

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA**



**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INDUSTRIA ALIMENTARIA  
ENFOCADO A FORTALECER EL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS  
QUIMICOS DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA CON  
OPERACIONES EN GUATEMALA**

**Lesbia Mengala Guerra Urizar**

**Maestría en Administración Industrial y Empresas de Servicios**

**Guatemala, marzo de 2018**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA**



**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INDUSTRIA ALIMENTARIA  
ENFOCADO A FORTALECER EL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS  
QUIMICOS DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA CON  
OPERACIONES EN GUATEMALA**

**Trabajo de tesis presentado por  
Lesbia Mengala Guerra Urizar**

**Para optar al grado de Maestra en Artes**

**Maestría en Administración Industrial y Empresas de Servicios**

**Guatemala, marzo de 2018**

## **JUNTA DIRECTIVA**

### **FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA**

|   |            |
|---|------------|
| Dr. Rubén Dariel Velásquez Miranda          | DECANO     |
| M.A. Elsa Julieta Salazar Meléndez de Ariza | SECRETARIA |
| MSc. Miriam Carolina Guzmán Quilo           | VOCAL I    |
| Dr. Juan Francisco Pérez Sabino             | VOCAL II   |
| Lic. Carlos Manuel Maldonado Aguilera       | VOCAL III  |
| Br. Andreina Delia Irene López Hernández    | VOCAL IV   |
| Br. Carol Andrea Betancourt Herrera         | VOCAL V    |

## **CONSEJO ACADÉMICO**

### **ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

Rubén Dariel Velásquez Miranda, Ph. D.

María Ernestina Ardón Quezada, MSc.

Jorge Mario Gómez Castillo, MA.

Clara Aurora García González, MA

José Estuardo López Coronado, MA.

## **DEDICATORIA A**

- Dios Por ser mi guía, mi fortaleza y por darme la sabiduría necesaria para alcanzar cada una de mis metas.
- Mi Alma Mater Por darme el conocimiento y las herramientas para contribuir al desarrollo de mi querida Guatemala.
- Mis Padres Por su apoyo incondicional, profundo amor, paciencia y comprensión.
- Mis Hermanas Por brindarme su apoyo, tolerancia e inmenso cariño.
- Mi compañero de vida Por estar a mi lado en todo momento y motivarme a ser mejor cada día.

## RESUMEN EJECUTIVO

El principal objetivo del presente trabajo de graduación fue desarrollar un plan de negocios enfocado a la industria alimentaria, específicamente para una empresa distribuidora de productos químicos materiales y equipos de laboratorio, con énfasis en las líneas de productos que sirven como herramienta para la gestión de la calidad de los procesos de manufactura de dicha industria. El valor agregado que ofrece la empresa distribuidora es brindar asesoría continua a los clientes al momento que inicien un proyecto o atender de forma personalizada las necesidades que vayan surgiendo en su día a día. Se pretende con esas acciones fortalecer la relación con el cliente y ser parte importante de la cadena de valor que contribuya a garantizar la calidad de los productos que se ofrecen.

El mercado mayoritario a atender por la distribuidora es la industria de alimentos, con la cual ya se ha trabajado, pero no se han explotado al máximo todas las líneas de productos que pueden contribuir a mejorar la eficiencia de los procesos. Los objetivos planteados pretenden contar con un equipo profesional altamente capacitado, comprometido y con la experiencia para atender a diferentes industrias dentro del área de análisis fisicoquímico y microbiológico.

Para el inicio del proyecto y la compra de insumos necesarios para realizar las demostraciones, capacitaciones, brindar muestras de productos, comprar equipo, realizar visitas, participar en congresos y ferias científicas, la empresa distribuidora requiere una inversión de cuatro millones de quetzales que proyectados a 5 años de duración del proyecto y considerando una tasa de descuento de 20%, da como resultado un VAN de Q. 434,051.00 y una TIR de 851%. Se espera un incremento de 20% en las ventas anuales; lo cual brinda un panorama favorable sobre la viabilidad del proyecto.

Entre los principales factores de éxito se encuentra el constante crecimiento de la industria alimentaria, con mayor enfoque en garantizar la calidad de los productos, cumplir no sólo con la normativa nacional sino también con la internacional, con el

fin último de lograr certificaciones que permitan a las empresas exportar sus productos a diversos mercados a nivel global.

De esta manera se pretende apoyar a la industria alimentaria en sus procesos de gestión de la calidad y promover el portafolio especializado en esa área, con la finalidad de lograr los objetivos planteados y así tener una negociación gana-gana, con beneficio para ambas partes: empresa-cliente.

# ÍNDICE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>                                 | <b>1</b>  |
| <b>II. ANTECEDENTES .....</b>                                | <b>2</b>  |
| <b>1. DEFINICIONES .....</b>                                 | <b>2</b>  |
| <b>1.1. Planificación .....</b>                              | <b>2</b>  |
| <b>1.2. Definición del Negocio.....</b>                      | <b>2</b>  |
| <b>1.3. Plan de Negocios .....</b>                           | <b>2</b>  |
| 1.3.1. Presentación del Plan de Negocios.....                | 3         |
| 1.3.2. Beneficios del Plan de Negocios .....                 | 4         |
| 1.3.3. Estructura de un Plan de Negocios .....               | 4         |
| 1.3.4. Características de un buen Plan de Negocios:.....     | 7         |
| 1.3.5. Controlar y mejorar: .....                            | 8         |
| <b>1.4. Definición de objetivos .....</b>                    | <b>9</b>  |
| <b>1.5. Definición del producto o servicio .....</b>         | <b>10</b> |
| <b>1.6. Descripción de la empresa.....</b>                   | <b>14</b> |
| <b>1.7. Organización y dirección .....</b>                   | <b>15</b> |
| <b>1.8. Equipo de trabajo .....</b>                          | <b>16</b> |
| <b>1.9. Análisis del entorno .....</b>                       | <b>19</b> |
| <b>1.10. Análisis de la situación: Actual y Futura .....</b> | <b>20</b> |
| <b>1.11. Análisis FODA.....</b>                              | <b>21</b> |
| <b>1.12. Plan de Mercado .....</b>                           | <b>22</b> |
| <b>1.13. Análisis del mercado.....</b>                       | <b>23</b> |
| 1.13.1. Definición del mercado .....                         | 23        |
| 1.13.2. Tamaño del mercado .....                             | 24        |
| 1.13.3. Análisis de la competencia .....                     | 24        |
| 1.13.4. Factores que miden la posición competitiva .....     | 26        |
| 1.13.5. Posición de capacidades propias .....                | 26        |
| 1.13.6. Parámetros competitivos .....                        | 26        |
| 1.13.7. Selección del mercado objetivo.....                  | 26        |
| 1.13.8. Segmentación de los clientes.....                    | 27        |

|  |           |
|--|-----------|
| 1.13.9. Importancia de cada cliente .....                  | 27        |
| 1.13.10. Posicionamiento frente a los competidores.....    | 28        |
| 1.13.11. Determinación de la estrategia de mercado.....    | 29        |
| <b>1.14. Sistema de negocio.....</b>                       | <b>33</b> |
| 1.14.1. Implementación del sistema de negocio.....         | 34        |
| <b>1.15. Planificación del personal .....</b>              | <b>34</b> |
| <b>1.16. Alianzas .....</b>                                | <b>35</b> |
| <b>1.17. Análisis de riesgos .....</b>                     | <b>35</b> |
| <b>1.18. Plan de implementación .....</b>                  | <b>36</b> |
| <b>1.19. Análisis financiero.....</b>                      | <b>37</b> |
| <b>1.20. Plan financiero.....</b>                          | <b>38</b> |
| <b>1.21. Resumen ejecutivo.....</b>                        | <b>46</b> |
| <b>III. JUSTIFICACIÓN .....</b>                            | <b>48</b> |
| <b>IV. OBJETIVOS.....</b>                                  | <b>49</b> |
| 1. OBJETIVO GENERAL .....                                  | 49        |
| 2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....                             | 49        |
| <b>V. METODOLOGÍA .....</b>                                | <b>50</b> |
| 1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....                              | 50        |
| 2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....                         | 50        |
| 3. UNIDADES DE ANÁLISIS .....                              | 50        |
| 4. METODOLOGÍA PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN ..... | 50        |
| 5. METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....    | 51        |
| 6. RECURSOS MATERIALES .....                               | 52        |
| <b>VI. RESULTADOS.....</b>                                 | <b>53</b> |
| <b>VII. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>                   | <b>54</b> |
| <b>VIII. CONCLUSIONES.....</b>                             | <b>59</b> |
| <b>IX. RECOMENDACIONES.....</b>                            | <b>60</b> |



|                             |           |
|-----------------------------|-----------|
| <b>X. BIBLIOGRAFÍA.....</b> | <b>61</b> |
|-----------------------------|-----------|

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Gráfico No.1 “Pasos para un Plan de Negocios Exitoso” .....</b>              | <b>9</b>  |
| <b>Gráfico No.2 “La Oferta de Servicios: Principales Decisiones” .....</b>      | <b>13</b> |
| <b>Gráfico No.3 “Organigrama Funcional para una Empresa de Servicios” .....</b> | <b>16</b> |

## I. INTRODUCCIÓN

Durante las visitas técnicas realizadas a las industrias de alimentos que forman parte de la cartera de clientes de la empresa distribuidora de productos químicos, se identificaron algunas debilidades comunes a esta industria como: falta de un adecuado control y monitoreo de ambientes, superficies y personal; los cuales pueden afectar la calidad final de los productos a comercializar, las industrias pueden salir perjudicadas por rechazo de producto “no conforme” o no poder incursionar en el mercado internacional que exige certificaciones de calidad.

Debido a la importancia que tiene brindar productos con calidad garantizada, no solo por la imagen y prestigio de la empresa, sino también por el bienestar y salud de la población que consume los productos fabricados; la empresa debe contar con un sistema adecuado de monitoreo y control de cada una de las áreas que entran en contacto con el producto, así como del personal y equipo encargado de su elaboración. Por ello, es preciso ofertar las herramientas disponibles en el mercado para garantizar la calidad del producto final, lo cual da certeza a la empresa que su producto cumple con las normas vigentes; además, proporciona seguridad al usuario que consume un producto inocuo y brinda confianza a las empresas extranjeras que deseen importar un producto de calidad.

Para contribuir con la industria alimentaria del país, mediante la oferta de herramientas de control de la calidad, se estructuró un plan de negocios enfocado en la mencionada industria para fortalecer el portafolio de productos que contribuya a obtener un producto final de calidad garantizada.

El contenido del plan incluye el análisis del entorno de la empresa distribuidora, comportamiento del sector de comercialización para la industria alimentaria, estructuración de la estrategia de negocios, determinación de la viabilidad económica del proyecto y definición de los puestos de trabajo para el desarrollo del mismo.

## II. ANTECEDENTES

### 1. DEFINICIONES

#### 1.1. Planificación

Como parte del proceso administrativo, dispone de tres componentes: establecimiento de metas; desarrollo de una estrategia; y, diseño de planes tácticos y operacionales. (Basterrechea Bermejo, Gandarilla Bermejo, Estrada Reyes y Vega Sanz, 2010)

Según Alejandro Schnarch: “La planificación estratégica consiste en mirar hacia el futuro, buscar oportunidades y ubicar amenazas en el ambiente, para identificar puntos fuertes y débiles que permitan formular las directrices a largo plazo relacionadas con los mercados, o sea, necesidades que se atenderán y tipos de productos que se crearán”. (Basterrechea Bermejo, Gandarilla Bermejo, Estrada Reyes y Vega Sanz, 2010)

#### 1.2. Definición del Negocio

Al momento de definir el negocio se sugiere hacerlo en relación con la función, necesidad satisfecha o beneficios producidos por el producto o servicio, más que en relación con el producto tangible que se comercializa. La definición del negocio se debe sustentar en las tres dimensiones siguientes: (Martinez Pedros, 2012)

- El servicio o la función base aportada por el producto al cliente –qué-.
- Las tecnologías existentes, susceptibles de producir la función para el cliente – cómo-.
- Los diferentes grupos de compradores que forman parte del mercado objetivo de la empresa -a quién-.

#### 1.3. Plan de Negocios

O el plan empresarial, es una herramienta que sirve para analizar y comprender todas las implicaciones de iniciar una empresa; permite transformar la idea en un plan estructurado y hacerlo realidad. Define con claridad los objetivos de un

proyecto y describe los métodos que se van a emplear para alcanzar los objetivos; así como las estrategias, políticas y acciones que la empresa desarrollará en el futuro. (Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial, 2006)

El plan de negocios es un documento fundamental para el empresario, ya que permite establecer las necesidades y prioridades financieras, así como de personal, de formación y para establecer el reparto de responsabilidades. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010) (Calicchio, 2015)

El planteamiento es sencillo: primero se identifica, describe y analiza, de forma clara y concisa, la oportunidad de negocio en el que se desea embarcar. Asimismo, se estudia la viabilidad técnica, se resumen los medios económicos con los que se cuenta y se analizan las posibles fuentes de financiación. Por último, se desarrollan los procedimientos y las estrategias para pasar de una idea a un auténtico proyecto empresarial. (Velasco, 2007) (Viniegra, 2007)

#### 1.3.1. Presentación del Plan de Negocios

El plan de negocios es el documento que reúne la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Presentar este plan es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas, y permite: (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)

- Evaluar si una idea puede funcionar y por qué.
- Identificar sus fortalezas y debilidades.
- Saber qué recursos se necesitan.
- Determinar el potencial de una oportunidad de negocios en el mercado y estructurarla para presentarla de forma clara y atractiva ante terceros.
- Analizar qué equipo se requiere para llevar a cabo la iniciativa empresarial.
- Diseñar planes de corto, mediano y largo plazo.

- Entender qué riesgos pueden afectar la oportunidad de negocios y con qué mecanismos mitigarlos.

### 1.3.2. Beneficios del Plan de Negocios

Entre los beneficios que se obtienen de tener un plan de negocios escrito son: (Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial, 2006)

- Ayuda a clarificar y enfocar las metas y objetivos del negocio.
- Ayuda a coordinar los diferentes factores de un negocio que son necesarios para el éxito.
- Es una herramienta muy útil para conseguir la adhesión de elementos claves del negocio: inversionistas, proveedores, equipo directivo, y otros.
- Es una herramienta para el modelado del negocio que permite trabajar con flexibilidad en la organización, al ofrecer la posibilidad de realizar cambios cuando algunos de los factores del negocio experimentan variaciones.
- Es un instrumento de control que permite detectar desviaciones del plan original; así como evaluar el progreso del proyecto y ajustar el plan en función de resultados parciales. (Barrow, 2002)
- Es un punto de referencia para futuros planes de nuevos proyectos que aparezcan a medida que el negocio evoluciona.
- Permite identificar todos los recursos necesarios para completar con éxito el plan. (Barrow, 2002)

### 1.3.3. Estructura de un Plan de Negocios

#### 1.3.3.1. Definición del producto o servicio y valor distintivo:

Orienta sobre el proceso de transformación de una idea básica en una oportunidad de negocio. Es importante indicar la forma como el producto se diferencia de aquellos que se encuentran o estarán en el

mercado. (Basterrechea Bermejo, Gandarilla Bermejo, Estrada Reyes y Vega Sanz, 2010) (Arias, Portillas, & Acevedo, 2008)

1.3.3.2. Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. (Almoguera, 2003)

1.3.3.3. Equipo de trabajo

Establece la importancia de convocar un equipo estratégicamente conformado y que explica cómo se deben exponer sus bondades de cara a un inversionista. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)

1.3.3.4. Plan de mercado

Esboza los aspectos más importantes para determinar si la iniciativa empresarial tiene oportunidad real en el mercado y la forma como se le presentará al cliente. Abarca análisis del mercado, público objetivo, proveedores y competencia. (Almoguera, 2003)

1.3.3.5. Competidores

El entendimiento de los clientes y sus necesidades constituye la base de un plan de negocios exitoso. Solamente serán sus compradores los clientes a quienes se convenga de que están obteniendo un valor mayor al adquirir los productos del proyecto en lugar de los de sus competidores. (Chapman, 2006)

1.3.3.6. Sistema de negocios

Cada iniciativa empresarial está compuesta de una interrelación de actividades individuales. Cuando éstas están presentes y en relación unas con otras, resulta un sistema de negocio. El sistema del negocio establece el mapa de las actividades necesarias para preparar y llevar el producto final al cliente. El trazado del sistema del negocio es una forma de entender las actividades del mismo, permite

pensar en ellas sistemáticamente y facilita su descripción con transparencia. (Barrow, 2002)

#### 1.3.3.7. Alineación estratégica del negocio

El plan de negocios debe estar coordinado con el plan estratégico de la empresa, de tal manera que se pueda establecer una relación entre sus objetivos y los objetivos generales de la misma. (Arias, Portillas, & Acevedo, 2008)

#### 1.3.3.8. Análisis de riesgos

Muestra cómo integrar las amenazas del entorno y los riesgos internos a los procesos de planificación. Abarca la identificación del riesgo, el análisis del riesgo, administración del riesgo y estrategias de contingencia. (Basterrechea Bermejo, Gandarilla Bermejo, Estrada Reyes y Vega Sanz, 2010)

#### 1.3.3.9. Plan de implementación

Un plan realista a cinco (5) años inspirará credibilidad entre inversionistas y asociados en el negocio. Además, ayuda a pensar en las diferentes actividades y sus interdependencias, que pueden ser: diseño del cronograma de implementación, planificación de recursos humanos, planificación de las inversiones y la depreciación, control y seguimiento de la inversión. (Arias, Portillas, & Acevedo, 2008)

#### 1.3.3.10. Plan financiero

Identifica el capital necesario para poner en marcha el negocio y determinar la viabilidad económica del mismo. En él se incluye: presupuesto de la inversión y endeudamiento, estimación de los costos, razones financieras y diversas proyecciones financieras, como: proyecciones de flujo de caja, proyección del estado de resultados, balance general proyectado, necesidades de

financiamiento y cálculo del retorno de la inversión. (Arias, Portillas, & Acevedo, 2008)

#### 1.3.3.11. Equipo directivo y organización

En esta parte se describen las fortalezas del equipo gerencial. Algunas de las características que deben considerarse para la conformación de un equipo gerencial sólido son: todos los integrantes del equipo tienen los mismos valores y persiguen los mismos objetivos, poseen atributos y fortalezas complementarias. Está conformado por un mínimo de tres y no más de seis personas. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)

#### 1.3.3.12. Alianzas estratégicas (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)

#### 1.3.3.13. Resumen ejecutivo

Está diseñado para capturar el interés de los tomadores de decisiones y debe contener un breve resumen de los aspectos principales del negocio. En particular deben resaltarse los productos y servicios, la propuesta de valor para el cliente, los mercados relevantes, la experiencia de los administradores, los requerimientos financieros y el posible retorno de la inversión. (Barrow, 2002)

#### 1.3.4. Características de un buen Plan de Negocios

La forma de estructurar un plan de negocios depende de qué clase de negocio se está considerando y de los objetivos que se estén buscando con él. Sin embargo, los planes de negocios tienen un número de elementos en común. Éstos se hacen para suministrar una evaluación integral de los riesgos y oportunidades planteadas con la operación (Gráfico No.1). Para lograr un plan exitoso, es importante que sea: (Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua, 2010)

- Efectivo: debe contener todo lo que un inversionista necesita saber antes de financiar una empresa.



