades del mercado.
- Planificar y coordinar la campaña publicitaria.
- Crear, desarrollar y presentar las promociones de venta.
- Supervisar la calidad y presentación de los productos.
- Desarrollar y actualizar el presupuesto de ventas de la línea de productos.
- Controlar la cartera de clientes.
- Coordinar y supervisar las actividades de los vendedores.
- Realizar otras funciones afines

Relaciones de trabajo

- **Externas.** Con los clientes y proveedores de la empresa.
- **Internas.** Con el jefe del Departamento de Administración, jefe del Departamento de Mercadotecnia, con los vendedores.

Autoridad

- Para planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la Sección de Línea de Productos.
- Para delegar funciones a las personas que ocupen los puestos de vendedor.

Responsabilidades

- En las tareas asignadas a su cargo.
- Para la utilización adecuada de los recursos que se le asigne.
- De la supervisión del trabajo que realice el personal a su cargo.

III. Requisitos mínimos

a) Educativos:

- Pensum cerrado en Administración, Mercadeo o carrera afín.
- Conocimiento en ventas

b) Experiencia:

- Tres años en administración de línea de productos.
- Creación, desarrollo y presentación de campañas publicitarias y promoción de ventas.
- Elaboración de planes de mercadeo

c) Habilidades y destrezas para:

- Toma de decisiones.
- Trabajar en equipo.
- Desarrollar excelentes relaciones humanas.
- Identificar necesidades de mercado.
- Manejo de equipo de oficina y de computación.

I. Identificación

Código del puesto: 04-03

a. Título del puesto:	Vendedor
b. Ubicación administrativa:	Unidad de Distribución y Ventas
c. Inmediato superior:	Coordinador de línea de productos
d. Subalternos:	Ninguno

II. Descripción

Naturaleza del puesto

Trabajo técnico que consiste en realizar actividades propias del proceso de venta, es el enlace entre la empresa, los distribuidores y salones de belleza.

Atribuciones

- Realizar ventas.
- Recibir pedidos.
- Realizar cobros a clientes.
- Realizar labores de promoción de productos a clientes.
- Elaborar reportes semanales de ventas
- Informar las visitas realizadas diariamente.
- Distribuir productos a clientes.
- Realizar otras funciones afines.

Relaciones de trabajo

- **Externas.** Con los clientes de la empresa.
- **Internas.** Con el coordinador de línea de productos, la secretaria del departamento administrativo y el encargado de bodega.

Autoridad

Ninguna.

Responsabilidades

De brindar al cliente atención personalizada, así como de la entrega oportuna de los pedidos.

III. Requisitos mínimos

a) Educativos:

- Poseer título a nivel medio: perito contador, bachiller, etc.

b) Experiencia:

- Dos años en ventas.

c) Habilidades y destrezas para:

- Trabajar en equipo.
- Desarrollar excelentes relaciones humanas.
- Persuasivo.
- Actitud de servicio al cliente.
- Manejo de equipo de oficina y de computación.

ANEXO 5

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS COSMÉTICOS PARA EL CABELLO

ÍNDICE

Descripción	Página
Introducción	1
Objetivos del manual	1
Campo de aplicación	1
Normas generales de aplicación	2
Simbología	2
Principales procedimientos y sus elementos	3
Formatos	28
Glosario	39

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS COSMÉTICOS PARA EL
CABELLO

INTRODUCCIÓN

El presente manual es de carácter operativo e informativo, presenta la secuencia procedimental para la ejecución de las principales actividades relacionadas con la administración de líneas de productos de la empresa.

El mismo permite normalizar las obligaciones para cada uno de los puestos de trabajo, delimitando su área de aplicación y la toma de decisiones en el desarrollo de las actividades, con lo cual no se pretende limitar la iniciativa y creatividad del personal.

OBJETIVOS DEL MANUAL

1. Contribuir al fortalecimiento del sistema de administración de las líneas de productos que comercializa la empresa.
2. Dotar al personal de la empresa de una guía técnica que los oriente hacia la forma de cómo ejecutar y realizar las atribuciones propias de su puesto de trabajo y en las que participan de manera indirecta.

CAMPO DE APLICACIÓN

El presente manual de normas y procedimientos, tiene como ámbito específico de aplicación la empresa Distribuidora de Productos Cosméticos para el Cabello.

El propósito de su elaboración es definir los principales procedimientos relacionados con la administración de líneas de productos dentro de la organización

NORMAS GENERALES DE APLICACIÓN

1. El Gerente General será el responsable de motivar el interés de los empleados para conocer a fondo este instrumento administrativo, a efecto de desempeñar y agilizar las actividades relacionadas con la empresa.
2. Debe utilizarse como una guía flexible de procedimientos.
3. El Gerente General deberá evaluar en forma periódica el manual, para verificar su efectividad, realizar las actualizaciones necesarias y las mejoras en el proceso de ejecución de procedimientos.
4. Este documento estará al alcance y disponibilidad de todos los empleados de la organización.

SIMBOLOGÍA

A continuación se presentan los símbolos utilizados en los diagramas de flujo, con su respectiva descripción:

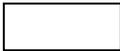
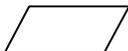
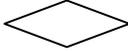
Figura	Descripción
	Terminal (inicio o fin): indica el inicio o terminación del flujo.
	Operación: representa la realización de una actividad y operación relativa a un procedimiento.
	Inspección o revisión: cuando se examinan o comprueba algo del trabajo que se ejecuta.
	Decisión o alternativa: indica que un punto del flujo tiene varias opciones alternas.
	Conector de departamento: para una conexión con otro departamento que interviene en el proceso.
	Conector de actividad: representa un enlace de una parte del proceso con otra del mismo departamento.
	Archivo final: cuando un archivo es definitivo, se guarda o se detiene totalmente.

Figura	Descripción
	Archivo temporal: cuando una fase del procedimiento para y luego se utiliza en otra acción.
	Documento: representa la utilización de formas, folletos, libros y hojas.
	Multidocumento: cuando se utilizan varias copias de un documento o diferentes documentos.
	Flechas: indican la secuencia del proceso.

PRINCIPALES PROCEDIMIENTOS Y SUS ELEMENTOS

A continuación se describen los procedimientos propuestos para las principales actividades relacionadas con la administración de líneas de productos dentro de la empresa:

Departamento de Administración

1. Contratación e integración de personal
2. Control y pago a proveedores

Departamento de Operaciones

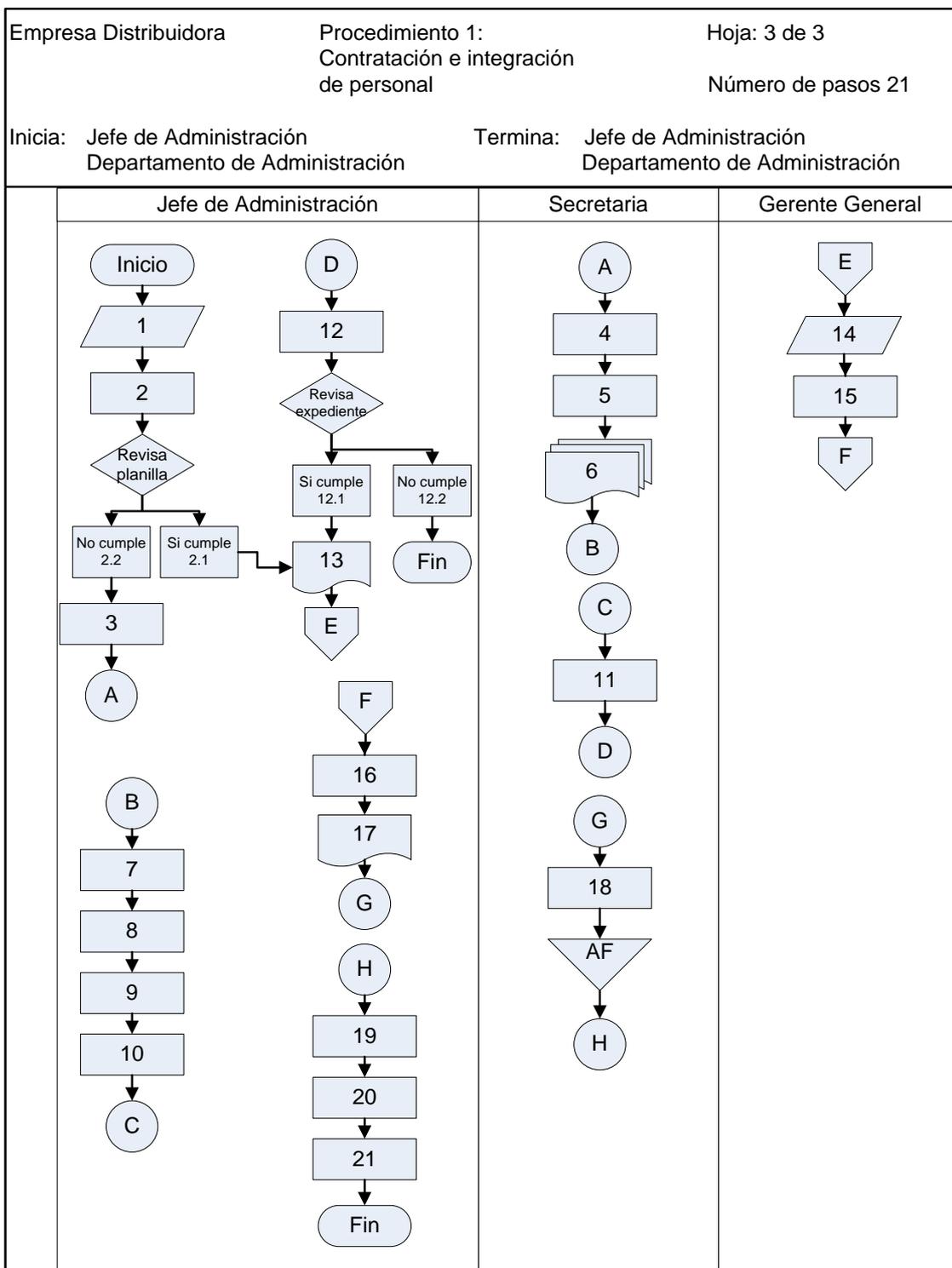
3. Coordinación de maquila y envasado de productos
4. Control de ingreso del producto a bodega
5. Control de egreso del producto de bodega