- Organizado: con una estructura clara y sencilla.
- Comprensible: escrito de forma clara y directa, y anclado en términos precisos al tiempo, se deben usar gráficas llamativas y fáciles de entender.
- Breve: Una extensión adecuada es de 25 a 30 páginas, inclusive los anexos.
- Fácil manejo: debe estar bien presentado, con letra de un tamaño mínimo de 11 puntos, interlineado de 1,5 y márgenes de 2,5 cm.
- Consistente: los capítulos deben guardar coherencia entre sí.
- Objetivo: los datos presentados deben ser precisos. Las debilidades nunca deben ser mencionadas sin la introducción de métodos para corregirlas o planes para resolverlas. Se deben redactar en forma objetiva, dejar la oportunidad al evaluador de sopesar cuidadosamente sus argumentos.
- Generalidad: en la mayoría de los casos son suficientes una explicación simplificada o un diagrama, no se trata de impresionar con exceso de detalles técnicos elaborados, si es imprescindible profundizar en detalles técnicos, esto debe hacerse mediante un anexo.

#### 1.3.5. Controlar y mejorar

Es importante controlar los resultados de una empresa para saber si las iniciativas estratégicas se están implantando puntualmente y con los recursos estimados. También es importante controlar el entorno y la situación competitiva de una empresa para garantizar la lógica tanto de las estrategias como de las iniciativas y para identificar oportunidades y amenazas emergentes o acuciantes. Para ejecutar las estrategias, los empleados tienen que mantener el control de las actividades de las que son responsables. Una retroalimentación rápida de los resultados constituye una motivación muy efectiva para asumir plenamente la responsabilidad, conseguir los objetivos y mejorar el rendimiento y efectividad de los procesos. (Stettinius, Doyle, & Colley, 2015)

**Gráfico No.1** “Pasos para obtener un plan de negocios exitoso”



**Fuente:** (Stutely, 2000)

#### 1.4. Definición de Objetivos

Para el plan de negocios, se pueden definir los objetivos para un año. Los objetivos deben ser: realistas, medibles y cuantificables cuando sea posible. (Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua, 2010)

## **1.5. Definición del Producto o Servicio**

### **1.5.1. Idea de negocios**

El objetivo esencial de un nuevo proyecto es solucionar un problema existente en el mercado, es decir, satisfacer una necesidad de los clientes actuales y potenciales. Por ello, el plan debe comenzar con la identificación de esta necesidad y con la propuesta de una solución. El paso de una idea básica a una oportunidad de negocios requiere la aplicación de una perspectiva más práctica. Por lo general, implica un proceso transformativo, en el que nuevas percepciones sobre un elemento pueden afectar a otras. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)

### **1.5.2. Oportunidad de negocios**

Una idea básica debe probar su oportunidad de sobrevivir en el mercado, su viabilidad económica y tecnológica, y el nivel de innovación que propone. Sólo entonces podrá hacer la transición y convertirse en la punta de lanza del plan de negocios. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)

Las ideas de negocios constan de dos dimensiones. La primera es la del producto o servicio que plantea, mientras que la segunda se refiere a la manera como el producto o servicio se desarrolla y comercializa, es decir, su “sistema de negocio”. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)

### **1.5.3. Análisis de oportunidades**

Implica la evaluación de los costos, beneficios y riesgos relacionados con las decisiones de mercadotecnia. Los tres pasos que se requieren para llevar a cabo un análisis de costos y beneficios son: 1) calcular los costos totales relacionados con una decisión; 2) estimar los beneficios totales que se obtendrán de dicha decisión; y, 3) comparar los costos totales con los beneficios totales. Una oportunidad se vuelve más

atractiva cuando los beneficios esperados exceden a los costos totales. (Fred, 2003)

#### 1.5.4. Criterios que debe cumplir una Oportunidad de Negocios

Debe cumplir cuatro criterios clave para ser considerada como tal y para que sirva de punto de partida para un plan de negocios: (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)

- Ofrecer un beneficio para el cliente
- Tener un mercado
- Tener dinero
- Estar en capacidad de ser protegida

#### 1.5.5. Presentación de la idea de negocios

La oportunidad de negocios es el centro del plan, es el concepto que definirá si la empresa tiene potencial de éxito o no. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)

Es importante, que presente argumentos comprensibles para quienes no son expertos y que: (Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial, 2006)

- Señale el problema y su solución.
- Describa cuál es su aporte en términos de innovación.
- Explique hasta qué punto la solución le ofrece al cliente una utilidad única y de beneficio.
- Indique si se puede proteger la propiedad industrial a través de una marca, patente, modelo de utilidad u otro.
- Explique su producto, qué es, qué hace, sus características y ventajas.
- Comunique de forma visual, muestre una imagen del producto, prototipo o servicio “en acción”, o un organigrama del sistema.
- Documente la evolución del producto y su estado actual.

- Explique todo lo relacionado con la producción, transporte, almacenaje y distribución del producto o con la prestación del servicio.
- Señale los materiales requeridos y el tipo de trabajo que necesita.
- Indique cuáles son los proveedores que necesita y la relación que mantiene con ellos.
- Señale cuáles son las necesidades del mercado que cubre o va a cubrir el producto o servicio propuesto.
- Señale las ventajas comparativas y competitivas de su producto respecto a los de la competencia.

#### 1.5.6. Elementos a considerar al momento de examinar una oportunidad de negocios

Hay dos elementos definitivos al momento de evaluar una oportunidad de negocios: (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)

- Una idea por sí sola no vale nada.
- El mérito de la idea depende de su: viabilidad económica, factibilidad tecnológica, capacidad de satisfacer una necesidad del mercado y su grado de innovación o diferenciación (Gráfico No.2).

#### 1.5.7. Lista de comprobación

A la hora de definir la oportunidad de negocio, del producto o servicio, el plan debe responder a las siguientes preguntas: (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)

- ¿Qué necesidad del cliente satisface el producto o servicio?
- ¿Qué tipo de producto o servicio se pretende vender?
- ¿Qué es exactamente lo que ofrece?
- ¿Cuál es su valor agregado?
- ¿Qué tiene de innovador el producto o servicio?
- ¿Es un producto o servicio único?

- ¿Cómo se protegerá su singularidad?

**Gráfico No.2** “*La oferta de servicios: Principales decisiones*”

La oferta de servicios: Principales decisiones

**1. Decidir el conunto. La oferta global.**

Sistema de servicios, básicos y periféricos, interrelacionados, que constituyen el servicio global:

- \* Tendencia a añadir servicios.
- \* Selección de necesidades del cliente que se desea atender.
- \* A más servicios, menor excelencia
- \* Ideal ofertas sencillas y claras.

**2. Decidir la Servucción**

Decidir para cada servicio elemental:

- \* Los elementos del sistema: soporte físico, equipos, personal.
- \* Funcionamiento del sistema: interacción con el cliente, interacción de los elementos para obtener el servicio elemental.

**3. Decidir calidad servicios. Elementales y Global**

- \* Calidad objetiva y subjetiva en servicios.
- \* Calidad objetiva de los componentes físicos del producto.
- \* Calidad subjetiva = satisfacción cliente
- \* Calidad del servicio puede medirse, pero no controlarse antes de la venta.
- \* Calidad de servicio = Calidad global
- \* Verificación sistemática y constante a través de test y check-list.

#### 4. Decidir organización de los servicios elementales

Es necesario decidir entre:

- \* Organizar por "proyecto"
- \* Por taller
- \* Por cadena

Se recomienda utilizar diagramas de soportes físicos y flujos.

#### 5. Decidir estructura oferta. Varios servicios base

Se deben tomar decisiones:

- \* Elegir una lógica de comportamiento de los segmentos de clientes.
- \* Decidir el problema de la cohabitación de varios segmentos.
- \* Resolver los problemas de capacidad de oferta de los servicios básicos y de sus conexos.

Fuente: (Maqueda & Llaguno, 1995)

## 1.6. Descripción de la Empresa

Contiene la información básica del contexto y el concepto del negocio. Debe explicar qué es la empresa y qué hace. Debe incluir la historia sobre cómo llegó al punto o posición en que se encuentra hoy en día y hacia dónde intenta ir en el futuro. (Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial, 2006)

### 1.6.1. Información sobre la empresa

Esta sección debe comenzar con la Misión de la empresa, una descripción del objetivo del negocio y el mercado objetivo. Debe incluir además: (Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial, 2006)

- Los datos generales de la empresa.
- Breve historia de la compañía.

- Describir de qué trata el negocio, qué tipo de negocio es.
- Explicar la estructura legal de la empresa.
- Indicar quiénes son los propietarios de la empresa y qué experiencia tienen.
- Describir los patrones de crecimiento del negocio a través del tiempo.
- Describir los planes a futuro

### **1.7. Organización y Dirección**

En esta parte del plan de negocios se debe describir la estructura organizacional y a los miembros clave del equipo directivo. Es necesario demostrar con claridad que cada persona del equipo es la más adecuada para las funciones que estarán a su cargo. (Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial, 2006)

En líneas generales se pueden considerar dos sistemas de organización empresarial: modelo jerárquico y modelo orgánico, que constituyen modelos opuestos, y entre los cuales se pueden adoptar posiciones intermedias. El modelo jerárquico se basa en los siguientes principios: (Ildefonso, 2014)

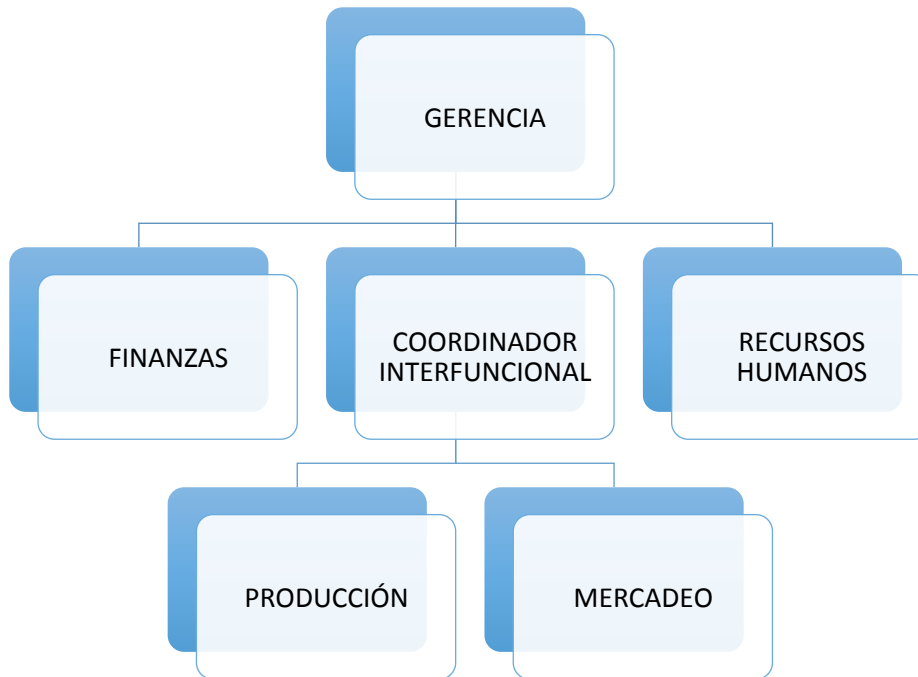
- Las funciones de dirección, organización, planificación, decisión y control corresponden a los superiores.
- Las tareas que realizan las personas se clasifican por especialidades.
- Las tareas están definidas rígidamente.
- La autoridad es estricta e indiscutible.
- Cada persona de la organización solo recibe órdenes de su superior.
- La comunicación es vertical, descendente y solo transmite órdenes.
- La fidelidad y la obediencia ciega son muy valoradas por los superiores.
- Se supone que el conocimiento y el control corresponden al líder formal.

La organización y asignación de responsabilidades en una empresa se puede presentar de forma clara y sencilla, a través de un organigrama funcional que



establezca los diferentes puestos de trabajo necesarios para el funcionamiento de la empresa, así como la jerarquía y relaciones entre los mismos (Gráfico No.3).

**Gráfico No.3** “Organigrama funcional para una empresa de servicios”



Fuente: (Ildefonso, 2014)

## 1.8. Equipo de Trabajo

### 1.8.1. Importancia de conformar un buen equipo de trabajo

La conformación de un buen equipo de trabajo permite: (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)

- Enfrentar las tareas del día a día.
- Mantener un funcionamiento ininterrumpido de las operaciones.
- En general, se trata de armar una infraestructura que le permita a la empresa trascender a sus fundadores y estar siempre disponible para el cliente.
- Solucionar los problemas de manera creativa.
- Tomar decisiones basándose en puntos de vista novedosos.

- Implementar puntos de control interno antes de enfrentar el mundo externo.
- Hacer una evaluación completa.
- Contar con una mayor capacidad de asimilar información.
- Acceder a redes de contactos.
- Promover sentimientos de solidaridad y de apoyo al empresario.

#### 1.8.2. Características de un Equipo Eficiente

Un equipo eficiente debe demostrar: (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)

- Aptitudes y valores complementarios.
- Visión compartida y un deseo de conseguir un objetivo común.
- Integrado como mínimo por tres personas y, en contadas ocasiones, más de seis.
- Flexibilidad en el enfoque de los problemas.
- Trabajo articulado de sus componentes, especialmente en las situaciones difíciles.
- Entereza frente a las adversidades, así como capacidad de modificar y de eliminar obstáculos en el segundo o en el tercer intento.

#### 1.8.3. Conformación del equipo de trabajo

En la conformación de un equipo se debe identificar claramente el aporte de cada miembro, lo cual facilitará la manera de trabajar conjuntamente, y así aumentar las posibilidades de éxito del proyecto.

Para entender cuáles son las aptitudes y características de un equipo idóneo se debe estudiar el sistema de negocio y la organización. Este análisis permitirá identificar cuáles competencias son necesarias y cuáles no; pero además llamará la atención sobre otros puntos importantes, como las competencias personales, la capacidad de comunicación, la inteligencia emocional y la capacidad de relacionarse con los demás miembros del equipo y con terceros. Un equipo ideal debe combinar

atributos y competencias, tanto positivas como diferentes, para garantizar el éxito. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)

#### 1.8.4. Presentación del equipo en el Plan de Negocios

En esta sección del plan de negocios se deben evidenciar dos dimensiones del equipo de trabajo. Por un lado, se deben exponer: las cualidades complementarias de sus integrantes, sus respectivas competencias, una distribución de funciones clara y su sentido de pertenencia. Por otro lado, se debe mostrar claramente quiénes lo conforman: exponer aspectos relevantes de sus currículos, tales como estudios, formación profesional, acreditaciones, experiencia laboral, tiempo que han vivido en el extranjero, experiencia en los ámbitos de dirección y comunicación, entre otros. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)

Para cada una de las personas miembros del equipo gerencial se debe especificar: (Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial, 2006)

- Título del puesto de trabajo: describir los deberes y responsabilidades de cada posición, tareas, a quienes supervisarán y de quién dependerán.
- Experiencia: señalar las empresas donde han laborado, qué funciones tenían y cuánto tiempo las desarrollaron, así como los trabajos previos que hayan tenido en la industria o comercio en puestos similares.
- Logros: éxitos en trabajos previos, equipos que integraron, proyectos que concretaron, responsabilidades en proyectos fuertes e importantes, y otros.
- Educación: breve descripción de la educación universitaria.

#### 1.8.5. Desarrollo humano enfocado a experiencias

McCauley y otros autores (2013) identifican 4 aspectos clave para lograr nuevos desarrollos desde las experiencias de las personas que forman

la organización, que se pueden aplicar de forma análoga al desarrollo de experiencias en una organización, conforme a lo siguiente: (Morales, 2014)

- Explicitar la responsabilidad de diseñar experiencias para los clientes.
- Líderes preparados para desarrollar experiencias.
- Sistemas de Recursos Humanos diseñados para el desarrollo de experiencias.
- Organización orientada a la experiencia del cliente.