Departamento de Mercadotecnia

6. Ventas por medio de visita del vendedor a instalaciones del cliente
7. Solicitud de pedido vía telefónica al vendedor
8. Cobros y actualización de cartera de clientes

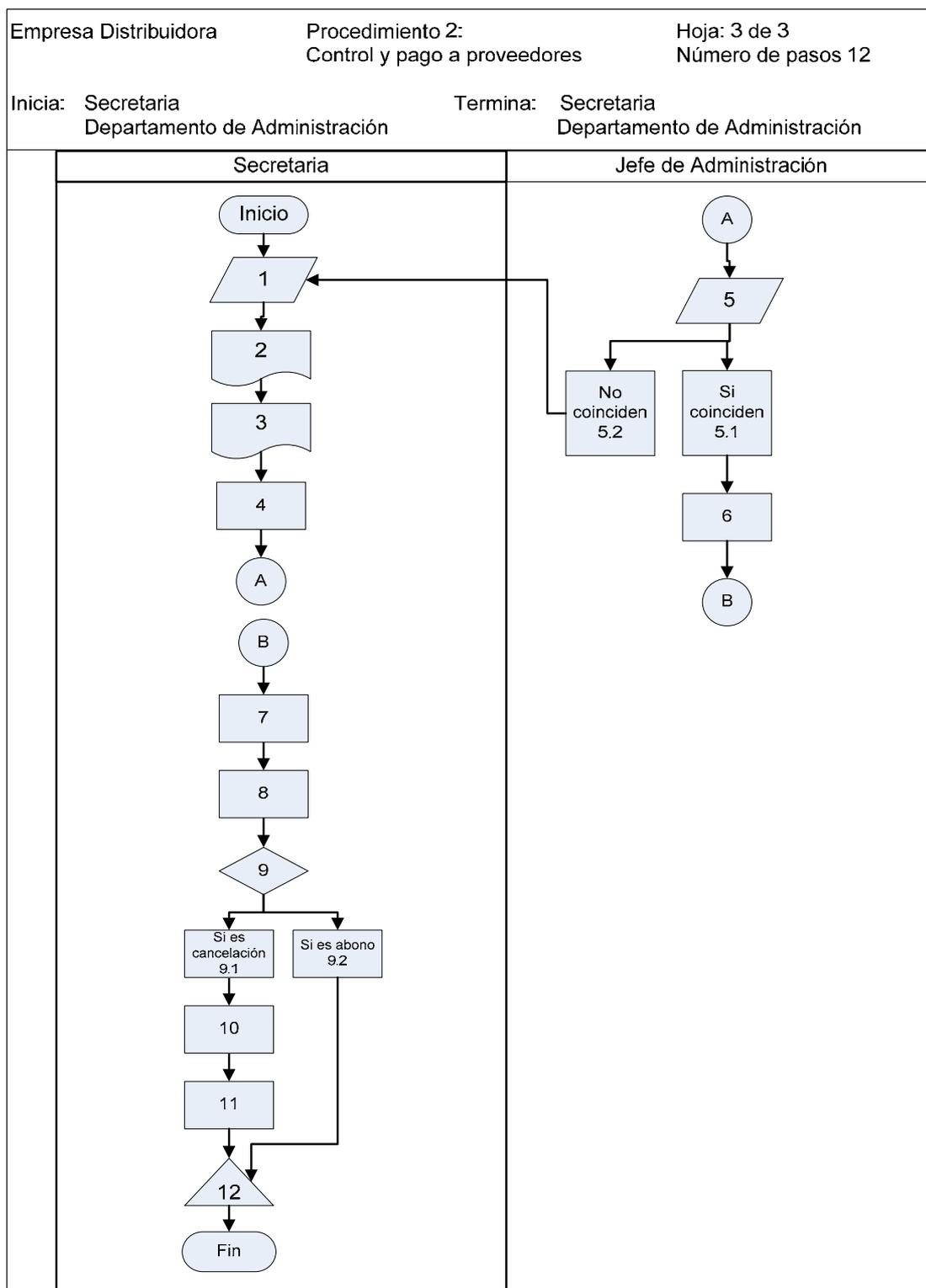
Empresa Distribuidora	Procedimiento 1: Contratación e integración de personal	Hoja: 1 de 3 Número de pasos: 21
Inicia: Jefe de Administración Departamento de Administración	Termina: Jefe de Administración Departamento de Administración	
<p>I. DEFINICIÓN</p> <p>En este proceso la empresa contrata e integra el personal idóneo para ocupar determinado puesto, según las necesidades de la organización.</p> <p>II. OBJETIVOS</p> <ol style="list-style-type: none">1. Proveer el proceso de integración de personal, con el fin de facilitar al personal la inducción en su nuevo ambiente de trabajo.2. Elevar la calidad del recurso humano con que cuenta la empresa. <p>III. NORMAS</p> <ol style="list-style-type: none">1. La selección y contratación deberá ser realizada por el Jefe de Administración, previa autorización del Gerente General.2. Previo a publicar un puesto vacante en prensa, el Jefe de Administración en coordinación con el Jefe del departamento respectivo, verificará la posibilidad de promover a alguno de los empleados de la empresa.3. Todo empleado nuevo deberá entregar la siguiente información:<ol style="list-style-type: none">a) Currículo vitae y fotografía reciente.b) Fotocopia de cédula de vecindad.c) Constancia de carencia de antecedentes penales y policíacos.d) Cartas de recomendación: laborales y personales.		

Empresa Distribuidora		Procedimiento 1: Contratación e integración de personal		Hoja: 2 de 3 Número de pasos: 21	
Inicia: Jefe de Administración Departamento de Administración			Termina: Jefe de Administración Departamento de Administración		
Unidad	Puesto	Paso No.	Actividad		
Departamento de Administración	Jefe de Administración	1	Verifica junto con el Jefe del Departamento respectivo, las necesidades del departamento y la descripción del puesto vacante, para determinar las características del candidato		
		2	Verifica con el Jefe del Departamento respectivo, la posibilidad de promover a alguno de los empleados existentes: 2.1 Si cumple con los requisitos, sigue paso 13 2.2 Si no cumple con los requisitos, sigue paso 3		
		3	Prepara el anuncio de prensa para el puesto vacante y entrega a secretaria para su publicación.		
	Secretaria	4	Coloca el anuncio en la agencia de prensa.		
		5	Recibe documentación de las personas interesadas en el puesto vacante.		
		6	Entrega la documentación al Jefe del Departamento.		
	Jefe de Administración	7	Establece los criterios de selección, de acuerdo a las especificaciones del puesto.		
		8	Analiza y selecciona las solicitudes de empleo recibidas.		
		9	Prepara agenda para citar a los seleccionados.		
		10	Entrega el listado y los horarios de las personas que serán citadas a secretaria.		
	Secretaria	11	Llama a los seleccionados a entrevista con el Jefe de Administración		
	Jefe de Administración	12	Entrevista a los interesados, revisa expediente que presentaron: 12.1 Si cumple con los requisitos, elabora informe de selección, sigue paso 13. 12.2 Si no cumple con los requisitos: termina proceso.		
		13	Traslada propuesta de persona seleccionada a Gerente General		
Gerencia General	Gerente General	14	Verifica documentación del aspirante, así como el informe de selección del Jefe de Administración.		
		15	Autoriza la contratación, y traslada al Jefe de Administración para que continúe el proceso.		
Departamento de Administración	Jefe de Administración	16	Cita a la persona seleccionada para tratar condiciones de trabajo y proceder a contratación.		
		17	Entrega la documentación del nuevo empleado a la secretaria.		
	Secretaria	18	Abre expediente al nuevo empleado para su ingreso a planilla, archiva los documentos.		
	Jefe de Administración	19	Recibe al empleado y le designa el espacio físico que ocupará.		
		20	Induce al nuevo empleado con los requerimientos del puesto y las necesidades de la compañía.		
		21	Presenta al nuevo empleado con el Jefe del Departamento respectivo, para que inicie labores.		