### **1.9. Análisis del Entorno**

El análisis del entorno requiere de una descripción de los diferentes actores que participan, su situación actual y proyección. (Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua, 2010)

- Proveedores: constituyen una amenaza porque siempre están tratando de negociar sus ventas, intentan vender menos cantidad por más precio y buscan organizarse para ser los únicos en abastecer el mercado.
- Competidores actuales: de ellos, salen las amenazas bien sea para ingresar o salir del mercado o nicho de mercado.
- Competidores potenciales: si hay buenos negocios, muchos querrán entrar y serán una amenaza al querer desplazar a la organización.
- Clientes actuales y potenciales: de ellos surgen las oportunidades de negocios. Siempre estarán tratando de comprar más y mejor a menor precio.
- Sustitutos: aparecen sin avisos y siempre con una tecnología diferente para producir.

Generalmente, el entorno se considera desde dos perspectivas: el entorno general y el entorno específico. Como entorno general se considera el medio externo que rodea a la empresa y al resto de empresas. Como por ejemplo, el entorno político, económico, sociocultural, medio ambiental y tecnológico en el que está ubicado la empresa. Mientras, que por entorno específico se entiende como aquel espacio

externo que afecta al sector económico en el que se mueve la empresa junto con la competencia. Por ejemplo, las dimensiones de la competencia, del mercado, características de los clientes y de los proveedores, así como la existencia de productos sustitutivos y el grado de sustituibilidad de los mismos. (Huertas García y Domínguez Galcerán, 2015)

### **1.10. Análisis de la Situación: Actual y Futura**

Este análisis es de gran utilidad para tomar el pulso a la organización, a sus directivos, a los futuros líderes del proceso de cambio y a los posibles detractores; así como, para evaluar la profundidad del cambio que precisa e identificar posibles barreras y dificultades que puedan plantearse en el proceso de gestión de cambio. (Boulard, 2011) (Office of Government Commerce, 2010)

#### **1.10.1. Situación actual**

Se deben conocer al menos los siguientes aspectos: (Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua, 2010)

- Oferta actual de bienes y servicios relacionados a la idea de negocios.
- Constitución de esa oferta: productores, intermediarios, canales de comercialización, entre otros.
- Demanda actual y su constitución: compradores, consumidores, y otros.
- Principales cadenas de valor que operan en ese mercado.
- Serie de precios de los diferentes agentes participantes en la cadena.
- Tecnología utilizada.
- Fuente de financiamiento actual.
- Aspectos sociales, políticos, culturales y económicos que condicionan este mercado.
- Deficiencia en la atención de la demanda: cantidad, calidad y formas de transferir los bienes y servicios.
- Identificación de la cadena de valor más exitosa en ese mercado.

### 1.10.2. Situación futura

En el análisis de la situación futura deben de conocerse al menos los siguientes aspectos: (Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua, 2010)

- Proyección de la oferta y su composición.
- Proyección de la demanda y su composición.
- Proyección de las cadenas de valor. Cadenas que continúan y nuevas cadenas.
- Proyección de precios de los diferentes eslabones de la cadena.
- Cambios tecnológicos esperados.
- Cambios de las fuentes de financiamiento.
- Cambios culturales, políticos, económicos y sociales esperados.
- Cambios en el medio ambiente.
- Proyección de las deficiencias actuales e identificación de otras.
- Cadenas más exitosas.

### 1.11. Análisis FODA

El Análisis FODA o Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas es una herramienta que se utiliza para conocer la situación presente de una empresa, identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y determina las fortalezas y debilidades internas de la organización. (Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua, 2010)

Las amenazas y oportunidades se identifican en el exterior de la organización, esto implica analizar: (Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial, 2006)

- Los principales competidores y la posición competitiva que ocupa la empresa.
- Las tendencias del mercado.
- El impacto de la globalización, los competidores internacionales que ingresan al mercado local y las importaciones y exportaciones.

- Los factores macroeconómicos sociales, gubernamentales, legales y tecnológicos que afectan al sector.

Las fortalezas y debilidades se identifican en la estructura interna de la organización, se debe evaluar: (Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua, 2010)

- Calidad y cantidad de los recursos con que cuenta la empresa.
- Eficiencia e innovación en las acciones y los procedimientos.
- Capacidad de satisfacer al cliente.

Las fortalezas son todos los factores internos positivos que contribuyen al logro de los objetivos del negocio; mientras que, las debilidades son los factores internos negativos que dificultan o imposibilitan el logro de los objetivos del negocio. (González, 2010)

El propósito fundamental de este análisis es potenciar las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas del entorno; así como corregir las debilidades y maximizar las fortalezas identificadas dentro de la organización. Una vez identificadas las oportunidades del negocio o necesidades insatisfechas y las amenazas que implican, es necesario seleccionar la o las oportunidades que se pretenden satisfacer. (Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua, 2010)

### **1.12. Plan de Mercado**

El mercadeo es el proceso mediante el cual una empresa hace que sus clientes reales o potenciales se interesen en los servicios o productos que vende. Este proceso implica investigar, promocionar, distribuir, vender, entre otros. El plan de mercadeo es una declaración de: a qué clientes potenciales se va a vender el producto o servicio y, por otro lado, la estrategia para darlo a conocer y despertar el interés entre el público que lo comprará. (Almoguera, 2003)

Su importancia radica en que, si una empresa quiere crecer, debe ponerse en el lugar del cliente futuro y adoptar su forma de pensar, de sentir y de ver el mundo.

Asimismo, debe contemplar variables incontrolables del mercado que puedan transformar un escenario comercial de un momento a otro; por lo que, debe estudiar dichas variables para entenderlas y adaptarse a sus cambios. De manera que el plan de mercado le permita a la empresa cumplir ambos cometidos, es decir, conocer mejor al cliente y a su entorno comercial. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)

### **1.13. Análisis del Mercado**

El análisis de mercado es un estudio que tiene como propósito demostrar la posibilidad real de participación de un producto o servicio en un mercado determinado. El análisis de mercado busca primordialmente: (Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial, 2006)

- Definir el tamaño total del mercado.
- Realizar un estimado del volumen o cantidad que se comercializará del bien o servicio.
- Definir el segmento del mercado al cuál se va enfocar la empresa.
- Identificar la competencia, tanto directa como indirecta.

El análisis del mercado debe estar delimitado y segmentado, es decir, subdividido en submercados, grupos de clientes o compradores homogéneos con características de compra comunes, de los que será preciso conocer sus necesidades. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)

Un conocimiento exhaustivo del mercado permitirá la máxima eficacia a la hora de colocar los productos, determinar si para el producto o servicio existen expectativas de aceptación por parte de potenciales clientes. El cliente será el centro de las decisiones que se adopten respecto al precio, la distribución y la comunicación. (Almoguera, 2003)

#### **1.13.1. Definición del mercado**

Para ello se deben definir los siguientes puntos: (Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua, 2010)



- Mercado geográfico: delimitar las zonas o áreas donde se piensa ofrecer el producto.
- Mercado objetivo: definir segmentos de mercados específicos que se pretende satisfacer.
- Situación de mercado: describe el mercado actual y la posible evolución o tendencia futura.
- Definición del perfil del cliente potencial.

#### 1.13.2. Tamaño del mercado

Para medir el tamaño del mercado se puede buscar información en publicaciones comerciales o en archivos institucionales. En el caso de que se quiera vender un producto o un servicio tradicional, las cifras se pueden obtener buscando datos del sector. No obstante, si el producto o servicio es nuevo, se deben obtener cifras a la luz del número de clientes potenciales o de los segmentos de clientes. En tales casos, se puede requerir de la realización de un análisis particular del mercado, emplear cuestionarios cortos o averiguar con un experto. Para ello, se recomienda lo siguiente: (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)

- Empezar con una base firme para luego hacer supuestos.
- Seguir un esquema lógico.
- Comparar fuentes.
- Ser creativo a la hora de conseguir datos.
- Evaluar la credibilidad de los cálculos.

#### 1.13.3. Análisis de la competencia

Esta sección debe revelar cómo los productos y servicios de la empresa van a encajar o lidiar con el ambiente competitivo del mercado. Para ello, es preciso buscar información sobre las empresas de la competencia en relación a marcas, productos, ventas y cuota de mercado, que se puede obtener en las cámaras de

comercio y entidades similares. Por lo tanto, todo estudio de mercado deberá dedicar un capítulo de su contenido a la identificación de las empresas competidoras, sus fortalezas y debilidades, localización, precios, y otros. (Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial, 2006) (Almoguera, 2003)

Al momento de posicionar el producto y/o servicio en el mercado, se pueden adoptar dos estrategias:

#### 1.13.3.1. Competencia directa

Surge cuando se presentan productos similares en el mismo mercado, se basa en una competencia de precio (estrategia de costos). (Tokan, 2016)

#### 1.13.3.2. Diferenciación

Conlleva a la selección de nichos de mercado donde exista menos o ninguna competencia. Consiste en destacar algunos aspectos como el servicio de mercado, calidad, documentación técnica, entre otros. (Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua, 2010)

Ante la necesidad de marcar la diferencia, la orientación hacia el servicio se hace imprescindible, considerar: (Editorial Vértice, 2008)

- Estrategias de servicio de productos: en el caso de los productos, competir en todo lo que el cliente espera de la empresa, además del producto base; ofrecer un servicio antes, durante y después de la venta. Tener en cuenta las dos dimensiones de precio y servicio, el proveedor de productos tiene tres opciones estratégicas básicas que pueden darse en un mismo sector. Cada una de ellas se centrará en un segmento diferente del mercado. (Editorial Vértice, 2008)
  - La alta costura (servicio muy cuidado y precio alto).
  - Servicio a medida (servicio personalizado y precio alto).
  - La confección (servicio mínimo y precio bajo).

- Estrategias de servicio para los servicios: en el caso de los servicios, competir en todo lo que tiene relación con la prestación y la experiencia propiamente dicha. (Editorial Vértice, 2008)

#### 1.13.4. Factores que miden la posición competitiva

- Factores de mercado: dimension del mercado, tasa de crecimiento global y por empresa, potencial de diferenciación, poder de negociación con los clientes, barreras de entrada y de salida, y otros.
- Posición en el mercado: cuota de mercado, gama de productos, cumplimiento de las necesidades del cliente y rentabilidades obtenidas.
- Posición económica y tecnológica: posición relativa en costos, capacidad utilizada y posición tecnológica.

1.13.5. Posición de capacidades propias: experiencias y habilidades de la empresa, sistemas de distribución utilizados, organización y gestión interna y diferenciación de los competidores. (Martinez & Milla, 2012)

#### 1.13.6. Parámetros competitivos

Son los aspectos que hacen que el cliente compre el producto específico. En algunas áreas, el precio es el parámetro competitivo más importante. Cuanto más competitivo sea el rubro del negocio, más importante será el precio. Otros parámetros competitivos pueden ser: confianza, eficiencia, buen diseño, salud, sentimientos. (Thomsen, 2009)

#### 1.13.7. Selección del mercado objetivo

Es aquel que reúne a los clientes cuyas necesidades son satisfechas por el producto o por el servicio en cuestión, y que están dispuestos a pagar por él. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)

La idea empresarial no puede ser de igual interés para la totalidad de los consumidores, pues no todos tienen las mismas necesidades. Por

eso se debe identificar a aquellos que se pueda acceder con mayor facilidad y que estén dispuestos a pagar por el servicio o producto ofrecido. Todo esto obedece a la necesidad de identificar el mercado objetivo, entender sus patrones de comportamiento y predecir su futuro. En este sentido, el plan de mercado debe responder a las siguientes preguntas: (González, 2010)

- ¿Quiénes son los clientes potenciales de la empresa?
- ¿Cómo se puede diferenciar un producto o servicio propio del de la competencia?
- ¿Quiénes son sus competidores tanto directos como indirectos?
- ¿Cuál es la propuesta de valor para el mercado?
- ¿En qué se diferencia la empresa de la competencia?
- ¿Qué clientes o grupos de clientes son especialmente interesantes desde el punto de vista comercial y/o financiero?
- ¿Qué cuota de mercado y qué nivel de ventas pueden esperarse de ellos?

#### 1.13.8. Segmentación de los clientes

Segmentar se refiere a la necesidad de dividir el mercado en grupos de clientes, suficientemente significativos en número, como para que se puedan estudiar y comprender. (Munuera & Rodríguez, 2006)

La segmentación cumple dos objetivos: por un lado, permite diseñar una estrategia de mercadeo específica y, por tanto, más eficaz; y por otro, ayuda a definir el mercado. (Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua, 2010)

Una vez dividido el mercado en segmentos por tipo de clientes, se debe considerar en cuáles centrarse. (González, 2010)

#### 1.13.9. Importancia de cada cliente

Conocer al cliente es fundamental para prosperar en una empresa de servicios. Para conocer bien al cliente, primero se les debe analizar para

determinar qué características comparten. Segundo, identificar con qué frecuencia usan los servicios: ¿cuánto compran? ¿Cuándo? Tercero, hacer un estudio de los clientes, para ello, considerar los siguientes factores: (Withers & Viperman, 1998)

- Cliente: empresa o individual.
- Duración: ¿cuánto tiempo ha mantenido el cliente relaciones de negocios con la empresa?
- Promedio de ventas
- Fecha de compra del servicio: estación, mes.
- Medio por el cuál se enteró de los servicios: referencias, anuncios por radio y/o televisión.
- Para clientes individuales: edad promedio, porcentaje de mujeres y hombre, lugar de residencia, ingreso promedio anual, razón principal por la que adquieren el servicio.

#### 1.13.10. Posicionamiento frente a los competidores

El producto o servicio de una empresa debe plantear una oferta distinta y memorable, que lo separe de la competencia para conquistar un espacio en la mente del consumidor. Para lograr un posicionamiento idóneo se debe: (González, 2010)

- Conocer e identificar las necesidades y problemas más significativos del cliente.
- Definir claramente los segmentos de los diferentes tipos de clientes con tamaño suficiente.
- Diseñar una propuesta interesante en términos de productos o servicios.
- Definir su singularidad mediante la diferenciación.
- Estudiar la percepción subjetiva que tendrán los clientes potenciales.
- Asegurar la satisfacción del cliente tras la compra.
- Asegurar un servicio postventa adecuado a cada circunstancia.

- Analizar las amenazas competitivas que presentan las cinco fuerzas de Porter. (Kotler, 2003)

#### 1.13.11. Determinación de la estrategia de mercado

La estrategia de mercado es un plan que define cómo llegar a los clientes en términos del diseño de producto, la fijación de precios, la distribución y la comunicación. Además, establece qué medidas se deben tomar para alcanzar las metas del plan de mercado. Esto se conoce como las cuatro “P’s”, a las que se le puede añadir una más: (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)

- Producto: ¿qué características debe tener?
- Posición: ¿cómo se va a captar la atención y la imaginación de los clientes?
- Plaza: ¿dónde se va a vender?
- Promoción: ¿a qué medios de comunicación se recurrirá para hacerlo?
- Precio: ¿qué precio debe tener?

##### 1.13.11.1. Estrategia por producto

Una vez identificado el producto y definido el mercado, es necesario especificar la estrategia y tener en cuenta, si se trata de satisfacer una demanda o una necesidad sentida. (Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua, 2010)

- Un producto actual en un mercado existente es la de mayor competencia. La posibilidad de competencia deberá basarse en la disminución de costos para ofrecerlo a un menor precio o agregarle valor que lo haga más satisfactorio al cliente.
- Un nuevo producto en un mercado incipiente, es el de mayor riesgo, pero también ofrece mayores beneficios o utilidades esperadas.

- El producto actual en un mercado nuevo, corresponde a un negocio que ha descubierto un nicho no atendido en la actualidad.
- Un nuevo producto en un mercado existente: este puede ser un producto mejorado o sustituto.

#### 1.13.11.2. Estrategia de fijación de precios

Es uno de los aspectos más importantes que influye en el comportamiento del consumidor y, por tanto, determina los ingresos futuros. El precio correcto es el que el cliente esté dispuesto a pagar. La estrategia dependerá del objetivo que se pretenda cumplir, es decir, si se desea penetrar en un mercado de forma rápida con precios bajos o conseguir ganancias máximas desde el comienzo. Para ello, es preciso considerar lo siguiente: (Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua, 2010) (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)

- Precios altos producen márgenes de utilidad más altos.
- La estrategia de precios bajos suele exigir fuertes inversiones iniciales y convienen sólo en casos cuando hay altos costos fijos y se necesitan muchos clientes, o cuando las barreras de entrada a un mercado son bajas y abunda la competencia.
- Siempre que resulte posible, los inversionistas se decantarán por la estrategia de “ganancias máximas” y reservarán la opción de adoptar una táctica más “agresiva” cuando sea conveniente.

Formas para establecer el punto de inicio para la fijación de precios: (Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua, 2010)

- Basado en la demanda.
- Basado en los costos.
- Basado en los beneficios esperados.
- Basado en la competencia.

#### 1.13.11.3. Distribución del producto y/o servicio

El canal de distribución a escoger, debe dar un efecto importante sobre los beneficios. Es conveniente seleccionar el canal más idóneo para la distribución del producto. (Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua, 2010)

Existen varias opciones para distribuir un bien: (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)

- Negocios de venta al por menor mediante terceros.
- Agentes o terceros ajenos a la empresa, en la que las comisiones son altas pero los costos fijos bajos.
- Franquicias.
- Mayoristas, que intermedian entre el fabricante de un producto y los agentes minoristas que llegan al consumidor final.
- Distribución en establecimiento propio.