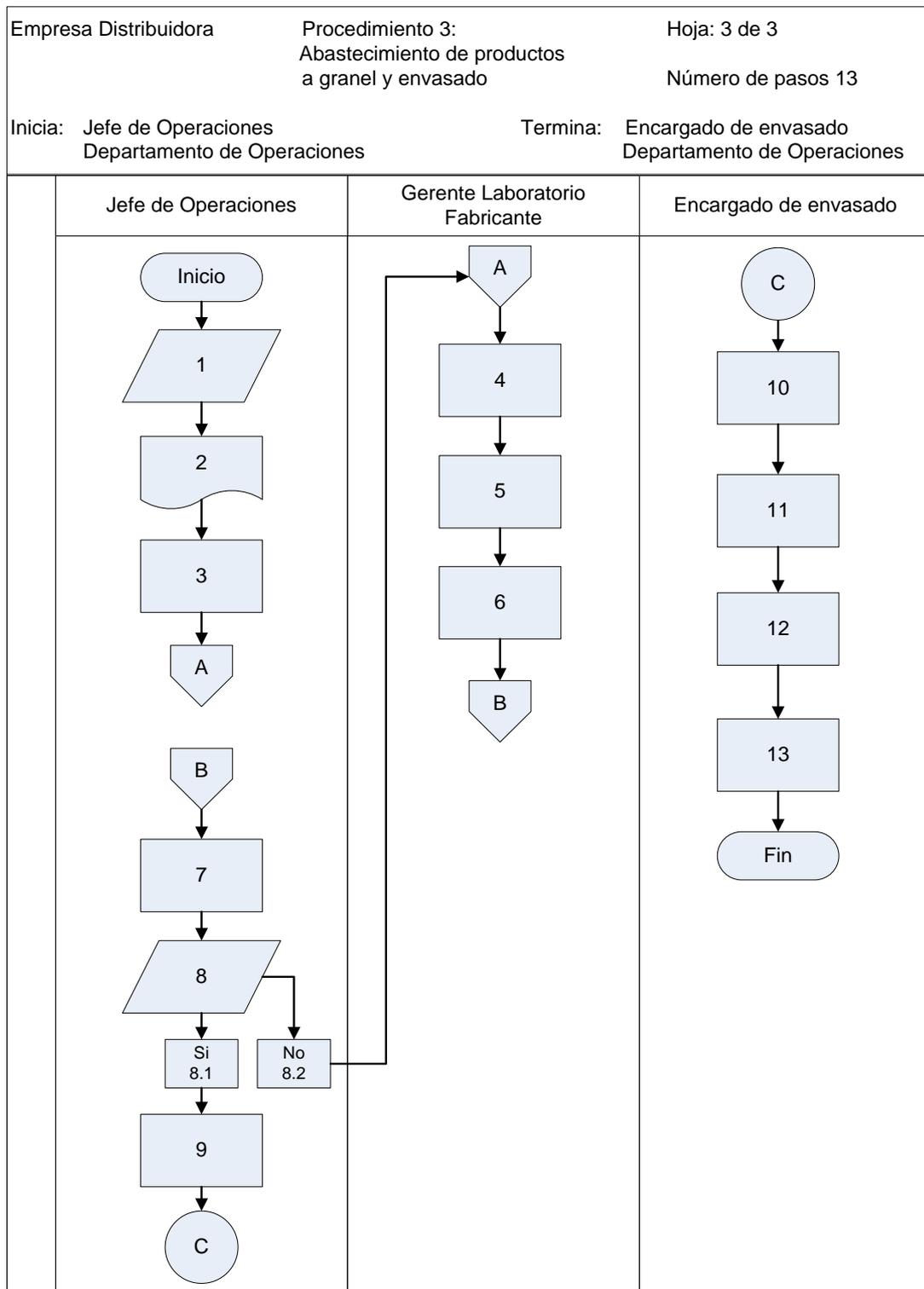
Empresa Distribuidora	Procedimiento 2: Control y pago a proveedores	Hoja: 1 de 3 Número de pasos: 12
Inicia: Secretaria Departamento de Administración	Termina: Secretaria Departamento de Administración	
<p>I. DEFINICIÓN</p> <p>En este proceso la empresa lleva un control de los pagos por realizar a los proveedores, por el servicio de maquila de los productos y la compra de insumos para el proceso de envasado, al crédito o al contado. También se incluye cualquier tipo de compra que Gerencia autorice como activo de la empresa.</p> <p>II. OBJETIVOS</p> <ol style="list-style-type: none">1. Llevar un registro de los pagos realizados a proveedores de la empresa.2. Manejar de forma ordenada y transparente los egresos por compras.3. Establecer el calendario de pagos a realizar. <p>III. NORMAS</p> <ol style="list-style-type: none">1. La entrega de cheques a proveedores por las compras al crédito, se realizará el 5 de cada mes según el período pactado.2. Todo pago a proveedores se realizará con cheques no negociables.3. Para todo pago efectuado el proveedor deberá emitir el recibo de cobro.		

Empresa Distribuidora		Procedimiento 2: Control y pago a proveedores	Hoja: 2 de 3 Número de pasos: 12
Inicia: Secretaria Departamento de Administración		Termina: Secretaria Departamento de Administración	
Unidad	Puesto	Paso No.	Actividad
Departamento de Administración	Secretaria	1	Verifica del archivo de órdenes de compra, los pagos pendientes.
		2	Elabora el cheque.
		3	Elabora el voucher de pago. (Véase Formato 1)
		4	Entrega cheque y documentación al Jefe de Administración para que firme y verifique datos.
	Jefe de Administración	5	Verifica que los datos coincidan. 5.1 Si coinciden, firma el cheque y sigue al paso 6. 5.2 Caso contrario, se anula el voucher y cheque, regresa al paso 1.
		6	Entrega cheque a secretaria.
	Secretaria	7	Entrega el cheque al proveedor.
		8	Entrega el voucher al proveedor para que lo firme.
		9	Solicita la constancia de pago del proveedor. 9.1 Si es cancelación: sigue paso 10 9.2 Si es abono: sigue paso 12
		10	Saca la orden de compra del archivo.
		11	Adjunta la factura de cancelación y la orden de compra.
		12	Archiva el recibo y el voucher de pago.



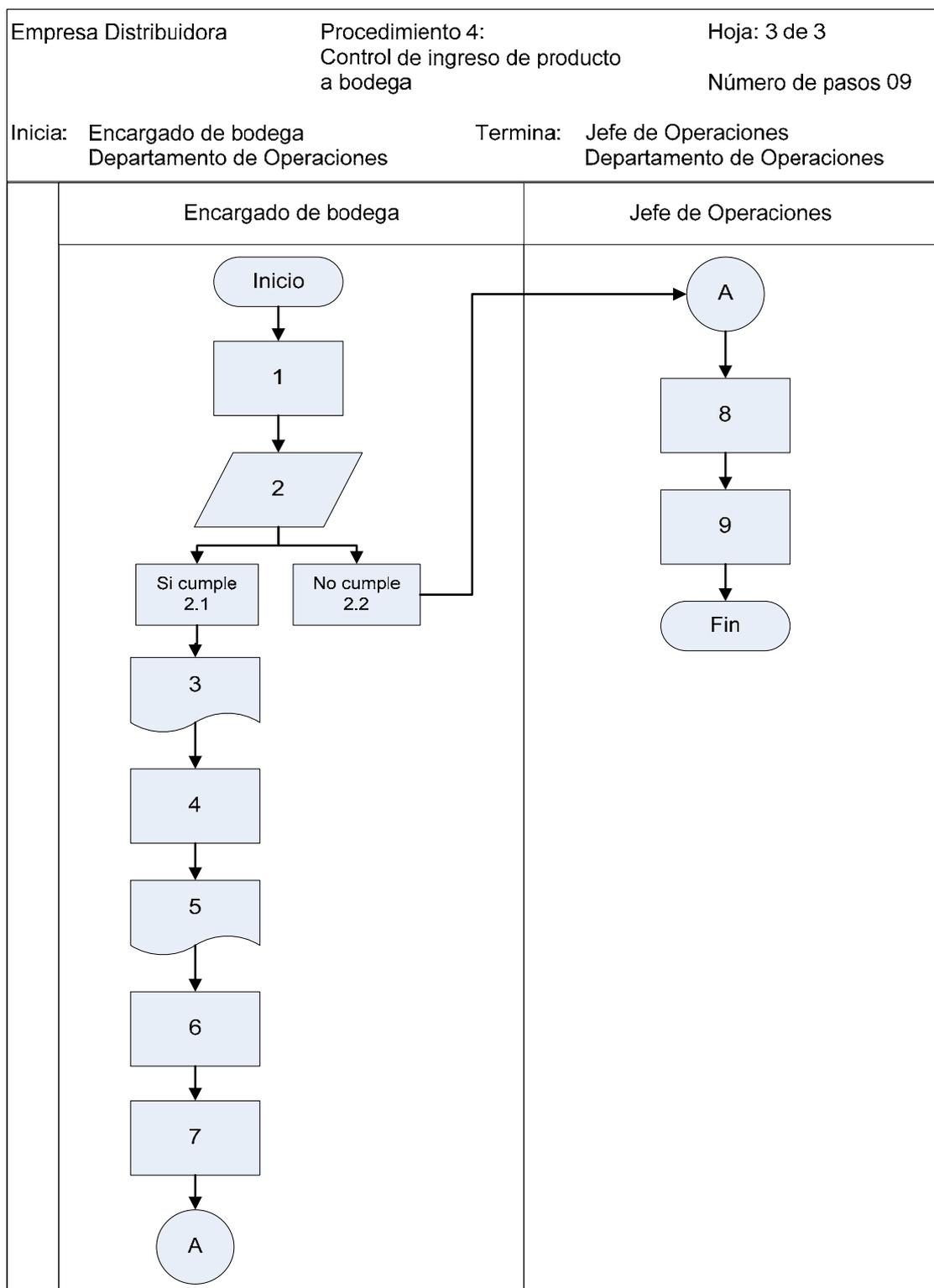
Empresa Distribuidora	Procedimiento 3: Abastecimiento de productos a granel y envasado	Hoja: 1 de 3 Número de pasos: 13
Inicia: Jefe de Operaciones Departamento de Operaciones	Termina: Encargado de envasado Departamento de Operaciones	
<p>I. DEFINICIÓN</p> <p>En este proceso la empresa lleva un control de las operaciones relacionadas con el proceso de maquila en coordinación con el laboratorio fabricante, así como el envasado y etiquetado de productos. También se incluye la actividad de requisición de producto a granel, para rotación de inventario en bodega.</p> <p>II. OBJETIVOS</p> <ol style="list-style-type: none">1. Establecer un sistema de planificación y control de las actividades de maquila y abastecimiento de productos para su posterior venta.2. Establecer un sistema de control del proceso de envasado y etiquetado de los productos. <p>III. NORMAS</p> <ol style="list-style-type: none">1. El jefe del departamento de operaciones, trasladará al laboratorio fabricante el requerimiento semanal de producto a granel, necesario para cubrir las ventas de ese período.2. El jefe del departamento de operaciones será el responsable de verificar que el producto a granel que se reciba, cumpla con las condiciones descritas en el pedido.3. El jefe de operaciones deberá supervisar que el proceso de envasado se realice bajo estricto control de calidad.		