Se deben considerar además los siguientes principios para crear estrategias eficaces de abastecimiento: (Laseter, 2000)

- Ver la racionalización de la base de proveedores como un resultado, no un objetivo.
- Tener equipos multidisciplinarios.
- Coordinar entre regiones y unidades del negocio.
- Realizar investigaciones globales rigurosas.
- Examinar el costo total de adquisición.
- Segmentar el gasto.
- Cuantificar los beneficios.

#### 1.13.11.4. Promoción

La promoción es la manera de dar a conocer la naturaleza de un producto o de un servicio, su utilidad, sus ventajas y sus beneficios ante los clientes potenciales. La previsión de estas actividades ayuda



a identificar los costos de llegar al mercado. Hay varias maneras de transmitir esta información: (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)

- Publicidad tradicional, que consta de periódicos, revistas, publicaciones especializadas, radio, televisión y cine.
- Mercadeo directo, que alude a la correspondencia directa con clientes selectos.
- Mercadeo digital, páginas web, portales, blogs, redes sociales, entre otros.
- Telemercadeo.
- Relaciones públicas.
- Exposiciones y ferias.
- Visitas personalizadas a clientes.

#### 1.13.11.5. Plan de mercadeo de medios sociales

Es un conjunto de aspectos que se deben tener en cuenta para la puesta en marcha de una estrategia de integración de redes sociales y acciones de mercadeo digital por parte de una empresa.

Una de sus principales características es su flexibilidad y su disposición para ser rediseñado. Otra particularidad es que contempla variables y aspectos extremadamente dinámicos como base para determinar la estrategia; es decir, se trata de redes sociales, blogs, páginas web y otras plataformas similares, lo cual representa un grado de dificultad y riesgos que no poseen otros planes de la empresa. La creación y ejecución de un plan de mercadeo de medios sociales se puede dividir en cuatro fases: observación, operación, ejecución y evaluación/control. (Redondo & Rojas, 2013)

La importancia de diseñar un plan de mercadeo de medios sociales radica en las siguientes ventajas: mantener las relaciones con los

clientes actuales, encontrar nuevos prospectos directamente, encontrar nuevos prospectos desde la recomendación de terceros o prescriptores, incrementar la visibilidad de la empresa, conectar con otros profesionales, publicidad directa, vender otros productos a clientes actuales, actualización en las tendencias y cambios legislativos del sector, atraer oportunidades de negocios. (Cruz & Cruz Oñate, 2013)

#### 1.13.11.6. Barreras de entrada

Es importante dedicar un apartado a las posibles barreras de entrada, como: (Almoguera, 2003)

- Economías de escala.
- Ventajas de la competencia, en términos de coste en un entorno geográfico próximo.
- Diferenciación del producto mediante patentes y marcas.
- Sectores que requieren grandes necesidades de capital.
- Dificultades de acceder a los canales de distribución.

#### 1.13.11.7. Estrategia de la clientela

La gestión de la relación con los clientes, CRM o Customer Relationship Management, es una estrategia usada para gestionar las interacciones de una empresa con sus clientes y sus perspectivas de ventas. Implica usar tecnología para organizar, automatizar y sincronizar procesos empresariales. El propósito principal del CRM es ayudar a una empresa a encontrar, atraer y ganar nuevos clientes, así como retener a los que ya se tienen y recobrar a otros anteriores que se hayan perdido. (Westwood, 2016)

### **1.14. Sistema de Negocio**

Cualquier tarea empresarial se compone de una combinación de actividades independientes, que suelen representarse como bloques funcionales. Cuando cada una de ellas se representa de forma sistemática en relación a las demás, el

resultado es un “sistema de negocio”. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)

#### 1.14.1. Implementación del sistema de negocio

Para definir el sistema adecuado para la empresa se sugiere comenzar estudiando el sistema de negocio de la industria, que es el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor en las cuales participan varias empresas, organizaciones e instituciones de la industria. Este análisis en el marco de la cadena de valor de la industria permite entender en qué parte de ella operará el proyecto. Posteriormente se deberá identificar el sistema de negocio de la empresa. Con esta información se podrá determinar qué actividades deberán realizarse de forma interna y en cuáles se deberá contratar por fuera de la organización. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)

Debido a la importancia de elegir quiénes llevarán a cabo el proyecto, se deben tener en cuenta algunos factores como los siguientes: (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)

- Selección adecuada de los proveedores.
- Aquellas actividades que salgan del marco del enfoque de la organización deben ser asignadas a terceros. Pero aquellas tareas que hacen parte del enfoque tienen importancia estratégica y no deben quedar fuera de control.

#### **1.15. Planificación del Personal**

La gestión y planificación de personal implica estudiar cómo la empresa funciona con eficacia. El sistema de negocio permitirá agrupar las competencias en áreas correspondientes y asignar las personas responsables de las diferentes tareas. Además, de contemplar la variable de crecimiento dentro de los planes para establecer unas condiciones de trabajo que describan correctamente tanto los

cargos necesarios como las competencias de quienes los asumirán. (Cabrerizo & Naveros, 2009) (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)

Resulta fundamental para cualquier empresa, considerar a las personas que la integran como elemento clave para su éxito como organización. (Cabrerizo & Naveros, 2009)

### **1.16. Alianzas**

Todas las compañías tienen relaciones comerciales con otras, ya sea como compradoras, como proveedoras o como socios comerciales a un mismo nivel. No obstante, se pueden establecer diferencias entre dichas relaciones en términos de calidad e intensidad. Cada una de las formas de cooperación tiene sus ventajas e inconvenientes. De tal manera, que es importante tener en cuenta: (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)

- Las relaciones provisionales y poco intensas no representan grandes obligaciones para ninguna de las partes. Se caracterizan por ser fáciles de finalizar, pero no generan aprendizaje ni mayor sinergia. Suelen presentarse con productos destinados a un mercado masivo, servicios de escasa exigencia y componentes básicos, donde es fácil encontrar nuevos proveedores y compradores.
- Los acuerdos de estrecha cooperación se caracterizan por un alto grado de interdependencia. Estas relaciones son difíciles de terminar en plazos cortos y suelen presentarse en casos de productos y de servicios muy especializados, o de proyectos con cantidades importantes de mercancía. La ventaja para ambas partes yace en la seguridad de una relación estable y en la posibilidad de concentrarse en sus propios puntos fuertes pero beneficiándose de los de la empresa asociada.

### **1.17. Análisis de Riesgos**

La importancia de tener identificados los riesgos potenciales y la forma como se pueden enfrentar radica en que permite detectar los puntos débiles de los planes

de negocios. Por otra parte, un correcto análisis de riesgos genera confianza entre los miembros del equipo, así como entre inversionistas potenciales y socios estratégicos. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)

#### 1.17.1. Identificación de riesgos

Algunos riesgos surgen del interior de la empresa y otros del entorno en el que ésta opera. Los riesgos no son totalmente predecibles, razón por la cual es necesario evaluarlos continuamente y procurar identificarlos a tiempo. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)

### **1.18. Plan de Implementación**

La planificación es una herramienta útil, que debe ser analizada a la luz de dos temas clave: cómo se logra una planificación realista y cómo se presenta la planificación en el plan de negocios. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)

#### 1.18.1. Planificación realista

Una buena planificación integra aspectos de organización y de procedimiento. En este sentido, se recomienda seguir los siguientes pasos:

- Clasificar las tareas en “paquetes de trabajo”
- Pedir asesoramiento de expertos
- Seguir la ruta crítica
- Reducir los riesgos

Si una etapa arroja un resultado diferente al esperado, el plan debe ser ajustado inmediatamente. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)

#### 1.18.2. Importancia de una planificación realista

Los beneficios de una planificación realista son numerosos, entre ellos destacan: (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)

- Aumenta la credibilidad ante inversionistas y socios.

- Aumenta las posibilidades de éxito de la empresa en la medida en que aclara la naturaleza de sus actividades y de sus relaciones.
- Permite identificar la ruta crítica para llevar a cabo la iniciativa empresarial.
- No somete a la compañía al riesgo de establecer objetivos equivocados o demasiado optimistas.

#### 1.18.3. Presentación de la planificación en el Plan de Negocios

La planificación se presenta mediante un cronograma de trabajo. Éste deberá centrarse en los puntos clave y en las relaciones más relevantes. Normalmente consta de cinco elementos: tareas, sus productos o resultados, responsables de cada tarea, costos y tiempos. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)

### **1.19. Análisis Financiero**

El desarrollo del análisis financiero tiene como objetivos principales: conocer la inversión o financiamiento necesario para el negocio, determinar los ingresos esperados, la tasa interna de rendimiento y de retorno de la inversión; así como el tiempo requerido para alcanzar el punto de equilibrio. Esta es la sección del plan que obtendrá la máxima atención de los inversionistas. Los reportes financieros que se deben presentar son los siguientes: Estado de pérdidas y ganancias o Estado de resultados, Estado de flujo de efectivo, Balance general y Análisis del punto de equilibrio. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010) (Liberato, 2015)

Estos cuatro reportes interactúan para proveer una visión total del proyecto y sus dimensiones financieras. Para proyectos que empiezan, la mejor manera de analizarlo es alternando las principales variables del mismo para entender cómo interactúan y su efecto en las ganancias. Estas variables son: (Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial, 2006)

- **Costos Fijos:** los costos principales que se incurrirán sin importar el volumen de ventas, tales como recursos humanos, consumibles de oficina, seguros, contabilidad externa, y otros.
- **Costos Variables:** estos son los costos directamente relacionados con volúmenes de ventas.
- **Precio de Venta:** es el precio al que se espera comercializar el producto y/o servicio.
- **Volumen de Venta:** es el número de unidades que se estima vender o requieren para cubrir los costos.

El modelo de inversión tiene que ver exclusivamente con: cuánto dinero se necesita para poner en marcha la actividad, además pretende acompañar a la empresa a lo largo del período inicial hasta que pueda generar liquidez suficiente de forma sistemática y lograr un punto de equilibrio en las entradas y salidas del flujo de caja. (Mullins & Komisar, 2012)

### **1.20. Plan Financiero**

El plan financiero es un instrumento para gestionar el desempeño financiero de una empresa o proyecto. Un plan financiero sirve para: (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010) (Maitland, 2004)

- Identificar los requerimientos de capital de una empresa o proyecto.
- Definir la mejor estructura de capital: financiamiento a través de deuda o de patrimonio.
- Determinar la rentabilidad de un proyecto de inversión.
- Monitorear el desempeño financiero de la empresa o proyecto, a través del seguimiento de indicadores de rentabilidad, liquidez, y otros.

Para mostrar la viabilidad del proyecto y su capacidad de generar valor económico se deben proyectar los estados financieros, a saber: balance general, estado de resultados -pérdidas y ganancias- y flujo de caja. Pero también conviene revisar indicadores tales como: costo de capital, Tasa Interna de Retorno, TIR, y el Valor Presente Neto, VPN. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)

### 1.20.1. Estado de resultados

Es un documento contable de una empresa donde se registran detallada y ordenadamente los ingresos y egresos durante un período determinado, para el caso de las empresas en marcha. Para el caso de las ideas o proyectos, se registrarán de manera detallada y ordenada los ingresos y egresos estimados. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)

#### 1.20.1.1. Proyección del estado de resultados

Para proyectar el estado de resultados se deben tener en cuenta cinco elementos clave: (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)

- Ingresos operacionales: son los ingresos de la compañía relacionados directamente con la actividad principal del negocio y de carácter recurrente, una vez restadas las devoluciones y descuentos.

Las proyecciones de los ingresos operacionales toman como insumo los principales supuestos del plan de mercado: crecimiento del mercado total, crecimiento del mercado objetivo, participación del mercado esperado por la empresa, precios de venta, y otros.

- Costos de producción: son los costos de cualquier artículo, bien o producto empleado en la producción de los bienes o servicios vendidos. Estos costos de producción están conformados por: materiales directos o materias primas, mano de obra directa, costos indirectos de fabricación, materiales indirectos, mano de obra indirecta, otros costos indirectos de fábrica. (Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua, 2010)



- Gastos generales y de administración: son los gastos relacionados con la administración general de una empresa y no son atribuibles a funciones de compra, producción, comercialización ni financiación.
- Gastos de ventas: son los gastos relacionados directamente con la estrategia de mercadeo y ventas de los productos o de los servicios.
- Depreciaciones y amortizaciones: son gastos que no representan salida de dinero para la compañía. La depreciación es un gasto que representa el desgaste que sufre un bien por el uso que se haga de él. Es una reducción anual del valor de la propiedad/planta, planta o equipo. La depreciación se proyecta dependiendo de la vida útil de cada activo, es decir, tiempo durante el cual un activo se mantiene en condiciones de ser utilizado y generar ingresos y de frecuencia de uso del mismo. La amortización está asociada a un gasto o a un ingreso que se difiere o se reparte durante su vigencia. En ambos casos se trata de un valor, habitualmente grande, con una duración que se extiende durante varios períodos o ejercicios contables, de modo que se reparte ese valor entre todos los períodos en los que permanece.

#### 1.20.1.2. Indicadores más relevantes del estado de resultados

Hay tres indicadores importantes a analizar sobre el estado de resultados: (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)

- Margen bruto: indica, en porcentaje, la rentabilidad inherente de los productos y servicios ofrecidos por la empresa después de descontar, de las ventas, los costos directos de producción o prestación del servicio. Es posible mejorar este margen mediante la generación de valor agregado y diferenciación de los productos o servicios.

- Margen operativo: indica, en porcentaje, la rentabilidad de la compañía al descontar los gastos de operación -gastos de administración y ventas, depreciaciones, amortizaciones y otros gastos operacionales-. Este margen debe compararse con el promedio del sector para determinar qué tan eficientes son los procesos administrativos, de ventas y de financiación de la compañía.
- Punto de equilibrio: al conocer el margen bruto y los gastos financieros, administrativos y comerciales, se puede calcular cuál es el nivel de ventas necesario para alcanzar el punto de equilibrio de la compañía.

#### 1.20.2. Balance general

Es el resumen de la compañía, pues refleja lo que ésta tiene –activos-, lo que debe – pasivos- y lo que le pertenece a los propietarios –patrimonio-. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)

Los activos reflejan los recursos que permiten desarrollar la actividad económica y se clasifican de acuerdo a su convertibilidad en efectivo en tres categorías: corrientes, fijos y otros. (Commerce, 2010)

##### 1.20.2.1. Activos corrientes

Son aquellos fácilmente convertibles en efectivo a corto plazo, en un tiempo menor a un año. Entre ellos se encuentra: caja, bancos, cuentas por cobrar, inventarios. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)

##### 1.20.2.2. Activos fijos

Es el valor de aquellos bienes de larga duración que pueden ser muebles e inmuebles, que la empresa posee y que le sirven para desarrollar sus actividades, a saber: maquinaria y equipo, vehículos, muebles y enseres, construcciones, terrenos. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)

1.20.2.3. Otros activos

Son aquellos que no se utilizan en la operación del negocio. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)

1.20.2.4. Pasivos

Indican lo que terceros han prestado a la empresa para desarrollar la actividad económica. Los pasivos de una empresa se clasifican en orden de exigibilidad en las siguientes categorías: pasivo corriente, sobregiros, obligaciones bancarias, cuentas por pagar a proveedores, anticipos, cuentas por pagar, impuestos por pagar, pasivo a largo plazo. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)

1.20.2.5. Otros pasivos

Son aquellos que no se pueden clasificar en las categorías de pasivos corrientes y pasivos a largo plazo, tales como: arrendamiento recibido por anticipado. El patrimonio, son los recursos de los propietarios invertidos en la compañía para financiar el desarrollo de la actividad económica de la empresa. Inicialmente, la proyección del patrimonio se realiza al establecer cuál es el aporte de los socios o accionistas -fondo de capital de riesgo, ángeles inversionistas, y otros- al iniciar el proyecto y demás aportes de capital que realicen en el período de evaluación económica de la empresa. Igualmente, la proyección del patrimonio se alimenta de las utilidades registradas en el estado de resultados que se llevarán al patrimonio como utilidades del ejercicio. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)

1.20.2.6. Capital

Es el recurso que aportan los socios o accionistas y que se define de acuerdo con el tipo de sociedad de la empresa. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)

#### 1.20.2.7. Utilidades retenidas

Son las utilidades obtenidas pero que no han sido repartidas entre los socios. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)

#### 1.20.2.8. Superávit de capital

Representa un aumento del patrimonio cuando el valor de los activos aumenta, por lo general gracias a las valorizaciones. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)

#### 1.20.3. Flujo de caja

Es una herramienta que registra los movimientos de efectivo en un período de tiempo. El flujo de caja proyectado se basa en las cifras del estado de resultados y del balance general a propósito de los ingresos operativos y no operativos; así como de los egresos operativos y no operativos. Para los proyectos o líneas de negocios nuevas es preferible proyectar flujos de caja al menos al primer año. Esto es importante porque al presentarlos año con año se puede obtener un resultado positivo que pase por alto períodos mensuales deficitarios. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)

- Flujo de caja libre: este flujo mide la capacidad que tiene la empresa de generar, ya que se elabora con base en las proyecciones del estado de resultados, del balance general y del flujo de caja. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)
- EBITDA: es un indicador financiero que significa en inglés “Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization -Ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización-”, se calcula a partir del estado de resultados de una empresa. Representa el margen o resultado bruto de explotación de la empresa antes de deducir los intereses, las amortizaciones o depreciaciones y el impuesto sobre sociedades. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)
- Inversión en capital de trabajo: es una medida de la capacidad que tiene una empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades

en el corto plazo. Se calcula como el excedente de activos de corto plazo respecto a los pasivos de corto plazo, sin incluir las obligaciones financieras. las proyecciones financieras de un plan de negocios sirven para calcular la cantidad de recursos que se necesitarán para cubrir los costos y gastos de operación hasta lograr una generación interna de recursos con la operación. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)

- Flujo de caja de la financiación: este registra los ingresos por préstamos, pagos de amortizaciones e intereses; así como el ahorro en impuestos por pago de intereses. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)
- Flujo de caja del inversionista: se construye con la caja que efectivamente es aportada o pagada al accionista o inversionista en cada período. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)

#### 1.20.4. Costo de capital

Una compañía puede financiar los activos que le permiten operar y desempeñar una actividad económica con pasivos –deuda- o con patrimonio -recursos de los socios-. Estas dos fuentes de recursos tienen un costo. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)

- Pasivos: la fuente más fácil de identificar puede ser un crédito bancario, un arrendamiento financiero, o un factoraje. En este caso, las compañías oferentes de estas fuentes de recursos definen cuál es el costo financiero al cuál apalancarán la compañía -tasa de interés-. Adicionalmente, las empresas se pueden financiar con los proveedores y éstos también pueden tener un costo financiero. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)
- Patrimonio: los recursos de los socios de la empresa pueden ser representados en capital financiero, activos intangibles que aporten a la compañía, equipos, entre otros. Todos esos recursos incurren en el costo de oportunidad de realizar una determinada inversión y de no

utilizar sus recursos para apalancar otro proyecto. Esto significa que los recursos de los socios o inversionistas son los más costosos, pero asimismo, los que más capacidad de riesgo tienen a la hora de desarrollar la compañía. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)

- Tasa Interna de Retorno: cuando se realiza una inversión, se espera que en el futuro genere ingresos. Por lo tanto, una inversión durante los primeros períodos puede exigir aportes de recursos, es decir, unos flujos negativos. A pesar de ello, más tarde la inversión generará flujos positivos si resulta exitosa. Para calcular fácilmente la tasa de rentabilidad que los flujos positivos y negativos generan se debe calcular la Tasa Interna de Retorno, TIR. La TIR muestra si después de varios flujos de caja negativos, los flujos positivos futuros le permitirán al inversionista o socio obtener una rentabilidad atractiva de acuerdo con su costo de oportunidad. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)
- Valor Presente Neto, VPN: cuando alguien realiza una inversión, además de tener la expectativa de que ésta genere ingresos en el futuro, espera que dichos ingresos sean superiores al monto que se invirtió inicialmente y que tengan en cuenta el costo de oportunidad del inversionista. El VPN representa el valor de los flujos netos que genera el proyecto a precios de hoy. Si es positivo, significa que los ingresos serán superiores a los gastos durante la vida total del proyecto. Si es negativo, significa que los gastos serán mayores a los ingresos y, por tanto, el proyecto no es rentable. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)

#### 1.20.5. Análisis de sensibilidad

La realización de un análisis de sensibilidad permite presentar los resultados hipotéticos de una empresa a la luz de diferentes escenarios. Los supuestos y variables utilizados para realizar este análisis deben ser coherentes con las variables presentadas en los riesgos. Para valorar los

riesgos es necesario hacer previsiones: los riesgos nunca son absolutos y sólo se pueden calcular basándose en hipótesis. El plan de negocios no debería contener más de tres escenarios. A continuación se muestran los más habituales: (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010)

- El “escenario para una situación normal”, que es muy probable.
- El “escenario para una situación óptima”, que se producirá si se saben aprovechar todas las oportunidades y si se van cumpliendo las predicciones positivas.
- El “escenario para una situación pésima”, a la que se llegará si los riesgos y las más negativas predicciones se convierten en realidad.

Estos escenarios servirán para tener una idea de cómo va a evolucionar el negocio y de cuántos recursos se van a requerir. De esta forma, al igual que los inversionistas potenciales, el equipo emprendedor contará con una visión más completa sobre el futuro de la compañía.

### **1.21. Resumen Ejecutivo**

Es un breve análisis de los aspectos más importantes de un proyecto, que se ubica delante de la presentación. Además, es lo primero que un posible socio, inversionista o entidad financiera leerá. Este resumen debe proporcionar al lector una visión general de: la definición y descripción de la misión de la empresa, dirección y gestión, competencia, mercado y clientes, producto y/o servicio, mercadeo y ventas, operaciones, planificación y revisiones financieras. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010) (Eglash, 2002)

El resumen debe ser: (Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial, 2006)

- Claro, no debe contener términos complejos, ni referencias demasiado confusas.
- Conciso, no debe constar de más de dos páginas.

- Elocuente, en tanto que debe emocionar al lector, pero sin valerse de manipulaciones o de información arreglada.

Este breve análisis de los aspectos más importantes del proyecto, es lo primero, y a veces lo único que lee el receptor del mismo, por lo tanto en pocas palabras, se debe describir el producto o servicio, el mercado, la empresa, los factores de éxito del proyecto, los resultados esperados, las necesidades de financiamiento y las conclusiones generales de viabilidad. (Zorita & Huarte, 2016)



### III. JUSTIFICACIÓN

La industria alimentaria está regida por normativas de calidad que pretenden garantizar la inocuidad de los productos elaborados para que puedan ser comercializados en el territorio nacional, las cuales deben ser cumplidas para proveer al consumidor productos de calidad. Por otro lado, a nivel internacional, las exigencias son mayores, debido a que se deben cumplir normas estandarizadas para exportar a otros países, expandir el mercado y ser más competitivos.

Sin embargo, se ha detectado que muchas de las industrias de alimentos del país, únicamente tienen establecidos los análisis básicos de calidad que exige la norma COGUANOR; sin considerar que en un futuro podrían exportar y crecer como industria; además, contar con más herramientas de control de higiene, da mayor certeza de la calidad del producto y seguridad al cliente que lo que consume cumple con los más altos estándares internacionales.

A través de la implementación de este plan de negocios, se pretende dar a conocer a la industria alimentaria del país, el portafolio de productos que posee la empresa distribuidora, la cual se enfoca en monitorear, controlar y garantizar la adecuada sanitización de ambientes, superficies y personal. De forma que las empresas tengan las herramientas adecuadas para respaldar sus procesos de producción y garantizar la calidad de los productos que elaboran y comercializan en el país.

## **IV. OBJETIVOS**

### **1. OBJETIVO GENERAL**

Estructurar un plan de negocios enfocado en la industria alimentaria de Guatemala para promover el portafolio de productos de una empresa distribuidora de químicos con operaciones en Guatemala.

### **2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 2.1. Analizar el entorno de la empresa.
- 2.2. Definir el comportamiento del sector de comercialización de la industria alimentaria.
- 2.3. Desarrollar la estrategia de negocios que incluya: distribución, ventas mercadeo y publicidad.
- 2.4. Determinar la viabilidad económica del proyecto.
- 2.5. Definir los puestos de trabajo para el desarrollo del proyecto.

## V. METODOLOGÍA

### 1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Investigación descriptiva.

### 2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

No experimental, transversal.

### 3. UNIDADES DE ANÁLISIS

3.1 Industria alimentaria de Guatemala

3.2 Personal encargado del área de control de calidad de las industrias alimentarias del país que pertenecen a la cartera de clientes actuales y potenciales de la **distribuidora**.

### 4. METODOLOGÍA PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información en la que se basó la investigación fue extraída de diferentes fuentes, (Hernández *et al.*, 2003), a saber:

- 4.1. Fuentes primarias: se elaboró un modelo de entrevista que fue realizada durante las visitas a los distintos clientes en sus propias instalaciones. Posteriormente, se consolidaron los registros, observaciones y mediciones obtenidas.
- 4.2. Fuentes secundarias: Se realizó revisión de literatura, como: libros, artículos de publicaciones, compilaciones, resúmenes y listados de referencias.
- 4.3. Fuentes terciarias: Se revisaron artículos de revistas, conferencias, publicaciones periódicas.

## **5. METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Se realizó un análisis mixto de los datos, mediante el uso de la estadística descriptiva, a través de una distribución de frecuencias.

### **5.1. Componentes del Plan de Negocios**

5.1.1. Definición de la idea y objetivos: se describió la idea y principales necesidades insatisfechas; se definieron los objetivos enfocados a las necesidades detectadas.

5.1.2. Análisis del entorno macro: se describió la posición de la empresa respecto a las 5 fuerzas de PORTER: Amenazas de competidores actuales, entrada de potenciales competidores, existencia de productos sustitutos, poder de negociación, poder de negociación con clientes.

5.1.3. Análisis del mercado de la empresa: se describieron los productos y servicios desarrollados en el plan; segmento de mercado que se busca satisfacer; proporción de la demanda potencial que abarcará la organización; oferta interna y externa existente en la actualidad; nivel de precio adecuado, con base en los precios de la competencia y la posible estructura de costo; canal de comercialización que se utilizará.

#### **5.1.4. Plan estratégico**

5.1.5. Análisis de la empresa: se describió el organigrama de la organización, perfil y funciones requeridas para cada empleado(a), resultados del FODA, Visión y Misión.

5.1.6. Análisis de recursos humanos: se planificó el número de personal necesario, el costo del mismo; así como los niveles de cualificación necesarios para las tareas que van a ser encomendadas a cada persona.

5.1.7. Plan económico financiero: se definió el período de evaluación, nivel de costos para el primer año, inversión inicial necesaria, indicadores de rentabilidad (VAN y TIR).

5.1.8. Elección del momento para la implementación: se elaboró el cronograma de implementación.

5.1.9. Propuesta de control y seguimiento presupuestario: control y seguimiento físico.

## **6. RECURSOS MATERIALES**

- 6.1. Equipo de cómputo
- 6.2. Equipo de oficina
- 6.3. Material de oficina
- 6.4. Catálogos de productos
- 6.5. Entrevista

## **VI. RESULTADOS**



# PORTAFOLIO DE PRODUCTOS PARA LA INDUSTRIA ALIMENTARIA

Plan de Negocios

Lesbia Mengala Guerra Urizar

Guatemala, Junio 2017

# ÍNDICE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN</b> .....   | <b>1</b>  |
| <b>DEFINICIÓN DE LA IDEA Y OBJETIVOS</b> .....                            | <b>2</b>  |
| IDEA.....   | 2         |
| PRINCIPALES NECESIDADES INSATISFECHAS.....                                | 2         |
| OBJETIVOS.....  | 2         |
| <b>ANÁLISIS DEL ENTORNO MACRO</b> .....                                   | <b>3</b>  |
| COMPETIDORES ACTUALES.....  | 3         |
| COMPETIDORES POTENCIALES.....   | 3         |
| SUSTITUTOS.....   | 3         |
| PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....                              | 4         |
| PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.....                                 | 4         |
| <b>ANÁLISIS DEL MERCADO</b> .....   | <b>5</b>  |
| PRODUCTOS Y SERVICIOS.....  | 5         |
| SEGMENTO DEL MERCADO.....   | 5         |
| PROPORCIÓN DE LA DEMANDA POTENCIAL QUE ABARCARÁ LA ORGANIZACIÓN.....      | 5         |
| OFERTA EXTERNA EXISTENTE EN LA ACTUALIDAD.....                            | 5         |
| CANAL DE COMERCIALIZACIÓN.....  | 5         |
| NIVEL DE PRECIO ADECUADO.....   | 5         |
| ESTRUCTURA DE COSTO.....  | 6         |
| <b>PLAN ESTRATÉGICO DE VENTAS</b> .....                                   | <b>7</b>  |
| RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.....   | 7         |
| FIJACIÓN DE OBJETIVOS.....  | 7         |
| DESARROLLO DE ESTRATEGIAS.....  | 7         |
| <i>Gestión de cuentas estratégicas</i> .....                              | 7         |
| <i>Lograr clientes nuevos</i> .....                                       | 7         |
| <i>Vender más a Clientes Actuales</i> .....                               | 7         |
| <i>Recuperar Cuentas</i> .....  | 8         |
| <i>Estrategias de Promoción</i> .....                                     | 8         |
| <i>Estrategia de Publicidad</i> .....                                     | 8         |
| DESARROLLO DE POLÍTICAS.....  | 8         |
| <i>Distribución Física</i> .....  | 8         |
| <i>Financiamiento de las ventas (ventas a crédito o al contado)</i> ..... | 8         |
| COSTOS Y PRESUPUESTOS DE VENTAS.....                                      | 8         |
| ESTUDIO DE MERCADO.....   | 10        |
| <i>Recolección de la Información</i> .....                                | 10        |
| <i>Entrevistas</i> .....  | 10        |
| <i>Investigar y Analizar la Competencia</i> .....                         | 11        |
| <i>Relaciones con Intermediarios</i> .....                                | 11        |
| <i>Personal de Ventas</i> .....   | 11        |
| <b>ANÁLISIS DE LA EMPRESA</b> .....                                       | <b>12</b> |
| ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN.....                                       | 12        |



|  |           |
|--|-----------|
| DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE LOS COLABORADORES.....             | 13        |
| <i>Gerente General</i> .....                                   | 13        |
| <i>Gerente Guatemala</i> .....                                 | 13        |
| <i>Director Técnico</i> .....                                  | 13        |
| <i>Jefe de Ventas</i> .....                                    | 14        |
| <i>Representantes de Ventas</i> .....                          | 15        |
| <i>Encargado de Servicio al Cliente</i> .....                  | 15        |
| <i>Jefe de Contabilidad</i> .....                              | 15        |
| <i>Asistente de Contabilidad</i> .....                         | 16        |
| <i>Cobrador</i> .....  | 16        |
| <i>Encargado de Bodega</i> .....                               | 17        |
| <i>Auxiliar de Bodega</i> .....                                | 17        |
| <i>Piloto Repartidor</i> .....                                 | 17        |
| <i>Auxiliar de Mantenimiento</i> .....                         | 17        |
| <i>Jefe de Servicio Técnico</i> .....                          | 17        |
| <i>Asistente de Servicio Técnico</i> .....                     | 18        |
| <i>Auxiliar de Limpieza</i> .....                              | 18        |
| FODA.....  | 19        |
| VISIÓN .....   | 20        |
| MISIÓN .....   | 20        |
| VALORES .....  | 20        |
| <b>ANÁLISIS DE RECURSOS HUMANOS.....</b>                       | <b>21</b> |
| PERFIL DEL PUESTO .....  | 21        |
| <i>Gerente General</i> .....                                   | 21        |
| <i>Gerente de Ventas</i> .....                                 | 22        |
| <i>Vendedor Central</i> .....                                  | 23        |
| <i>Vendedor Regional</i> .....                                 | 24        |
| <i>Encargado de Servicio al Cliente</i> .....                  | 25        |
| <i>Director Técnico</i> .....                                  | 26        |
| <i>Contador General</i> .....                                  | 28        |
| <i>Auxiliar de Contabilidad</i> .....                          | 29        |
| <i>Encargado de Bodega</i> .....                               | 30        |
| <i>Encargado de Reparto</i> .....                              | 31        |
| <i>Cobrador</i> .....  | 32        |
| <b>PLAN ECONÓMICO FINANCIERO.....</b>                          | <b>34</b> |
| <b>CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN.....</b>                       | <b>35</b> |
| <b>PROPUESTA DE CONTROL Y SEGUIMIENTO PRESUPUESTARIO .....</b> | <b>36</b> |
| PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL .....                        | 36        |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| <b>Tabla No.1:</b> “Estructura de costos del producto final” .....   | 6  |
| <b>Tabla No.2:</b> “Presupuesto de Ventas - Insumos” .....   | 9  |
| <b>Tabla No.3:</b> “Presupuesto de Ventas - Vendedores” .....  | 9  |
| <b>Tabla No.4:</b> “Procesos Involucrados en la Gestión del Seguimiento y Control” .....                               | 36 |
| <b>Tabla No.5:</b> “Tabla de seguimiento con datos reales y presupuestados de la cuenta de pérdidas y ganancias” ..... | 37 |

## INTRODUCCIÓN

DISTRIBUIDORA Sociedad Anónima se fundó en la ciudad de Guatemala el 01 de agosto del año 1991, como una distribuidora de reactivos químicos. En el año 2001 se expande hacia El Salvador y en el 2007 el negocio de distribución se extiende a Panamá. En el 2014 abre su más reciente oficina en República Dominicana. Ha llegado a ser un grupo de empresas que busca proveer productos y servicios de la más alta calidad en el área química, clínica y microbiológica, abastecen a laboratorios de análisis con reactivos químicos, equipos y materiales diversos.

Es un distribuidor autorizado de Merck Sociedad Anónima, de sus marcas de suministros para laboratorios químico y clínico. Miembro activo de asociaciones como Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT), Comisión Guatemalteca de Normas (COGUANOR) y Red Nacional de Laboratorios de Salud y Ambiente (RELABSA); con ello, la empresa se mantiene en constante actualización.

Como parte de las estrategias de negocios de DISTRIBUIDORA, S.A., se encuentra la implementación de este plan, enfocado en el fortalecimiento del portafolio de productos que la empresa ofrece a la industria alimentaria en Guatemala, con el propósito de contribuir a asegurar la calidad de los productos que manufacturan y comercializan en el país y en el extranjero, lo que incide directamente en el consumidor final al garantizar la calidad del producto que adquiere; además de mejorar la imagen de la empresa en el mercado y frente a sus competidores.