Empresa Distribuidora		Procedimiento 3: Abastecimiento de productos a granel y envasado		Hoja: 2 de 3	
Inicia: Jefe de Operaciones Departamento de Operaciones		Termina: Encargado de envasado Departamento de Operaciones			
Unidad	Puesto	Paso No.	Actividad		
Departamento de Operaciones	Jefe de operaciones	1	Verifica existencia de productos en bodega.		
		2	Realiza requerimiento de productos. (Véase formato 2)		
		3	Traslada a laboratorio fabricante el requerimiento de productos a granel.		
Laboratorio fabricante	Gerente General	4	Recibe requerimiento de productos de la empresa distribuidora.		
		5	Realiza proceso de producción de los productos requeridos		
		6	Entrega producto a granel a la empresa distribuidora.		
Departamento de Operaciones	Jefe de operaciones	7	Recibe producto a granel del entregado por laboratorio fabricante.		
		8	Verifica que corresponda al requerimiento realizado. 8.1 Si corresponde, sigue paso 9. 8.2 Si no corresponde, vuelve a laboratorio fabricante.		
		9	Traslada a encargado de envasado.		
	Encargado de envasado	10	Recibe el producto a granel.		
		11	Procede a envasar el producto, de acuerdo a las presentaciones establecidas para cada artículo.		
		12	Etiqueta producto.		
		13	Entrega producto envasado y etiquetado a bodega.		



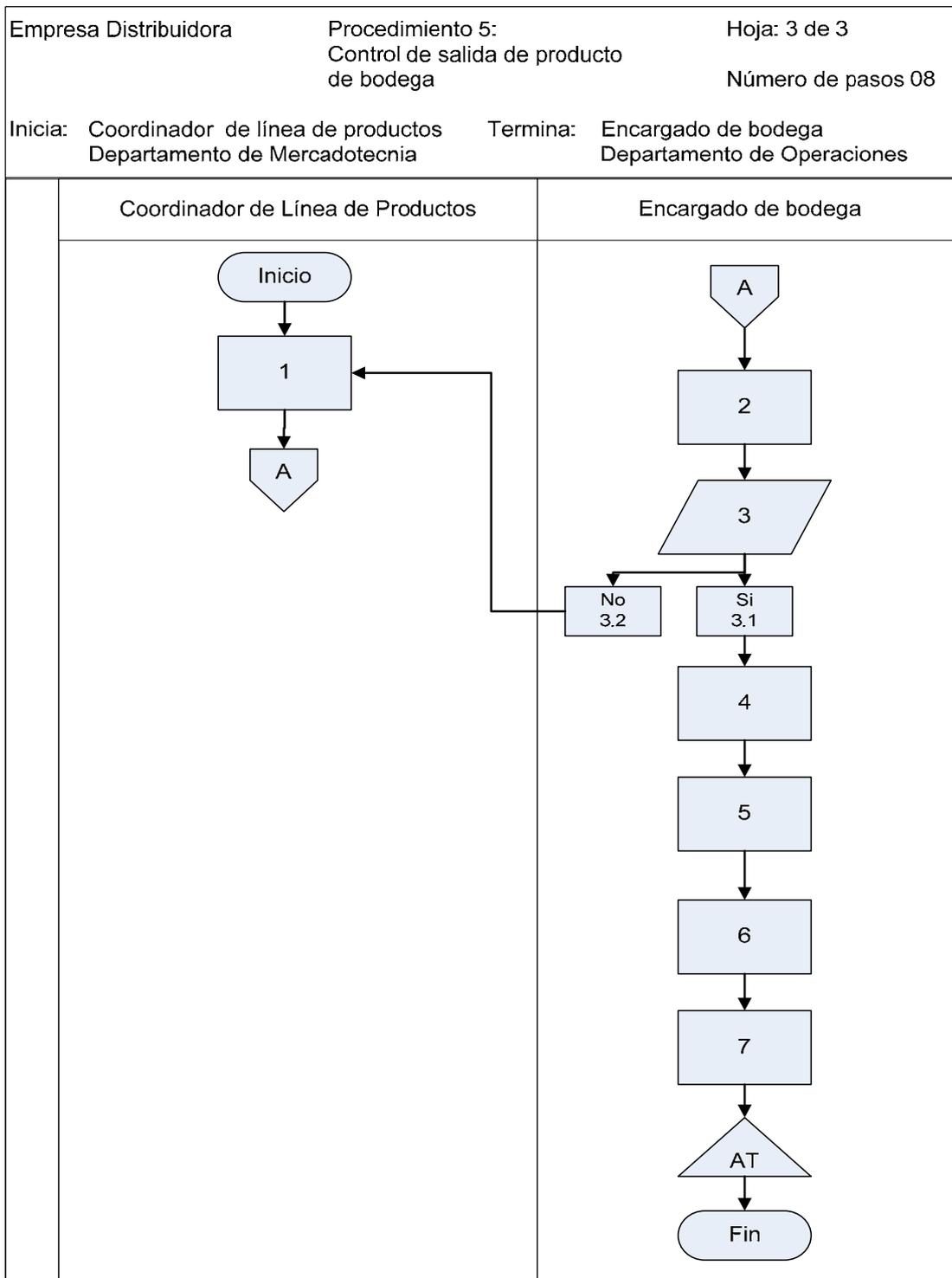
Empresa Distribuidora	Procedimiento 4: Control de ingreso de producto a bodega	Hoja: 1 de 3 Número de pasos: 09
Inicia: Encargado de bodega Departamento de Operaciones	Termina: Jefe de Operaciones Departamento de Operaciones	
<p>I. DEFINICIÓN</p> <p>En este proceso la empresa lleva un control del ingreso de los productos a bodega.</p> <p>II. OBJETIVOS</p> <ol style="list-style-type: none">1. Controlar y registrar los ingresos de producto a bodega.2. Actualizar la existencia de productos en bodega. <p>III. NORMAS</p> <ol style="list-style-type: none">1. El encargado de bodega debe recibir del encargado de envasado los productos terminados para su almacenamiento.2. El encargado de bodega será el responsable del manejo y control de inventarios.3. El almacenamiento de los productos para el cabello será de la siguiente forma:<ol style="list-style-type: none">a. Colocar los productos en lugar adecuado, separados de acuerdo a su contenido y presentación.b. Conservar limpia y ordenada la bodega.		

Empresa Distribuidora		Procedimiento 4: Control de ingreso de producto a bodega		Hoja: 2 de 3 Número de pasos: 09	
Inicia: Encargado de bodega Departamento de Operaciones			Termina: Jefe de Operaciones Departamento de Operaciones		
Unidad	Puesto	Paso No.	Actividad		
Departamento de Operaciones	Encargado de bodega	1	Recibe productos envasados y etiquetados.		
		2	Verifica cantidades conforme requerimiento de producto. 2.1 Si cumple con requerimiento, sigue paso 3. 2.2 Si no cumple con requerimiento, informa a Jefe de Operaciones.		
		3	Llena y firma la constancia de ingreso a bodega. (Véase formato 3)		
		4	Reporta al Jefe del Departamento el ingreso del producto.		
		5	Registra productos en kardex. (Véase formato 4)		
		6	Almacena productos según contenido y presentación.		
		7	Traslada al Jefe del Departamento, el informe de existencias de producto en bodega. (Véase formato 5)		
Jefe del Departamento		8	Recibe el informe de existencias de producto en bodega.		
		9	Envía informe de existencias de producto al Jefe del Departamento de Mercadotecnia.		