## **DEFINICIÓN DE LA IDEA Y OBJETIVOS**

### **IDEA**

Fortalecimiento del portafolio de productos dirigido a la industria alimentaria en Guatemala, con énfasis en el área de control de calidad.

### **PRINCIPALES NECESIDADES INSATISFECHAS**

- Falta de conocimiento de las necesidades reales del cliente debido a que solo se realizan visitas esporádicas.
- Atención más personalizada que permita identificar otras áreas de aplicación, en las cuales se pueda brindar asesoría técnica.
- Precios competitivos que hagan más atractivos los productos.
- Carecer de un "stock" de productos particulares del segmento que podría repercutir en desabastecimiento.

### **OBJETIVOS**

- Identificar las necesidades comunes al sector.
- Incrementar el número de visitas por cliente para conocer sus necesidades globales.
- Realizar un análisis de mercado para identificar los principales competidores.
- Determinar los productos que pueden presentar elevada rotación para mantener un nivel de stock adecuado.

## ANÁLISIS DEL ENTORNO MACRO

### COMPETIDORES ACTUALES

- Distribuidores de marca 3M (Minnesota Mining and Manufacturing Company): ofrecen productos similares a los ofertados por DISTRIBUIDORA, S.A., como: pruebas para microorganismos indicadores (petrifilm); prueba de patógenos y toxinas; material para recolección y manejo de muestras, medios de cultivo y suministros para laboratorios; monitoreo rápido de higiene; y suministros para análisis de producto terminado.
- Otros distribuidores de productos Merck: manejan el mismo catálogo pero con precios más bajos.
- Distribuidores de productos "LaMotte": son productos alternativos que evalúan los mismos parámetros pero en diferentes rangos de sensibilidad.

### COMPETIDORES POTENCIALES

- Productos importados de forma directa por parte del cliente.
- Distribuidores de productos BD (Becton, Dickinson and Company): mediante la oferta de producto para microbiología.
- Thermo Fisher Scientific Inc.: ofrece un amplio catálogo de equipos para laboratorio de diferentes marcas.
- Promega Corporation: ofrece otras alternativas de equipos para laboratorio.

### SUSTITUTOS

- Laboratorio Inlasa: realiza análisis en alimentos. microbiológicos, fisicoquímicos, vitaminas, etiquetado nutricional, metales y residuos de plaguicidas.
- DSG Laboratorio: brinda servicios de asesorías, consultorías, análisis microbiológicos y fisicoquímicos para la Industria alimentaria.
- Laboratorio Vetical: realiza análisis microbiológicos y químicos para la industria de alimentos, aguas, suelos y cosméticos.
- BIOLAB: ofrece análisis de microorganismos indicadores: recuento aeróbico total, Coliformes totales, Coliformes fecales, *Escherichia coli*, Mohos y Levaduras; y microorganismos patógenos: *Salmonella entérica*, *Staphylococcus aureus*, *Bacillus cereus* y Enterobacterias.

### **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

El proveedor tiene la capacidad de aumentar sus precios a los distribuidores, sin que esto tenga un efecto perjudicial sobre su volumen de ventas, además que crea acuerdos formales para controlar en cierta medida los precios.

Por otro lado, en compras de mayor volumen se logran mejores precios que dan mayor margen de ganancia.

También se obtienen beneficios al ofrecer de forma conjunta capacitaciones para promover ambas marcas y el aporte de catálogos, calendarios y material promocional.

### **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

Algunos clientes fuertes presionan para bajar los precios y que se les brinden más servicios. Estos factores representan costos para la empresa debido a que se disminuye el potencial de ganancias.

Su poder de negociación puede ser alto al cambiar de proveedor, aunque el producto sea de menor calidad por ser sensible al precio. Además, existen productos sustitutos disponibles en el mercado.

Con los demás clientes, generalmente se mantiene un buen nivel de negociación, de acuerdo a los parámetros establecidos por cada parte.

Tienen bajo poder de negociación en el caso de productos especializados y con pocos sustitutos disponibles.

## **ANÁLISIS DEL MERCADO**

### **PRODUCTOS Y SERVICIOS**

Se promoverá el conocimiento de la diversidad de productos que se ofrecen para implementar un laboratorio de control de calidad, entre ellos: medios de cultivos, placas de contacto, equipos y suministros para monitoreo del aire, agua, superficies y personal; servicios de verificación y calificación de equipos; y capacitaciones.

### **SEGMENTO DEL MERCADO**

Industria alimentaria de Guatemala

### **PROPORCIÓN DE LA DEMANDA POTENCIAL QUE ABARCARÁ LA ORGANIZACIÓN**

La empresa busca satisfacer la demanda de su propia cartera de clientes, así como la identificación de clientes potenciales que necesiten certificarse, mediante el empleo de la base de datos de las asociaciones del país.

### **OFERTA EXTERNA EXISTENTE EN LA ACTUALIDAD**

Distribuidores que manejan la misma marca, distribuidores de productos 3M y LaMotte, catálogos en línea para aquellos que realizan sus propias importaciones.

### **CANAL DE COMERCIALIZACIÓN**

Se realizará de forma directa con clientes mediante el empleo de correo electrónico, llamadas telefónicas o atención en las instalaciones del cliente, así como presencia y participación en ferias del sector y congresos científicos para ampliar la red de contactos.

Otro medio de comercialización será a través de licitaciones públicas.

### **NIVEL DE PRECIO ADECUADO**

Se establecerá un precio de lista general con 30% de margen sobre el precio de costo. Para empresas con poder de negociación, re-vendedores o que manejen productos de la competencia, se establecerá el precio con 20% de margen.

## ESTRUCTURA DE COSTO

El costo del producto o servicio brindado, estará conformado por el costo del producto en sí, más los costos de comercialización, costos de apoyo y costos financieros, de acuerdo a lo detallado en la Tabla No.1:

**Tabla No.1:** “Estructura de costos del producto final”

|                                    |     |      |
|------------------------------------|-----|------|
| COSTO TOTAL                        |     | 100% |
| <b>Costo de producto</b>           | 50% |      |
| <b>Costo de comercialización</b>   | 30% |      |
| <b>Costos de apoyo – generales</b> | 10% |      |
| <b>Costos financieros</b>          | 10% |      |

**Fuente:** Elaboración propia



## PLAN ESTRATÉGICO DE VENTAS

### RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Los productos que se pretende reforzar su comercialización tienen una posición intermedia en el mercado, ya que no son conocidos por todos los clientes actuales y potenciales, pero son altamente competitivos en calidad.

El principal objetivo es fortalecer los productos de la cartera de alimentos, de manera que sean conocidos por los clientes actuales y potenciales y se incrementen las ventas anuales.

### FIJACIÓN DE OBJETIVOS

- Incrementar en 20% las ventas anuales en comparación con el año anterior.
- Satisfacer las necesidades de cada cliente para el adecuado cumplimiento de las normativas aplicables al segmento al que pertenecen.
- Identificar nuevos clientes para abarcar en mayor proporción el mercado de alimentos.

### DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

#### ***Gestión de cuentas estratégicas***

Asignar recursos para proveer a los clientes más valiosos de muestras de productos nuevos, fortalecer el servicio post-venta y ofrecer precios más competitivos.

#### ***Lograr clientes nuevos***

Solicitar en diferentes gremios de alimentos datos de contacto de las empresas agremiadas para agendar citas y proporcionar información sobre los productos y servicios a ofertar. Participar en Congresos científicos relacionados a la industria de alimentos para establecer nuevas redes de contactos.

#### ***Vender más a Clientes Actuales***

Realizar visitas técnicas periódicas con demostraciones de productos, insumos y equipos; proveer muestras gratis, ejemplo: coloración Gram, microfilm, membranas, Rodac; entregar catálogos de los productos disponibles; realizar capacitaciones para reforzar la imagen y presencia.

**Recuperar Cuentas**

Realizar visitas técnicas para identificar las necesidades del cliente y ofrecerle alternativas competitivas para que requiera nuevamente el servicio.

**Estrategias de Promoción**

Impartir capacitaciones al usuario final sobre el uso y ventajas de los productos específicos de su campo de acción; participar con “stands” o quioscos en las diferentes ferias del sector, así como en congresos científicos relativos a la industria de enfoque.

**Estrategia de Publicidad**

Implementación de página Web de la empresa.

**DESARROLLO DE POLÍTICAS****Distribución Física**

Entrega de despachos a domicilio con valor de Q.500.00, dentro de la ciudad capital y en el interior del país cuando el monto de la compra se mayor a Q 5,000.00; caso contrario, el producto es entregado en las instalaciones de la empresa.

**Financiamiento de las Ventas: ventas al crédito o al contado**

Venta al contado aplica a montos menores a Q.500.00, montos mayores aplican a crédito, para clientes que han aportado la documentación que soporta su capacidad de pago.

**COSTOS Y PRESUPUESTOS DE VENTAS**

- Se realizarán visitas periódicas a los clientes para darles a conocer la variedad de productos del área alimentaria.
- La entrevista procurará conocer a detalle, las necesidades actuales y futuras de los clientes.
- Se proporcionarán muestras a clientes actuales y potenciales (Tabla No.2).
- Se impartirán capacitaciones a clientes en sus propias instalaciones, se utilizará la gama de equipos a ofrecer para demostrar la versatilidad y eficiencia de los mismos (Tabla No.3).
- Se entregarán catálogos, folletos y material promocional: calendarios, block, lápices, lapiceros, entre otros)

**Tabla No.2:** "Presupuesto de Ventas - Insumos"

| Descripción                                | Costo unitario | Costo mensual | Costo Anual |
|--|----------------|---------------|-------------|
| Capacitaciones                             | Q 335.00       | Q 335.00      | Q 4,020.00  |
| 55-Plus™ Monitor                           | Q 19.04        | Q 1,523.20    | Q 4,569.60  |
| Caldo m-FC con ácido rosólico              | Q 11.08        | Q 886.40      | Q 2,659.20  |
| Embudos Microfil                           | Q 8.63         | Q 690.67      | Q 2,072.00  |
| Membranas de filtración                    | Q 2.36         | Q 188.40      | Q 565.20    |
| Ampollas Readycult                         | Q 16.20        | Q 1,296.00    | Q 3,888.00  |
| Frascos para Readycult                     | Q 10.00        | Q 800.00      | Q 2,400.00  |
| Placas Rodac                               | Q 1.31         | Q 104.80      | Q 314.40    |
| Cajas de petri con medio preparado         | Q 20.05        | Q 1,604.00    | Q 4,812.00  |
| Colour Hygiene Test Strip, HY-RISE®        | Q 20.64        | Q 1,651.20    | Q 4,953.60  |
| Kit para análisis del Agua Millipore       | Q 1,720.00     | Q 1,720.00    | Q 20,640.00 |
| Varillas de ácidos grasos libres           | Q 2.78         | Q 222.40      | Q 667.20    |
| Oxifrit-Test®                              | Q 21.47        | Q 1,717.33    | Q 5,152.00  |
| Fritest®                                   | Q 18.30        | Q 1,464.00    | Q 4,392.00  |
| Catálogos, brochure y material promocional | Q 335.00       | Q 335.00      | Q 4,020.00  |
| <i>Sub-Total</i>                           |                |               | Q 65,125.20 |

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla No.3:** "Presupuesto de Ventas - Vendedores"

| Descripción            | Costo mensual | Costo Anual         |
|------------------------|---------------|---------------------|
| Hospedaje              | Q 1,500.00    | Q 18,000.00         |
| Gasolina               | Q 2,000.00    | Q 24,000.00         |
| Depreciación           | Q 1,500.00    | Q 18,000.00         |
| Alimentación           | Q 2,100.00    | Q 25,200.00         |
| Otros (Peaje, parqueo) | Q 100.00      | Q 1,200.00          |
| Salario                | Q 32,000.00   | Q 384,000.00        |
| <i>Sub-Total</i>       |               | Q 470,400.00        |
| <b>TOTAL</b>           |               | <b>Q 535,525.20</b> |

**Fuente:** Elaboración propia

## ESTUDIO DE MERCADO

### **Recolección de la Información**

- Legislación: identificar y conocer la normativa vigente que aplica a la industria alimentaria en el país y a nivel internacional, con el objeto de exportación y certificación.
- Información disponible en internet: localización de informes sobre la situación del sector de alimentos, estadísticas y datos, censos. Visitas a las webs de las asociaciones de empresarios del sector y organismos oficiales de regulación.
- Ferias sectoriales y/o Congresos científicos: participación en las diferentes ferias o congresos para ampliar las redes de contactos.
- Información de la empresa: análisis de la información contable, informes de ventas, resultados de capacitaciones, contratos e informes anteriores, entre otros.

### **Entrevistas**

Se realizarán entrevistas para profundizar en el conocimiento del cliente objetivo y conocer sus necesidades, durante las visitas técnicas a sus instalaciones.

#### *Modelo de Entrevista*

Nombre de la Empresa:

Datos de Contacto: Nombre, área de trabajo, correo electrónico, teléfono

Fecha:

1. ¿Cuentan con laboratorio de control de calidad interno?
2. Si la respuesta es afirmativa, ¿con qué equipos cuenta el laboratorio?
3. ¿Refieren a algún laboratorio externo?
4. Si la respuesta es afirmativa, ¿a qué laboratorio refieren?
5. En cualquiera de los dos casos anteriores, ¿qué parámetros evalúan?

6. ¿Bajo qué normativa se rigen?
7. ¿Tienen algún proyecto a corto o mediano plazo?
8. Expectativas de compra o ¿qué productos de la marca Merck podríamos ofrecerles?

### ***Investigar y Analizar la Competencia***

- Efectuar visitas a los principales competidores para observar la calidad del servicio brindado.
- Visitar las páginas Web y redes sociales de los competidores.
- Determinar el plano de la situación de la competencia y radio de acción.
- Analizar a los líderes del mercado.
- Estructurar informes y perfiles de la empresa.
- Realizar una tabla comparativa de puntos fuertes y débiles de los competidores.

### ***Relaciones con Intermediarios***

De igual manera que a un cliente directo, se realizarán visitas técnicas a los intermediarios para que conozcan el catálogo completo de productos disponibles y se les brindará capacitaciones y demostraciones de los equipos.

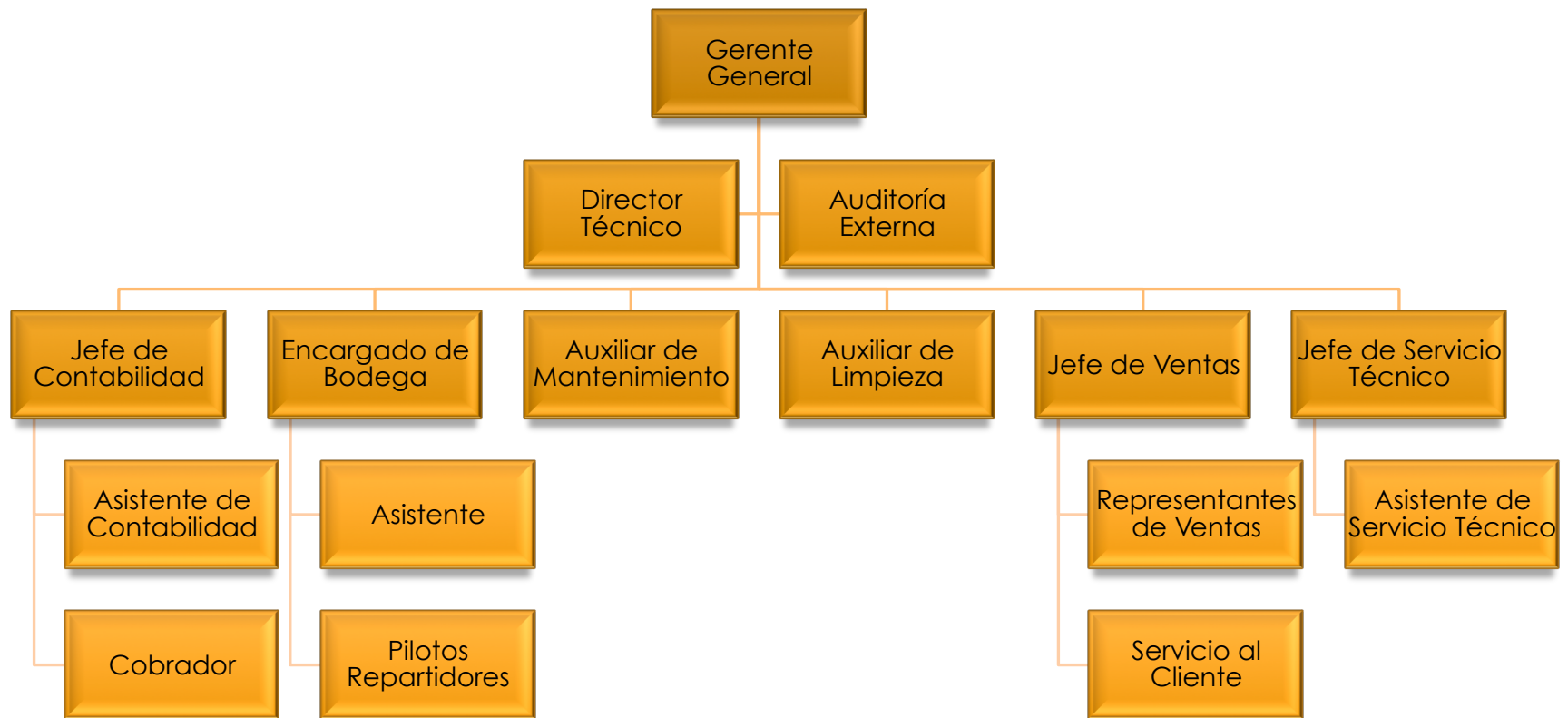
A diferencia de un cliente directo, a los intermediarios se les ofertarán productos con precios especiales.

### ***Personal de Ventas***

- Definición del perfil del puesto requerido para el personal de ventas.
- Capacitaciones periódicas al personal de ventas.
- Compensación económica con base en el logro de objetivos.
- Supervisión y control de acuerdo al programa establecido.

# ANÁLISIS DE LA EMPRESA

## ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN



## DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE LOS COLABORADORES

### **Gerente General**

- Liderar la gestión estratégica.
- Liderar la formulación y aplicación del plan de negocios.
- Alinear a las distintas Gerencias de país.
- Definir políticas generales de administración.
- Dirigir y controlar el desempeño de las Gerencias a nivel de país.
- Presentar a la Junta de Accionistas el estado, situación y cualquier información sobre el desempeño de la empresa.
- Desarrollar y mantener relaciones político-diplomáticas con proveedores.
- Supervisar el avance de los proyectos a implementar.
- Apoyar el cumplimiento a las normativas y reglamentos vigentes.
- Establecer los valores organizacionales.
- Actuar en coherencia con los valores organizacionales.
- Responsable de establecer los objetivos generales de la empresa DISTRIBUIDORA regional y local.
- Apoyar el sistema de calidad implementado en la empresa.

### **Gerente Guatemala**

- Encargado y responsable de la administración general de la empresa DISTRIBUIDORA, S.A.
- Coordinar las actividades de los distintos departamentos de la organización para el buen funcionamiento de la empresa.
- Colaborar con el Gerente General para establecer los valores organizacionales.
- Actuar en coherencia con los valores organizacionales.
- Implementar y desarrollar las políticas dictadas por la Gerencia General de la empresa, así como velar que se cumplan las normas y procedimientos establecidos para el buen funcionamiento de la organización.
- Coordinar, controlar, supervisar y dirigir la administración de la empresa, para que cumplan sus objetivos y metas.
- Apoyar el cumplimiento a las normativas y reglamentos vigentes.
- Desarrollar y mantener relaciones político-diplomáticas con proveedores.
- Apoyar el sistema de calidad implementado en la empresa.

### **Director Técnico**

- Responsable ante el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS), conjuntamente con el representante legal, para cumplir con lo establecido en el marco legal.

- Velar por que se cumpla con los requisitos de autorización de DISTRIBUIDORA.
- Velar por la calidad, seguridad y eficacia de los productos que se distribuyen en la empresa, verificar las buenas prácticas de almacenamiento, manejo y distribución.
- Cumplir con el manejo y control de los precursores químicos que se manejen en la empresa.
- Participar en el diseño, elaboración, revisión, actualización y aprobación de los procedimientos de estándares de operación, conjuntamente con el personal involucrado.
- Desarrollar procesos, según las buenas prácticas de almacenamiento y distribución de los productos que se comercializan en DISTRIBUIDORA.
- Verificar el cumplimiento de los requisitos de comercialización de los productos: registro o inscripción sanitaria cuando aplique, importación, exportación, y otros.
- Verificar el control y manejo de los productos vencidos.
- Verificar el cumplimiento de la cadena de comercialización establecida.
- Verificar el cumplimiento del programa de capacitación del personal de la empresa, respecto a la calidad de los productos.
- Establecer mecanismos de supervisión en la empresa.
- Elaborar documentación especial requerida por Gerencia General.
- Colaborar con las tareas especiales asignadas.

### **Jefe de Ventas**

- Definir la estrategia, estructura y tamaño de ventas de la empresa.
- Coordinar e incrementar el porcentaje de ventas, en función del plan estratégico organizacional.
- Liderar al equipo de vendedores.
- Coordinar los planes de trabajo de los representantes de ventas. semanal, mensual y anual.
- Seleccionar y entrenar a la fuerza de ventas.
- Evaluar el desempeño de la fuerza de ventas.
- Analizar el volumen de ventas, costos y utilidades.
- Alcanzar los objetivos de ventas especificados.
- Verificar los nuevos productos del mercado para comercializar y ofrecer al cliente mejores beneficios.
- Identificar las necesidades de los clientes actuales y potenciales.
- Impulsar la apertura a nuevos mercados y cuentas.
- Planificar rutas de visitas de los representantes de ventas.
- Visitar clientes industriales en la capital y departamentos.
- Elaborar cotizaciones de los clientes a visitar.
- Resolver y apoyar a los representantes de ventas respecto a dudas y problemas de los clientes en relación a productos, equipos y servicios.



## **Representantes de Ventas**

### *Funciones desde DISTRIBUIDORA, S.A.*

- Atención a clientes en sala de ventas y por teléfono.
- Verificar existencias con el Encargado de Bodega.
- Elaborar cotizaciones.
- Brindar información requerida por los clientes.
- Apoyar en procesos de licitación.

### *Funciones por Visita*

- Visitar clientes industriales en la capital y departamentos.
- Visitar clientes del área clínica en los departamentos, según región asignada.
- Cumplir rutas de visitas.
- Elaborar cotizaciones que los clientes soliciten.
- Resolver dudas y problemas de los clientes respecto a productos y equipos.
- Apoyar a la elaboración de expedientes para licitaciones.

## **Encargado de Servicio al Cliente**

- Responsable de la correcta facturación de los productos.
- Encargado de la emisión de envíos.
- Encargado de la atención a clientes en la empresa.
- Despachar productos a clientes que se acercan a la empresa.
- Emitir la documentación de despacho.
- Elaborar cotizaciones y documentación requerida por los clientes.
- Controlar y verificar el abastecimiento de artículos de oficina.
- Colaborar con tareas especiales que le sean asignadas.

## **Jefe de Contabilidad**

- Administrar los recursos de la empresa.
- Velar por los ingresos y egresos de la empresa.
- Conocer todas las operaciones contables.
- Supervisar y revisar las actividades auxiliares.
- Elaborar declaraciones de impuestos, planillas del IGSS (Instituto Guatemalteco de Seguridad Social) y otros.
- Elaborar la nómina quincenal y mensual.
- Calcular las comisiones.
- Actualizar los libros contables, IVA (impuesto al valor agregado) de compras y ventas.
- Ingresar datos a programas contables, IVA y bancos.
- Elaborar estados financieros.
- Administrar el fondo fijo de caja chica, además de su liquidación.

- Elaborar las consolidaciones bancarias.
- Controlar y verificar físicamente el inventario, anualmente y cuándo se requiera.
- Varios: realizar cualquier otra actividad relacionada a Contabilidad.

### **Asistente de Contabilidad**

- Ingresar al sistema: recibos de caja, depósitos de cada recibo como acreditación o depósito.
- Elaborar depósitos de los cobros diarios.
- Revisar facturas diarias por la elaboración de la partida contable.
- Llevar control de las contraseñas de pago.
- Ingresar en Excel todo movimiento relacionado a los bancos: depósitos, acreditaciones, cheques, cheques rechazados.
- Tener al día los reportes de cuentas por cobrar de clientes para que los vendedores estén actualizados con sus movimientos.
- Elaborar estados de cuenta de clientes cuando sea necesaria la información de los mismos.
- Elaborar cheques.
- Revisar diariamente en internet los saldos de los bancos para conocer movimientos extraordinarios.
- Respecto a los movimientos extraordinarios: investigar qué cliente es el responsable y si se trata de depósito, cheque rechazado o abono a alguna factura pendiente de pago.
- Ingresar facturas de compras relacionadas a los cheques emitidos para la elaboración del IVA.
- Revisar en el portal de la SAT (Superintendencia de Administración Tributaria), las retenciones que declaren clientes y que afecten a DISTRIBUIDORA.
- Ingresar al sistema las retenciones para la elaboración del IVA mensual.
- Colaborar con tareas especiales que le sean asignadas.

### *Atribuciones eventuales*

- Recibir mercadería y revisarla en el momento de la entrega.
- Elaborar contraseñas para pago de facturas.
- Revisar la mercadería antes de ser despachada.
- Comprar agua potable para el personal.

### **Cobrador**

- Realizar el proceso de cobro a clientes.
- Hacer depósitos en bancos.
- Tramitar contraseñas.
- Otros trámites, cuando se requiera.

**Encargado de Bodega**

- Coordinar las actividades de bodega, el ingreso y el despacho de producto.
- Recibir y revisar los productos que ingresan.
- Velar por el orden y limpieza de las áreas de bodega.
- Verificar que el producto en bodegas esté almacenado de acuerdo a las buenas prácticas de almacenamiento y acondicionamiento.
- Elaborar contraseñas de pago a proveedores.
- Verificar existencia de productos.
- Colaborar con tareas especiales que le sean asignadas.

**Auxiliar de Bodega**

- Asistir al encargado de bodega en el manejo de las áreas de almacenamiento.
- Asistir en la recepción y despacho de productos.
- Ingresar y colocar los productos en los almacenes.
- Empacar mercadería.
- Elaborar contraseñas para pago, si lo requiere el encargado de bodega.
- Verificar existencia de productos.
- Llevar control diario de la temperatura en los almacenes y cámaras frías.
- Colaborar con tareas especiales asignadas por el encargado de bodega.

**Piloto Repartidor**

- Repartir pedidos de clientes.
- Recoger producto de proveedores.
- Recoger producto envasado.
- Mantener panel en buen estado y cumplir con su servicio en el taller.

**Auxiliar de Mantenimiento**

- Mantener las instalaciones de la empresa en buenas condiciones, especialmente respecto a necesidades de albañilería y pintura.
- Diversas actividades relacionadas a modificaciones, mejoras y mantenimiento de las instalaciones de la empresa.

**Jefe de Servicio Técnico**

- Programar los trabajos de servicio a equipos de laboratorio.
- Coordinar servicios de instalación, mantenimiento preventivo y correctivo, calibración, cambio de repuestos y verificación.
- Garantizar la satisfacción del cliente en cuanto a la solución de problemas con los equipos.
- Reportar los trabajos realizados, incluir detalles del trabajo ejecutado, tiempo de duración, repuestos, lugar de trabajo, kilometraje.

- Emitir certificados de instalación, mantenimiento, calibración, verificación, entre otros.
- Velar por la capacitación constante de su personal.
- Elaborar manuales de procedimiento de los equipos y servicios a realizar.
- Garantizar la rentabilidad del departamento de servicio técnico.
- Coordinar la disponibilidad de repuestos.

### **Asistente de Servicio Técnico**

- Efectuar los servicios de instalación, mantenimiento, calibración, cambio de repuestos y verificación.
- Realizar visitas técnicas a clientes para diagnóstico y ejecución de los mantenimientos programados, así como atender emergencias.
- Reportar al jefe de servicio técnico los trabajos realizados por instalación, mantenimiento, calibración, cambio de repuestos y verificación.
- Asistir al jefe de servicio técnico en la coordinación del inventario de repuestos e insumos que necesite el departamento.

### **Auxiliar de Limpieza**

#### a) Diariamente

- Limpiar: sacudir, barrer, trapear
  - Área de recepción
  - Corredores
  - Baños: damas, caballeros y de área administrativa
  - Comedor
- Mantener limpios y en su lugar los utensilios de limpieza.
- Sacar la basura de todas las áreas.

#### b) Días alternos

- Limpiar: sacudir, barrer, trapear
  - Área administrativa: atención al cliente, contabilidad, gerencia y segundo nivel
  - Área de bodegas

#### c) Dos Veces por semana

- Aspirar área alfombrada.
- Barrer la banqueta y parte de la calle frente a las instalaciones.

#### d) Una Vez por semana

- Limpiar vidrios y ventanas.
- Llenar diariamente los formatos de ejecución de limpieza

#### e) Colaborar con tareas especiales que le sean asignadas.

## FODA

### FORTALEZAS

1. Provisión de reactivos, materiales y equipos de alta calidad.
2. Distribución de marca reconocida y bien posicionada a nivel mundial.
3. Capacidad de despacho a nivel nacional e internacional: El Salvador, Panamá y República Dominicana.
4. Servicio profesional y personalizado.
5. Atención y servicio post-venta.

### OPORTUNIDADES

1. Industria en crecimiento.
2. Tendencia de la industria a obtener certificaciones internacionales para poder exportar.
3. Normativas vigentes obligatorias y optativas.
4. Apoyo a la industria al fortalecer sus controles sanitarios que disminuirán la frecuencia de producto rechazado y pérdida para la compañía.
5. Población busca productos que cuenten con certificaciones de calidad.

### DEBILIDADES

1. Baja frecuencia de visita al cliente, lo cual provoca desconocimiento de sus necesidades.
2. Falta de promoción de todo el catálogo de productos disponibles para la industria en específico.
3. Precios poco competitivos con otros productos en el mercado.
4. Falta de un stock adecuado de algunos productos que pueden presentar alta rotación de forma estacional.
5. Baja presentación demostrativa de productos, insumos y equipos.

### AMENAZAS

1. Competidores que ofrecen productos con precios más accesibles.
2. Tendencia de empresas grandes a importar de forma directa sus productos.
3. Falta de presupuesto por parte de algunas empresas para invertir en equipos que garanticen la calidad de sus productos.
4. Desconocimiento por parte de los tomadores de decisiones de la importancia de contar con las herramientas adecuadas para prevenir riesgos y garantizar la calidad de sus productos.

**VISIÓN**

“Ser una empresa regional, dinámica que alcance la excelencia en cada uno de sus productos y servicios, para así satisfacer las necesidades de nuestros clientes.”

**MISIÓN**

“Somos una empresa que provee suministros y servicios a laboratorios químicos. Brinda servicio técnico, productos de la marca Merck Millipore, así como equipo de laboratorio y diversos materiales para análisis. Todo esto lo hacemos al brindar un servicio que satisface las más altas exigencias en el mercado local e internacional, a través de una eficiente y personalizada atención al cliente.”

**VALORES**

“La ética profesional se demuestra a través de la transparencia, exactitud e imparcialidad de nuestro personal para con los clientes. Nuestro compromiso con el cliente es satisfacer sus necesidades de abastecimiento de insumos de laboratorio y un servicio que acompañe su buen desempeño. Nuestra imagen y seguridad son de distinguido valor.”

## ANÁLISIS DE RECURSOS HUMANOS

### PERFIL DEL PUESTO

#### **Gerente General**

1. Área del Puesto: Gerencia
2. Líneas de Autoridad y Responsabilidad
  - a) Reporta a: No aplica.
  - b) Personal a su cargo: Contador general, Gerente de ventas, subordinados según jerarquía. Relación estrecha con el Director Técnico, aunque en decisiones que afecten la calidad están al mismo nivel.
3. Funciones Específicas
  - a) Permanentes: Planeación, organización, dirección y control, vela por la continua disponibilidad de recursos físicos y financieros.
  - b) Periódicas:
    - Semanales: planificación y supervisión de los ingresos y egresos de la empresa local (ventas y consumos).
    - Quincenales: planificación y supervisión de los ingresos y egresos de las sedes sucursales de la empresa (ventas y consumos).
    - Mensuales: analizar la productividad y rentabilidad de la empresa.
    - Trimestrales o Semestrales: posicionamiento e innovación de la empresa en el mercado; responsabilidad social.
  - c) Ocasionales: revisión de la nueva tecnología.
  - d) Características específicas del puesto: determinar los medios y el tiempo para cumplir con programas y proyectos que desarrollará la empresa. Determinar productos y servicios nuevos.

#### *Perfil del Candidato*

1. Profesión o Título requerido: Licenciatura en Química o afín.
2. Estudios de Especialización: Administración y recursos humanos.
3. Áreas de experiencia para desempeñar el puesto: ventas de reactivos químicos y de servicios de laboratorio, finanzas, mercadeo, ventas, contabilidad.
4. Habilidades técnicas específicas que deberá tener el candidato: mercadeo de reactivos químicos y de análisis de laboratorio, legislación de sustancias químicas, computación y nuevas tecnologías en el área de reactivos y análisis químico.
5. Características y/o competencias de personalidad que deberá tener el candidato: motivación para dirigir, inteligente, capacidad de análisis y síntesis, capacidad de comunicación, observador, capacidad de escuchar y analizar actitudes, don de mando, capacidad de trabajo, perseverancia,

constancia, fortaleza mental y física, capacidad de liderazgo, integridad moral y ética, crítico.

#### *Personales*

Sexo: masculino o femenino

Edad: 45-60 años

Estado civil: Casado(a)

Nivel académico: Licenciatura, con especialización o amplia experiencia laboral.

Requerimiento especial: Ninguno

Horario: Lunes a viernes de 8:00 – 17:00

Salario: Q. 9,000.00 a Q.11,000.00

#### **Gerente de Ventas**

1. Área del Puesto: Ventas
2. Líneas de Autoridad y Responsabilidad
  - a) Reporta a: Gerente general/ Director técnico.
  - b) Personal a su cargo: vendedores y un encargado de servicio al cliente.
3. Funciones Específicas
  - a) Permanentes: definir la estrategia, estructura y tamaño de ventas de la empresa. Liderar al equipo de vendedores. Alcanzar los objetivos de ventas especificados.
  - b) Periódicas:
    - Semanales: elaborar el plan y presupuesto de ventas semanal, distribuir las actividades específicas de los vendedores.
    - Quincenales: análisis del volumen de ventas, costos y utilidades.
    - Mensuales: evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.
    - Trimestrales o Semestrales: elaborar el plan de trabajo para cada vendedor regional.
  - c) Ocasionales: capacitación o inducción a nuevos vendedores.
  - d) Características específicas del puesto: dirigir y efectuar la venta de reactivos químicos solicitados por clientes.