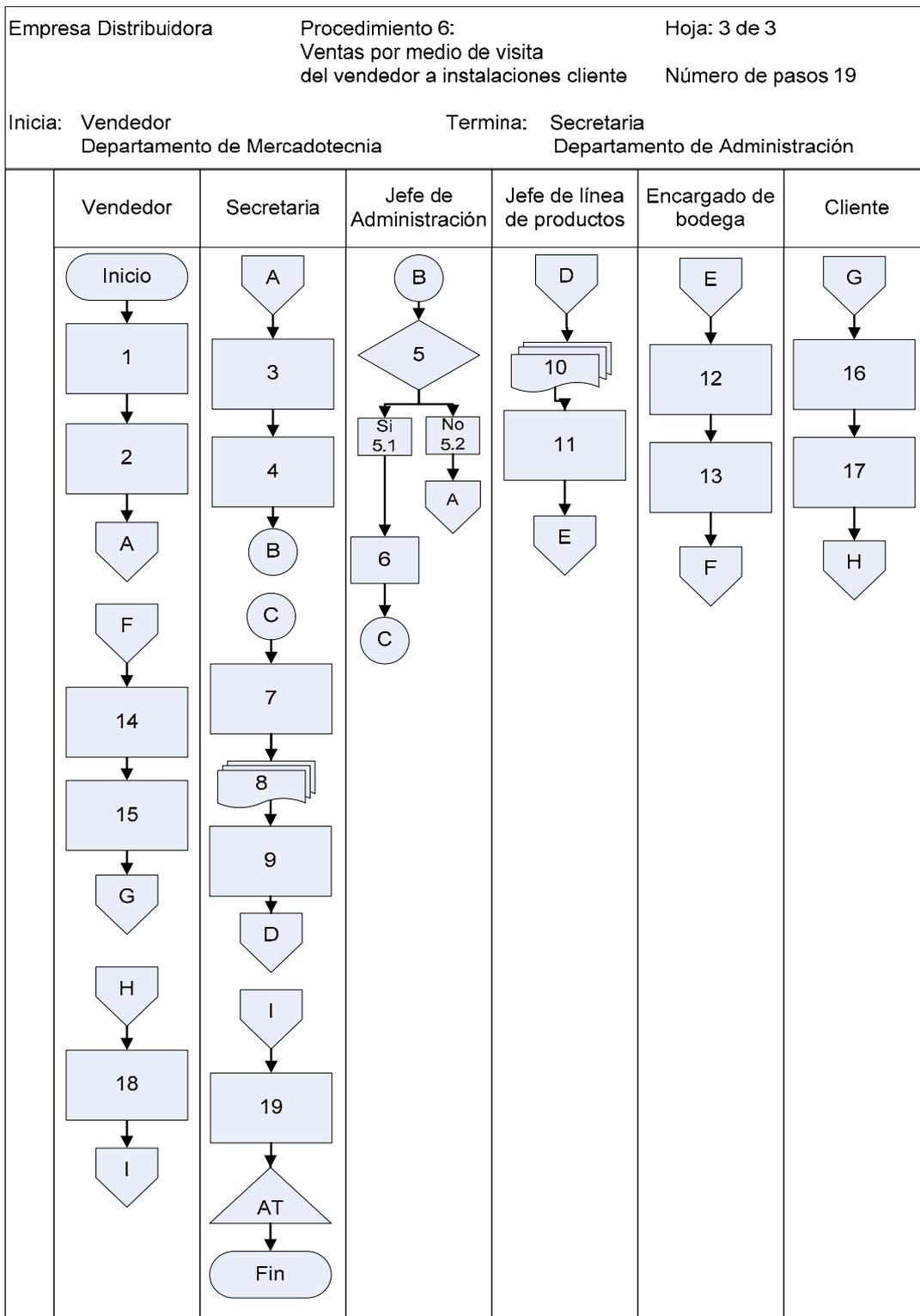
Empresa Distribuidora	Procedimiento 5: Control de salida de producto de bodega	Hoja: 1 de 3 Número de pasos: 08
Inicia: Coordinador de línea de productos Departamento de Mercadotecnia	Termina: Encargado de bodega Departamento de Operaciones	
<p>I. DEFINICIÓN</p> <p>En este proceso la empresa lleva el control del egreso de los productos de la bodega.</p> <p>II. OBJETIVOS</p> <ol style="list-style-type: none">1. Asegurar la existencia de productos para el cabello, necesarios para que la empresa pueda cubrir la demanda.2. Documentar, controlar y registrar todos los productos que salen de bodega.3. Proveer información para determinar en qué momento la empresa necesita reabastecimiento de productos para el cabello. <p>III. NORMAS</p> <ol style="list-style-type: none">1. El encargado de bodega será el responsable del manejo y control de inventarios de los productos que comercializa la empresa.2. Los productos serán entregados al vendedor para su distribución, previa autorización y facturación del Departamento Administrativo.		

Empresa Distribuidora		Procedimiento 5: Control de egreso de producto de bodega		Hoja: 2 de 3 Número de pasos: 08	
Inicia: Coordinador de línea de productos Departamento de Mercadotecnia			Termina: Encargado de bodega Departamento de Operaciones		
Unidad	Puesto	Paso No.	Actividad		
Sección de línea de productos	Coordinador de línea de productos	1	Traslada hoja de pedido a encargado de bodega, previamente autorizada por el Departamento de Administración.		
Departamento de operaciones	Encargado de bodega	2	Recibe hoja de pedido		
		3	Verifica la existencia de producto en bodega. 3.1 Si hay existencia de producto, sigue paso 4. 3.2 Si no hay existencia de producto, informa a Jefe de Operaciones.		
		4	Prepara pedido en cajas para su traslado.		
		5	Determina destinatario.		
		6	Entrega los productos al vendedor para su distribución.		
		7	Registra salida de producto en formulario de control de salida (véase formato 6) y kardex (véase formato 4).		
		8	Archiva documentos.		



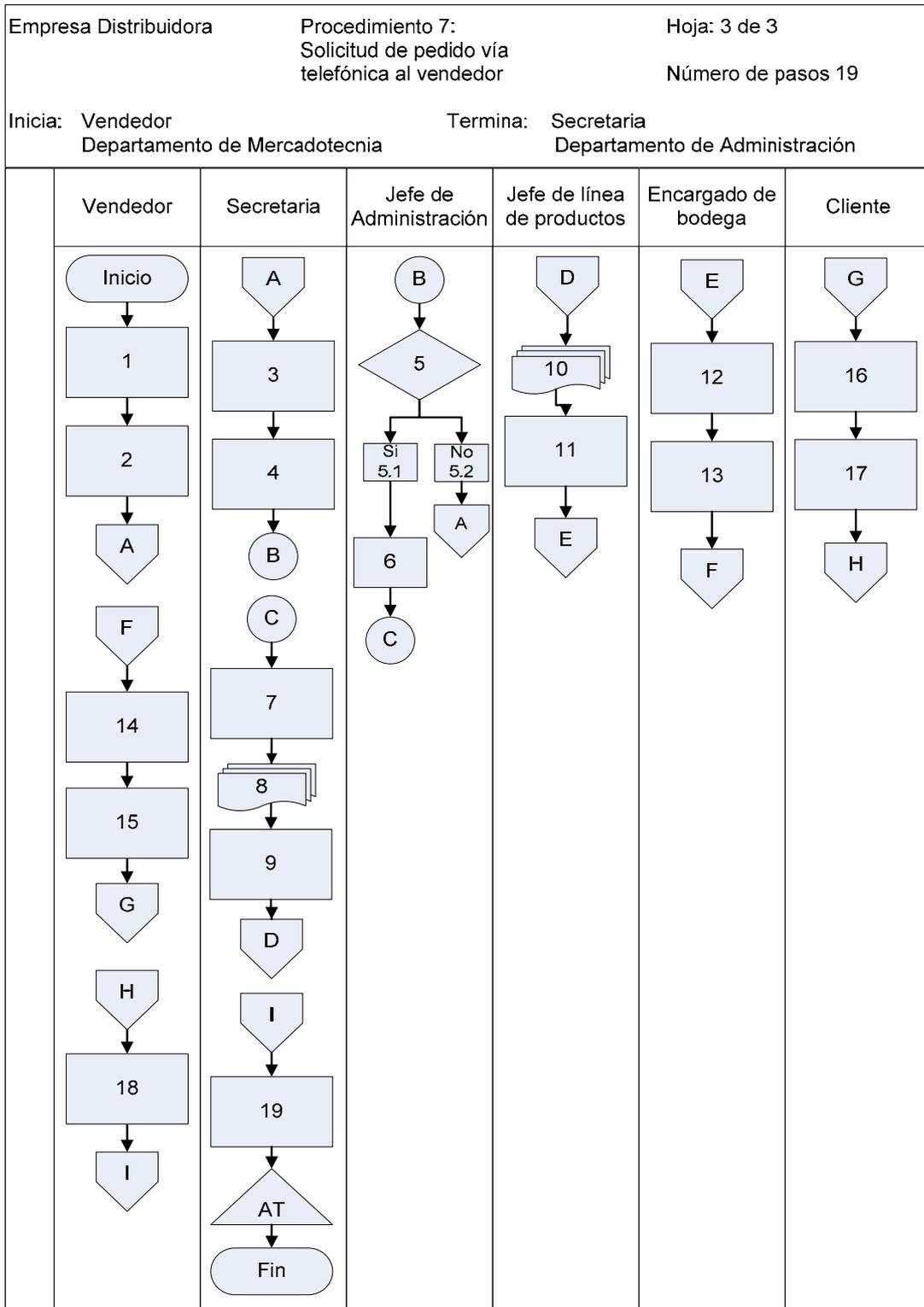
Empresa Distribuidora	Procedimiento 6: Ventas por medio de visita del vendedor a instalaciones cliente.	Hoja: 1 de 3 Número de pasos: 19
Inicia: Vendedor Departamento de Mercadotecnia	Termina: Secretaria de Administración Departamento de Administración	
<p>I. DEFINICIÓN</p> <p>En este proceso la empresa lleva control de las diferentes actividades de venta de productos por medio de la visita a instalaciones cliente.</p> <p>II. OBJETIVOS</p> <ol style="list-style-type: none">1. Documentar, registrar y controlar las ventas.2. Proveer de un sistema de ventas que asegure a los clientes, la entrega de sus pedidos en forma correcta y en el tiempo indicado. <p>III. NORMAS</p> <ol style="list-style-type: none">1. El vendedor deberá llenar la boleta de pedido correspondiente.2. Cada vendedor deberá realizar en forma semanal un reporte de las ventas realizadas.3. Las ventas se realizarán de acuerdo a las siguientes políticas:<ol style="list-style-type: none">a. Otorgar créditos de 30 y 45 días, dependiendo de la cantidad de pedido que realice el cliente.b. Otorgar un 10% de descuento del total de la compra, cuando el pago se realice al contado.		

Empresa Distribuidora		Procedimiento 6: Ventas por medio de visita del vendedor a instalaciones cliente.		Hoja: 2 de 3	
Inicia: Vendedor Departamento de Mercadotecnia		Termina: Secretaria de Administración Departamento de Administración			
Unidad	Puesto	Paso No.	Actividad		
Departamento de Mercadotecnia	Vendedor	1	Visita al cliente y toma pedido (Véase formato 7).		
		2	Traslada pedido a la secretaria.		
Departamento de Administración	Secretaria	3	Toma el pedido.		
		4	Traslada la hoja de pedido a Jefe de Administración.		
	Jefe de Administración	5	Recibe pedido y verifica límite de crédito. 5.1 Si autoriza pedido, sigue al paso 6. 5.2 No autoriza: regresa a vendedor para solucionar el problema.		
		6	Traslada a secretaria.		
	Secretaria	7	Recibe boleta de pedido autorizada y prepara datos para factura		
		8	Factura pedido		
9		Traslada factura a Coordinador de Línea de Productos			
Departamento de Mercadotecnia	Coordinador de línea de productos	10	Recibe factura		
		11	Traslada hoja de pedido a encargado de bodega.		
Departamento de Operaciones	Encargado de bodega	12	Recibe hoja de pedido.		
		13	Entrega al vendedor la mercadería solicitada.		
Departamento de Mercadotecnia	Vendedor	14	Recibe la mercadería.		
		15	Traslada el producto a las instalaciones del cliente y solicita firma de recibido en formulario de entrega de pedido. (Véase formato 8)		
Cliente	Cliente	16	Recibe producto, firma factura y formulario de entrega de pedido.		
		17	Entrega factura y formulario a vendedor.		
Departamento de Mercadotecnia	Vendedor	18	Traslada copia de factura firmada a secretaria de administración para su pago		
Departamento de Administración	Secretaria	19	Tramita pago y archiva copia		



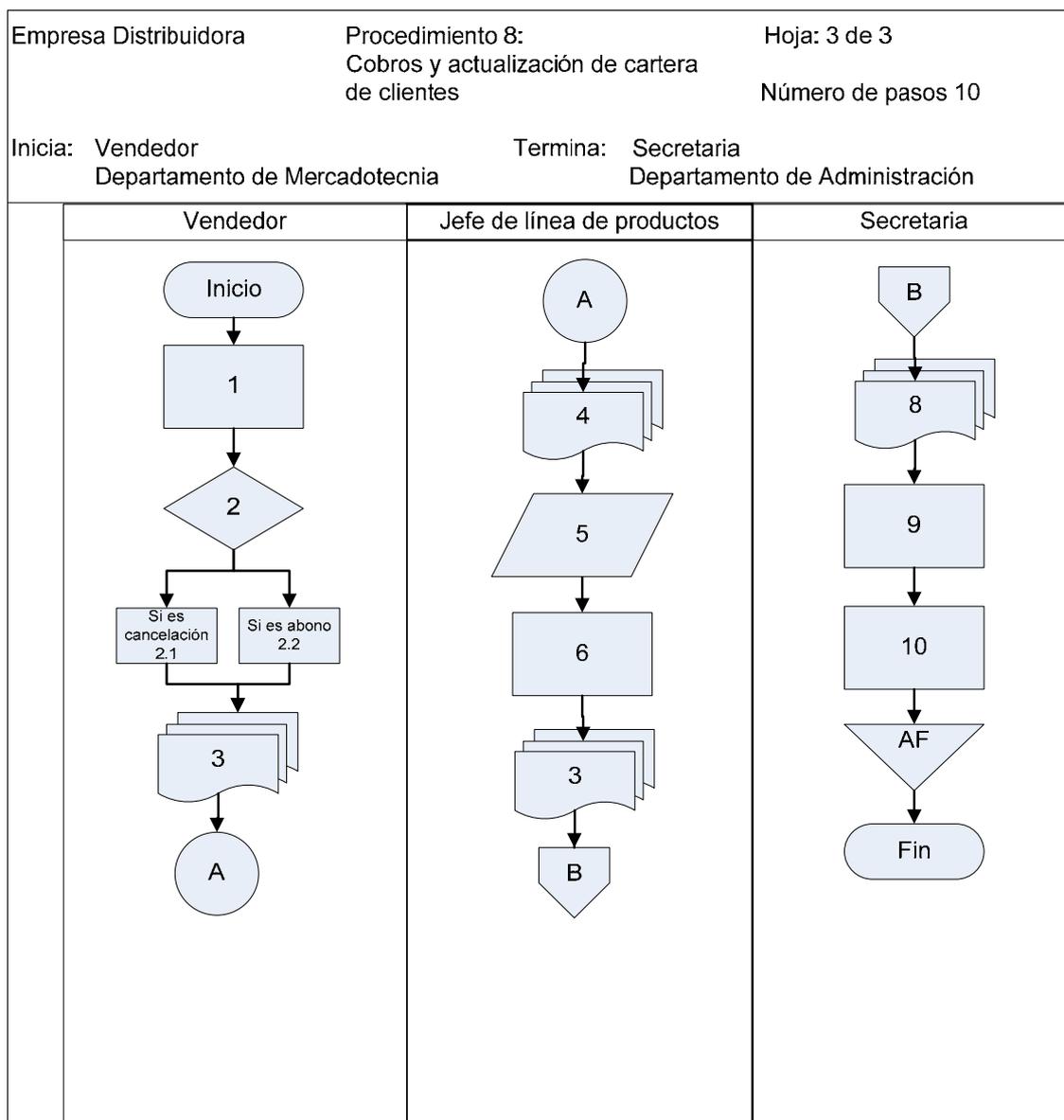
Empresa Distribuidora	Procedimiento 7: Solicitud de pedido vía telefónica al vendedor	Hoja: 1 de 3 Número de pasos: 19
Inicia: Vendedor Departamento de Mercadotecnia	Termina: Secretaria Departamento de Administración	
<p>I. DEFINICIÓN</p> <p>En este proceso la empresa lleva control de las diferentes actividades de venta de productos, por medio de la solicitud de pedido vía telefónica al vendedor.</p> <p>II. OBJETIVOS</p> <ol style="list-style-type: none">1. Proveer al cliente de un servicio eficiente y eficaz al momento de realizar pedidos. <p>III. NORMAS</p> <ol style="list-style-type: none">1. El vendedor deberá llenar la boleta de pedido correspondiente.2. Los pedidos recibidos en horario de 8:00 a 13:00 horas, deben ser entregados el mismo días, si el cliente así lo solicita.3. Los pedidos recibidos de 14:00 a 17:00 horas, deben ser entregados el siguiente día por la mañana o por la tarde según las especificaciones del cliente.4. Las ventas se realizarán de acuerdo a las siguientes políticas:<ol style="list-style-type: none">a. Otorgar créditos de 30 y 45 días, dependiendo de la cantidad de pedido que realice el cliente.b. Otorgar un 10% de descuento del total de la compra, cuando el pago se realice al contado.		

Empresa Distribuidora		Procedimiento 7: Solicitud de pedido vía telefónica al vendedor		Hoja: 1 de 3 Número de pasos: 19	
Inicia: Vendedor Departamento de Mercadotecnia			Termina: Secretaria Departamento de Administración		
Unidad	Puesto	Paso No.	Actividad		
Departamento de Mercadotecnia	Vendedor	1	Recibe llamada del cliente y toma pedido. (Véase formato 7)		
		2	Traslada pedido a la secretaria.		
Departamento de Administración	Secretaria	3	Toma el pedido.		
		4	Traslada la hoja de pedido a Jefe de Administración.		
	Jefe de Administración	5	Recibe pedido y verifica límite de crédito. 5.1 Si autoriza pedido, sigue al paso 6. 5.2 No autoriza: regresa a vendedor para solucionar el problema.		
		6	Autoriza pedido y traslada a secretaria.		
	Secretaria	7	Recibe boleta de pedido autorizada y prepara datos para factura		
8		Factura pedido			
9		Traslada factura a Coordinador de Línea de productos			
Departamento de Mercadotecnia	Coordinador de Línea de Productos	10	Recibe factura		
		11	Traslada hoja de pedido a encargado de bodega.		
Departamento de Operaciones	Encargado de bodega	12	Recibe hoja de pedido.		
		13	Entrega al vendedor la mercadería solicitada.		
Departamento de Mercadotecnia	Vendedor	14	Recibe la mercadería.		
		15	Traslada el producto a las instalaciones del cliente y solicita firma de recibido en formulario de entrega de pedido. (Véase formato 8)		
Cliente	Cliente	16	Recibe producto y firma factura.		
		17	Entrega factura a vendedor.		
Departamento de Mercadotecnia	Vendedor	18	Traslada copia de factura firmada a secretaria de administración para su pago		
Departamento de Administración	Secretaria	19	Registra pago y archiva copia		



Empresa Distribuidora	Procedimiento 8: Cobros y actualización de cartera de clientes	Hoja: 1 de 3 Número de pasos: 12
Inicia: Vendedor Departamento de Mercadotecnia	Termina: Secretaria de Administración Departamento de Administración	
<p>I. DEFINICIÓN</p> <p>En este proceso la empresa lleva registro y control de los cobros realizados.</p> <p>II. OBJETIVOS</p> <ol style="list-style-type: none">1. Llevar un registro y control exacto de los cobros realizados y anotados en cada factura emitida.2. Actualizar la cartera de clientes <p>III. NORMAS</p> <ol style="list-style-type: none">1. El vendedor entregará al cliente la factura original al momento de recibir el pago correspondiente.2. Siempre que el cliente pague, el vendedor debe llenar anotar en la factura correspondiente si es abono o cancelación de cuenta y la forma de pago: efectivo o cheque.3. El período de cobro de las ventas al crédito, será cada 30 y 45 días, dependiendo de la cantidad de pedido que realice el cliente.		

Empresa Distribuidora		Procedimiento 8: Cobros y actualización de cartera de clientes		Hoja: 1 de 3 Número de pasos: 12	
Inicia: Vendedor Departamento de Mercadotecnia			Termina: Secretaria de Administración Departamento de Administración		
Unidad	Puesto	Paso No.	Actividad		
Departamento de Mercadotecnia	Vendedor	1	Visita al cliente y solicita el pago de facturas emitidas.		
		2	Recibe pago del cliente y revisa tarjeta de control de pagos: 2.1 Si es cancelación de cuenta, anota en la tarjeta de control de pagos (véase formato 10) y entrega factura. 2.2 Si es abono, anota en la tarjeta de cliente y entrega recibo de caja respectivo (véase formato 11).		
		3	Entrega al coordinador de línea de productos las tarjetas de control de pagos, las copias de facturas, recibos de caja y el total de lo cobrado.		
	Coordinador de Línea de Productos	4	Recibe documentos.		
		5	Revisa monto de lo cobrado		
		6	Realiza verificación de cobros con base en cartera de clientes.		
		7	Traslada a secretaria las tarjetas de control de pagos, las copias de facturas, recibos de caja y el total de lo cobrado		
Departamento de Administración	Secretaria	8	Recibe documentos y monto de lo cobrado.		
		9	Registra el cobro realizado y opera contablemente.		
		10	Deposita el monto del cobro respectivo.		
		11	Emite cartera de clientes con saldos actualizados.		
		12	Traslada copia de cartera de clientes actualizada a Coordinador de Línea de Productos, para su conocimiento.		



FORMATOS**Formato 1
Voucher de pago a proveedores**

Distribuidora de Productos Cosméticos para el Cabello Pago a proveedores	
No. _____	Q. _____
Lugar y fecha: _____	
Datos del proveedor	
Nombre: _____	
Monto del pago: _____	
Por: _____	
Cheque No. _____	Banco: _____
Datos de quien recibe:	
Nombre: _____	
Firma de recibido: _____	

Fuente: elaboración propia, año 2006.

Formato 3
Formulario de ingreso de productos a bodega

Distribuidora de Productos Cosméticos para el Cabello

Ingreso de productos a bodega

Fecha de recepción: _____

Código	Descripción	Cantidad		Precio	
		Solicitada	Recibida	Unitario	Total
Total					

Responsable: _____

Firma: _____

Fuente: elaboración propia, año 2006.

Formato 4

Control de productos para el cabello en bodega

Distribuidora de Productos Cosméticos para el Cabello**KARDEX**

Línea de productos: _____

Fecha	Código	Descripción	Cantidad		
			Entrada	Salida	Existencia

Responsable: _____

Formato 8
Entrega de pedido a clientes

Distribuidora de Productos Cosméticos para el Cabello

Entrega de pedido

Factura No.: _____

Fecha: _____

Cliente: _____ Código: _____

Dirección: _____

Nit: _____ No. de teléfono: _____

Forma de pago: Contado _____ Crédito _____

Nombre del vendedor: _____ Código: _____

Código	Cantidad	Descripción	Precio			
			Unitario		Total	
Total						

Firma cliente: _____

Fuente: elaboración propia, año 2006.

Formato 9
Informe de ventas

Distribuidora de Productos Cosméticos para el Cabello

Informe semanal de ventas

Fecha: _____

Semana del: _____ al _____

Nombre del vendedor: _____ Código: _____

Código	Descripción	Cantidad vendida	Precio	
			Unitario	Total
Total				

Firma vendedor: _____

Fuente: elaboración propia, año 2006.

Formato 10
Tarjeta de control de pagos

Distribuidora de Productos Cosméticos para el Cabello

Tarjeta de control de pagos

Tarjeta No. _____

Cliente: _____ Código: _____

Dirección: _____

Nit: _____ No. de teléfono: _____

Plan de crédito: _____

Nombre del vendedor: _____ Código: _____

Fecha	Descripción	Cargo	Abono	Saldo	Documento No.

Firma vendedor: _____

Formato 11
Recibo de caja

Distribuidora de Productos Cosméticos para el Cabello

Recibo de caja

No. _____

Nit:	Guatemala,		
Nombre:			Tarjeta No.
Dirección:			Cuota No.:
Concepto:			
	Banco	Cheque	Valor
		Efectivo	
		Total Q.	

Firma

Fuente: elaboración propia, año 2006.

GLOSARIO

1. Control de calidad: técnicas y operaciones que se utilizan para verificar el cumplimiento de los requisitos de calidad.
2. Elaboración: todas aquellas operaciones que permiten combinar las materias primas preparadas de acuerdo a un procedimiento definido y que dan como resultado un producto a granel.
3. Fabricación: conjunto de operaciones de naturaleza técnica, necesaria para obtener el producto terminado.
4. Producto a granel: producto que ha sufrido todas las etapas de fabricación, excepto su llenado en envase primario.
5. Producto terminado: producto obtenido después de finalizado el proceso de fabricación, tal cual será puesto en el mercado.

ANEXO 6
CONSULTORÍA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA
EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS COSMÉTICOS PARA EL
CABELLO

- I. TIPO DE CONSULTORIA: Consultoría privada

- II. OBJETIVOS
 - 1. Contar con una herramienta administrativa de apoyo que permita a la empresa la adecuada administración de líneas de productos.
 - 2. Fortalecer la planificación estratégica de la empresa, enfocada a la administración de sus líneas de productos.

- III. ACTIVIDADES
 - 1. Diseñar planes estratégicos de mercadotecnia, general y específicos, enfocados a alcanzar el crecimiento de la empresa, que incluya la definición de metas, estrategias y objetivos de marketing.
 - 2. Realizar investigación de mercados, para identificar el segmento atendido y su tamaño, competidores, comportamiento del consumidor y seleccionar el mercado meta.
 - 3. Desarrollar y actualizar los modelos de planificación estratégica.
 - 4. Apoyar a la empresa en el diseño de distribución de los productos.
 - 5. Establecer métodos de evaluación y control estratégicos

IV. DIRECTRICES PARA EL CONSULTOR

El consultor desarrollará su trabajo en coordinación con el Jefe del Departamento de Mercadotecnia de la empresa, así apegarse a la misión y visión institucional. Deberá entregar los informes siguientes:

1. Planes estratégicos de mercadotecnia.
2. Resultados de la investigación de mercados, en cuanto a segmento atendido y su tamaño, competidores, comportamiento del consumidor y seleccionar el mercado meta.
3. Desarrollar estrategias de crecimiento que contribuyan al incremento de participación en el mercado de la empresa

V. LUGAR Y PLAZO DE LA CONSULTORÍA

En la consultoría se obtendrá la planificación estratégica de mercadotecnia, en la empresa distribuidora. El plazo de la consultoría será de aproximadamente tres meses.

VI. SUPERVISIÓN Y COORDINACIÓN

El consultor coordinará con el Departamento de Mercadotecnia, la que a su vez estará encargada de la supervisión.

VII. PERFIL DEL CONSULTOR

1. Profesional graduado en Administración de empresas, Mercadeo o carrera afín.
2. Experiencia mínima de cuatro años, en el área de planificación estratégica de mercadotecnia e investigación de mercados.

VIII. COSTO ESTIMADO

El monto estimado es de Q.15,000.00, el cual se realizará contra la entrega de los informes planteados.

ANEXO 7
Ventas proyectadas por producto, período y canal de distribución
(Cifras en quetzales)

Período: Primer año

Objetivo

Lograr ventas del 100% de unidades producidas en el período.

Estrategias

1. Vender el 50% de unidades producidas en salones de belleza y 50% de unidades a Distribuidores.
2. Realizar actividades de promoción intensiva para lograr la venta total de unidades producidas de cada producto.

Unidades proyectadas: 7,000

Producto	Presentación	Salones de belleza			Distribuidores			Total ventas mensuales	
		Precio	Unidades	Valores	Precio	Unidades	Valores	Unidades	Valores
Shampoo Placenta	Galón	57,00	250	14.250,00	45,00	250	11.250,00	500	25.500,00
	16 oz.	15,00	250	3.750,00	10,00	250	2.500,00	500	6.250,00
Shampoo Sábila	16 oz.	13,50	500	6.750,00	9,50	500	4.750,00	1.000	11.500,00
Shampoo Manzanilla	Galón	70,00	250	17.500,00	0	0	0	250	17.500,00
	16 oz.	13,50	250	3.375,00	9,50	500	4.750,00	750	8.125,00
Shampoo Anticaspa	16 oz.	16,00	500	8.000,00	11,00	500	5.500,00	1.000	13.500,00
Shampoo Avena y Trigo	16 oz.	16,00	500	8.000,00	12,60	500	6.300,00	1.000	14.300,00
Crema Avena y Trigo	16 oz.	16,00	500	8.000,00	13,75	500	6.875,00	1.000	14.875,00
Volumen D'Lino (Acondicionador)	16 oz.	27,00	500	13.500,00	15,50	500	7.750,00	1.000	21.250,00
Total			3.500	83.125,00		3.500	49.675,00	7.000	132.800,00

Período: Segundo año**Objetivo**

Obtener un incremento en ventas del 2% mensual, respecto a las ventas del año anterior.

Estrategias

1. Vender el 50% de unidades producidas en salones de belleza y 50% de unidades a Distribuidores.
2. Realizar actividades de promoción intensiva para lograr la venta total de unidades producidas de cada producto.

Unidades proyectadas: 8,400 unidades mensuales

Producto	Presentación	Salones de belleza			Distribuidores			Total ventas mensuales	
		Precio	Unidades	Valores	Precio	Unidades	Valores	Unidades	Valores
Shampoo Placenta	Galón	57,00	300	17.100,00	45,00	300	13.500,00	600	30.600,00
	16 oz.	15,00	300	4.500,00	10,00	300	3.000,00	600	7.500,00
Shampoo Sábila	16 oz.	13,50	600	8.100,00	9,50	600	5.700,00	1200	13.800,00
Shampoo Manzanilla	Galón	70,00	300	21.000,00	0	0	0,00	300	21.000,00
	16 oz.	13,50	300	4.050,00	9,50	600	5.700,00	900	9.750,00
Shampoo Anticaspa	16 oz.	16,00	600	9.600,00	11,00	600	6.600,00	1200	16.200,00
Shampoo Avena y Trigo	16 oz.	16,00	600	9.600,00	12,60	600	7.560,00	1200	17.160,00
Crema Avena y Trigo	16 oz.	16,00	600	9.600,00	13,75	600	8.250,00	1200	17.850,00
Volumen D'Lino (Acondicionador)	16 oz.	27,00	600	16.200,00	15,50	600	9.300,00	1200	25.500,00
Total			4.200	99.750,00		4.200	59.610,00	8.400	159.360,00

Período: Tercer año**Objetivo**

Obtener un incremento en ventas del 20% anual, respecto a las ventas del año anterior.

Estrategias

1. Vender el 50% de unidades producidas en salones de belleza y 50% de unidades a Distribuidores.
2. Realizar actividades de promoción intensiva para lograr la venta total de unidades producidas de cada producto.

Unidades proyectadas: 10,080

Producto	Presentación	Salones de belleza			Distribuidores			Total ventas mensuales	
		Precio	Unidades	Valores	Precio	Unidades	Valores	Unidades	Valores
Shampoo Placenta	Galón	57,00	360	20.520,00	45,00	360	16.200,00	720	36.720,00
	16 oz.	15,00	360	5.400,00	10,00	360	3.600,00	720	9.000,00
Shampoo Sábila	16 oz.	13,50	720	9.720,00	9,50	720	6.840,00	1.440	16.560,00
Shampoo Manzanilla	Galón	70,00	360	25.200,00	0	0	0,00	360	25.200,00
	16 oz.	13,50	360	4.860,00	9,50	720	6.840,00	1.080	11.700,00
Shampoo Anticaspa	16 oz.	16,00	720	11.520,00	11,00	720	7.920,00	1.440	19.440,00
Shampoo Avena y Trigo	16 oz.	16,00	720	11.520,00	12,60	720	9.072,00	1.440	20.592,00
Crema Avena y Trigo	16 oz.	16,00	720	11.520,00	13,75	720	9.900,00	1.440	21.420,00
Volumen D'Lino (Acondicionador)	16 oz.	27,00	720	19.440,00	15,50	720	11.160,00	1.440	30.600,00
Total			5.040	119.700,00		5.040	71.532,00	10.080	191.232,00

Período: Cuarto año

Objetivo

Obtener un incremento en ventas del 20% anual, respecto a las ventas del año anterior.

Estrategias

1. Vender el 50% de unidades producidas en salones de belleza y 50% de unidades a Distribuidores.
2. Realizar actividades de promoción intensiva para lograr la venta total de unidades producidas de cada producto.

Unidades proyectadas: 12,096

Producto	Presentación	Salones de belleza			Distribuidores			Total ventas mensuales	
		Precio	Unidades	Valores	Precio	Unidades	Valores	Unidades	Valores
Shampoo Placenta	Galón	57,00	432	24.624,00	45,00	432	19.440,00	864	44.064,00
	16 oz.	15,00	432	6.480,00	10,00	432	4.320,00	864	10.800,00
Shampoo Sábila	16 oz.	13,50	864	11.664,00	9,50	864	8.208,00	1.728	19.872,00
Shampoo Manzanilla	Galón	70,00	432	30.240,00	0	0	0,00	432	30.240,00
	16 oz.	13,50	432	5.832,00	9,50	864	8.208,00	1.296	14.040,00
Shampoo Anticaspa	16 oz.	16,00	864	13.824,00	11,00	864	9.504,00	1.728	23.328,00
Shampoo Avena y Trigo	16 oz.	16,00	864	13.824,00	12,60	864	10.886,40	1.728	24.710,40
Crema Avena y Trigo	16 oz.	16,00	864	13.824,00	13,75	864	11.880,00	1.728	25.704,00
Volumen D'Lino (Acondicionador)	16 oz.	27,00	864	23.328,00	15,50	864	13.392,00	1.728	36.720,00
Total			6.048	143.640,00		6.048	85.838,40	12.096	229.478,40

Período: Quinto año**Objetivo**

Obtener un incremento en ventas del 20% anual, respecto a las ventas del año anterior.

Estrategias

1. Vender el 50% de unidades producidas en salones de belleza y 50% de unidades a Distribuidores.
2. Realizar actividades de promoción intensiva para lograr la venta total de unidades producidas de cada producto.

Unidades proyectadas: 14,516

Producto	Presentación	Salones de belleza			Distribuidores			Total ventas mensuales	
		Precio	Unidades	Valores	Precio	Unidades	Valores	Unidades	Valores
Shampoo Placenta	Galón	57,00	520	29.640,00	45,00	521	23.445,00	1.041	53.085,00
	16 oz.	15,00	520	7.800,00	10,00	521	5.210,00	1.041	13.010,00
Shampoo Sábila	16 oz.	13,50	1.036	13.986,00	9,50	1.036	9.842,00	2.072	23.828,00
Shampoo Manzanilla	Galón	70,00	519	36.330,00	0	0	0,00	519	36.330,00
	16 oz.	13,50	519	7.006,50	9,50	1.036	9.842,00	1.555	16.848,50
Shampoo Anticaspa	16 oz.	16,00	1.036	16.576,00	11,00	1.036	11.396,00	2.072	27.972,00
Shampoo Avena y Trigo	16 oz.	16,00	1.036	16.576,00	12,60	1.036	13.053,60	2.072	29.629,60
Crema Avena y Trigo	16 oz.	16,00	1.036	16.576,00	13,75	1.036	14.245,00	2.072	30.821,00
Volumen D'Lino (Acondicionador)	16 oz.	27,00	1.036	27.972,00	15,50	1.036	16.058,00	2.072	44.030,00
Total			7.258	172.462,50		7.258	103.091,60	14.516	275.554,10

Fuente: elaboración propia 2006, con base en investigación bibliográfica e información proporcionada por el propietario de la empresa distribuidora.