#### *Perfil del Candidato*

1. Profesión o Título requerido: Licenciatura en Química o afín.
2. Estudios de Especialización: Administración y servicio al cliente.
3. Áreas de experiencia para desempeñar el puesto: venta de reactivos químicos y de servicios de laboratorio. Conocimientos de análisis clínico, químico y microbiológico.
4. Habilidades técnicas específicas que deberá tener el candidato: mercadeo de reactivos químicos para laboratorio clínico, fisicoquímico y microbiológico.



5. Características y/o competencias de personalidad que deberá tener el candidato: capacidad de liderazgo, integridad moral y ética, orientación al cliente, orientación a resultados, emprendedor, capacidad de toma de decisiones, capacidad de trabajar en equipo, con iniciativa, objetivo.

#### *Personales*

Sexo: masculino o femenino

Edad: 25-50 años

Estado civil: casado(a)

Nivel académico: Licenciatura en Química o afín.

Requerimiento especial: automóvil en buen estado. Región a trabajar en la ciudad de Guatemala y costa sur del país.

Horario: Lunes a viernes de 8:00 – 17:00 y sábado de 8:00 a 12:00 horas.

Salario: Sueldo base Q. 2,992.37. Comisión de 5% sobre el valor del tercio total de las ventas mensuales.

#### **Vendedor Central**

1. Área del Puesto: Ventas
2. Líneas de Autoridad y Responsabilidad
  - a) Reporta a: Gerente de ventas.
  - b) Personal a su cargo: Ninguno.
3. Funciones Específicas
  - a) Permanentes: Efectuar las ventas a los clientes asignados. Alcanzar los objetivos de ventas especificados. Lograr la distribución ordenada y eficiente de los productos y servicios de la empresa.
  - b) Periódicas:
    - Semanales: atender, vía telefónica o en la sala de ventas, a los clientes asignados para comunicar, asesorar y retroalimentar la información acerca de los productos que han adquirido. Reportar sus resultados al Gerente de ventas.
    - Quincenales: actualizar su cartera de clientes.
    - Mensuales: reportar sus resultados del mes al Gerente general.
    - Trimestrales o semestrales: revisión de su plan de trabajo.
  - c) Ocasionales: apoyo al Gerente de ventas cuando lo requiera.
  - d) Características específicas del puesto: efectuar la venta de reactivos químicos y servicios de análisis y mantenimiento de equipos que brinda la empresa.

#### *Perfil del Candidato*

1. Profesión o Título requerido: Licenciatura en Química o afín con experiencia en ventas.
2. Estudios de Especialización: Conocimientos de servicio al cliente.

3. Áreas de experiencia para desempeñar el puesto: ventas de reactivos químicos y de servicios de laboratorio. Análisis de laboratorio clínico, químico y microbiológico.
4. Habilidades técnicas específicas que deberá tener el candidato: mercadeo de reactivos químicos para laboratorio clínico, fisicoquímico y microbiológico.
5. Características y/o competencias de personalidad que deberá tener el candidato: compromiso, determinación, entusiasmo, paciencia, dinamismo, sinceridad, responsabilidad, coraje, honradez, integridad moral y ética, orientación al cliente, orientación a resultados, emprendedor, capacidad de trabajar en equipo, con iniciativa, objetivo.  
Buena presentación y personalidad agradable.

#### *Personales*

Sexo: masculino o femenino

Edad: 25-50 años

Estado civil: casado(a), soltero(a) u otro.

Nivel académico: Licenciatura en Química o afín con experiencia en ventas.

Requerimiento especial: ninguno.

Horario: Lunes a viernes de 8:00 – 17:00 horas. Sábado de 8:00 – 12:00 horas.

Salario: Sueldo base Q. 2,992.37. Comisión de 5% sobre el valor del tercio total de las ventas mensuales.

#### **Vendedor Regional**

1. Área del Puesto: Ventas
2. Líneas de Autoridad y Responsabilidad
  - a) Reporta a: Gerente de ventas.
  - b) Personal a su cargo: ninguno.
3. Funciones Específicas
  - a) Permanentes: efectuar las ventas a los clientes que le sean asignados. Alcanzar los objetivos de ventas especificados. Lograr una distribución ordenada y eficiente de los productos y servicios de la empresa.
  - b) Periódicas:
    - Semanales: visitar a los clientes asignados para comunicar, asesorar y retroalimentar la información acerca de los productos que han adquirido. Cumplir con la asignación de visitas. Reportar sus resultados al Gerente de ventas. Las semanas de trabajo se dividirán de la siguiente manera: una, en la ciudad de Guatemala y tres en departamentos del país.
    - Quincenales: verificar el territorio de ventas que le ha sido asignado.
    - Mensuales: reportar los resultados del mes al Gerente general.
    - Trimestrales o semestrales: revisar su plan de trabajo.

- c) Ocasionales: apoyar al Gerente de ventas cuando este lo requiera.
- d) Características específicas del puesto: efectuar la venta de reactivos químicos y servicios de análisis y mantenimiento que brinda la empresa.

#### *Perfil del Candidato*

1. Profesión o Título requerido: Licenciatura en Química o afín con experiencia en ventas.
2. Estudios de Especialización: conocimientos de servicio al cliente.
3. Áreas de experiencia para desempeñar el puesto: ventas de reactivos químicos y de servicios de laboratorio. Análisis de laboratorio clínico, químico y microbiológico.
4. Habilidades técnicas específicas que deberá tener el candidato: mercadeo de reactivos químicos para laboratorio clínico, fisicoquímico y microbiológico.
5. Características y/o competencias de personalidad que deberá tener el candidato: compromiso, determinación, entusiasmo, paciencia, dinamismo, sinceridad, responsabilidad, coraje, honradez, integridad moral y ética, orientación al cliente, orientación a resultados, emprendedor, capacidad de trabajar en equipo, con iniciativa, objetivo.  
Buena presentación y personalidad agradable.

#### *Personales*

Sexo: masculino o femenino

Edad: 25-50 años

Estado civil: casado(a), soltero(a), otro.

Nivel académico: Licenciatura en Química o afín con conocimientos de servicio al cliente y ventas.

Requerimiento especial: automóvil en buen estado. Región a trabajar en el occidente del país.

Horario: Lunes a viernes de 8:00 – 17:00 horas. Sábado de 8:00 – 12:00 horas.

Salario: Sueldo base Q. 2,992.37. Comisión de 3% sobre el valor de las ventas y de los cobros mensuales que realice.

#### **Encargado de Servicio al Cliente**

1. Área del Puesto: Administración
2. Líneas de Autoridad y Responsabilidad
  - a) Reporta a: Gerente de ventas.
  - b) Personal a su cargo: Ninguno.
3. Funciones Específicas
  - a) Permanentes: atención a clientes y despacho de producto en sala de ventas, emisión de despachos y envíos, facturación.
  - b) Periódicas:
    - Semanales: sin definir.

- Quincenales: sin definir.
  - Mensuales: compra de artículos de oficina y librería para consumo interno.
  - Trimestrales o Semestrales: revisión del desempeño laboral.
- c) Ocasionales: elaboración de cotizaciones y correspondencia a clientes, apoyo al Gerente de ventas cuando lo requiera. Solicitud de artículos importados por Merck.
- d) Características específicas del puesto: efectuar la venta de reactivos químicos y servicios de análisis y mantenimiento que brinda la empresa.

#### *Perfil del Candidato*

1. Profesión o Título requerido: Educación a nivel diversificado con experiencia en atención al cliente y ventas.
2. Estudios de Especialización: conocimientos de servicio al cliente.
3. Áreas de experiencia para desempeñar el puesto: atención al cliente, sistemas de facturación, ventas de reactivos químicos y de servicios de laboratorio.
4. Habilidades técnicas específicas que deberá tener el candidato: administración y atención al público.
5. Características y/o competencias de personalidad que deberá tener el candidato: orientación de atención al cliente y personalidad agradable. Compromiso, entusiasmo, dinamismo, responsabilidad, honradez, integridad moral y ética, orientación a resultados, capacidad de trabajar en equipo.

#### *Personales*

Sexo: Femenino

Edad: 18-50 años

Estado civil: casada, soltera u otro.

Nivel académico: Nivel diversificado.

Requerimiento especial: buenas relaciones interpersonales, excelente presentación.

Horario: Lunes a viernes de 8:00 – 17:00 horas. Sábado de 8:00 – 12:00 horas.

Salario: Sueldo base Q. 2,992.37. Comisión de 0.10% sobre el valor de las ventas locales.

#### **Director Técnico**

1. Área del Puesto: Gerencia
2. Líneas de Autoridad y Responsabilidad
  - a) Reporta a: Gerente General.
  - b) Personal a su cargo: Ninguno.
3. Funciones Específicas
  - a) Permanentes: responsable de la elaboración, organización, implementación y mantenimiento del sistema de documentación de

calidad de la empresa. Velar por el cumplimiento de las normas establecidas por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social –MSPAS– y de las normas internas de la empresa, con el fin de cumplir con las buenas prácticas de acondicionamiento y almacenamiento. Realizar tareas requeridas por el Gerente General. Cumplir con los requisitos que el MSPAS solicita para su desempeño.

b) Periódicas:

- Semanales: Apoyar el desarrollo del trabajo de la empresa bajo el sistema de calidad, verificar el cumplimiento de las normas de calidad por medio de inspecciones. Revisar registros de actividades que garanticen la calidad en la empresa.
- Quincenales: verificar acciones correctivas y preventivas por desviaciones de calidad.
- Mensuales: realizar el reporte de sustancias precursoras y presentarlo ante el MSPAS. Realizar reporte de auditorías internas del mes. Tabular y llevar registro de las mediciones de temperatura y humedad de las áreas que lo requieren.
- Trimestrales o semestrales: realizar y dejar constancia de auto inspección, según lo que indica la guía del MSPAS. Revisar y actualizar registros de extintores y fumigaciones. Recopilar información de controles de la calidad.

c) Ocasionales: realizar procedimientos y elaborar manuales, según se requieran; así como llevar a cabo revisiones periódicas de los ya existentes. Anualmente inscribir a la empresa en el MSPAS para manejar sustancias químicas precursoras. Apoyar en la compra de suministros.

d) Características específicas del puesto: supervisar el desenvolvimiento de la empresa en aspectos de calidad y cumplimiento ante el MSPAS.

*Perfil del Candidato*

1. Profesión o Título requerido: Licenciatura en Química Farmacéutica.
2. Estudios de Especialización: administración de la calidad, actualización constante sobre requisitos del MSPAS.
3. Áreas de experiencia para desempeñar el puesto: Dirección técnica de laboratorios farmacéuticos o afines.
4. Habilidades técnicas específicas que deberá tener el candidato: conocimiento de la legislación para Distribuidoras con Fraccionamiento, y de la legislación para sustancias químicas, computación, en constante actualización de los requerimientos del MSPAS.
5. Características y/o competencias de personalidad que deberá tener el candidato: habilidad para dirigir, inteligente, capacidad de análisis y síntesis, capacidad de comunicación, observador, detallista, capacidad de trabajo y delegación de responsabilidades, perseverancia, constancia, capacidad de liderazgo, integridad moral y ética, crítico.

*Personales*

Sexo: masculino o femenino

Edad: 30-50 años

Estado civil: casado, soltero, otro.

Nivel académico: Licenciatura.

Requerimiento especial: Colegiado activo como Químico Farmacéutico

Horario: Lunes a viernes de 7:00 – 14:00.

Salario: Q. 5000.00 a 8000.00

**Contador General**

1. Área del Puesto: Administración
2. Líneas de Autoridad y Responsabilidad
  - a) Reporta a: Gerente General.
  - b) Personal a su cargo: Auxiliar de contabilidad, encargado de bodega, auxiliar de bodega, cobrador.
3. Funciones Específicas
  - a) Permanentes: administrar los recursos de la empresa. Velar por los ingresos y egresos de la empresa. Conocer todas las operaciones contables, PCGA (principios de contabilidad generalmente aceptados): libros de compras, ventas, diario mayor, balance, inventario, caja, bancos, cálculo de IGSS, elaboración de planillas. Estados financieros: balance general, estado de resultados de pérdidas y ganancias, flujo de efectivo. Conocimientos de administración tributaria: cálculo de IVA, IETAAP (impuesto extraordinario y temporal de apoyo a los acuerdos de paz), ISR (impuesto sobre la renta) trimestral y anual, pago a cuenta, cálculo de retenciones, exenciones. Conocimiento de la ley de pequeño y gran contribuidor.
  - b) Periódicas:
    - Semanales: actividades contables, según programación.
    - Quincenales: actividades contables, según programación.
    - Mensuales: actividades contables, según programación.
    - Trimestrales o semestrales: actividades contables, según programación.
  - c) Ocasionales: trabajo programado u otro.
  - d) Características específicas del puesto: responsable del manejo efectivo de los recursos de la empresa para obtener los mejores resultados.

## Perfil del Candidato

1. Profesión o Título requerido: Licenciatura.
2. Estudios de Especialización: Estudios en carrera afín.
3. Áreas de experiencia para desempeñar el puesto: Contador general, auxiliar de contabilidad.

4. Habilidades técnicas específicas que deberá tener el candidato: actualizaciones en la SAT, programas contables, conocimientos en paquetes de computación.
5. Características y/o competencias de personalidad que deberá tener el candidato: capacidad de organización, capacidad de análisis y síntesis, perceptivo, organizado, ordenado, capacidad de comunicación, observador, capacidad de escuchar y analizar situaciones, habilidad numérica, perseverancia, constancia, capacidad de liderazgo, integridad moral y ética.

#### *Personales*

Sexo: masculino o femenino

Edad: 30-50 años

Estado civil: casado(a), soltero(a) u otro.

Nivel académico: Perito contador con estudios universitarios en carrera afín.

Requerimiento especial: Ninguno.

Horario: Lunes a viernes de 8:00 – 17:00 horas. Sábado de 8:00 – 12:00 horas.

Salario: Sueldo base Q. 4000.00 a 6000.00.

#### **Auxiliar de Contabilidad**

1. Área del Puesto: Administración
2. Líneas de Autoridad y Responsabilidad
  - a) Reporta a: Contador General.
  - b) Personal a su cargo: Ninguno.
3. Funciones Específicas
  - a) Permanentes: revisar diariamente los saldos de los bancos para conocer movimientos extraordinarios, en relación a: clientes, depósitos, cheques rechazados o abonos. Elaboración de conciliaciones bancarias, ingreso de facturas de compras relacionadas a los cheques emitidos para la elaboración del IVA. Elaboración de cheques para pago a proveedores, servicios, compras, liquidaciones de viáticos y caja chica. Digitación de datos para alimentar el módulo de cobros. Revisión en portal SAT de las retenciones que declaren los clientes y que afectan a la empresa DISTRIBUIDORA. Ingresar al sistema las retenciones para la elaboración del IVA mensual.
  - b) Periódicas:
    - Semanales: actividades contables, según programación.
    - Quincenales: actividades contables, según programación.
    - Mensuales: actividades contables, según programación.
    - Trimestrales o semestrales: actividades contables, según programación.

- c) Ocasionales: recibir mercadería y revisarla en el momento de la entrega. Elaboración de contraseñas para pago de facturas. Revisión de mercadería antes de salir de bodega. Compra de agua potable.
- d) Características específicas del puesto: auxiliar de la contabilidad de la empresa.

#### *Perfil del Candidato*

1. Profesión o Título requerido: Perito contador, nivel diversificado.
2. Estudios de Especialización: deseable estudios de licenciatura en Auditoría, Administración de empresas, o carrera afín.
3. Áreas de experiencia para desempeñar el puesto: auxiliar de contabilidad.
4. Habilidades técnicas específicas que deberá tener el candidato: Actualizaciones en la SAT, programas contables, conocimientos de paquetes de computación.
5. Características y/o competencias de personalidad que deberá tener el candidato: capacidad de organización y de comunicación, observador, que sepa escuchar y analizar situaciones, habilidad numérica, perseverancia, constancia, capacidad de liderazgo, integridad moral y ética.

#### *Personales*

Sexo: masculino o femenino

Edad: 25-50 años

Estado civil: casado(a), soltero(a) u otro.

Nivel académico: Perito contador con estudios universitarios en carrera afín.

Requerimiento especial: Ninguno.

Horario: Lunes a viernes de 8:00 – 17:00 horas. Sábado de 8:00 – 12:00 horas.

Salario: Sueldo base Q. 2,992.37.

#### **Encargado de Bodega**

1. Área del Puesto: Administración
2. Líneas de Autoridad y Responsabilidad
  - a) Reporta a: Contador General.
  - b) Personal a su cargo: Encargado de reparto.
3. Funciones Específicas
  - a) Permanentes: ingresar facturas de proveedores. Recibir mercadería de proveedores. Ingresar y colocar producto en las bodegas. Preparar productos para despacho. Ingresar facturas de ventas diarias. Revisar pedidos próximos a despachar. Organizar la ruta del repartidor. Empacar mercadería que se envía por correo (mensajería). Cotizar productos con los proveedores. Atender llamadas telefónicas de cotizaciones y pedidos de los clientes. Elaborar contraseñas para pago. Verificar existencia de



productos. Archivar facturas. Llevar control diario de temperatura y humedad de las bodegas y cámaras frías.

b) Periódicas:

- Semanales: emitir reporte semanal de ventas: días viernes.
- Quincenales: actividades programadas.
- Mensuales: cambio de hojas de control de temperatura y humedad.
- Trimestrales o semestrales: revisión de la fumigación en los almacenes.

c) Ocasionales: emitir facturas, recibos, cheques, estados de cuenta de clientes. Entregar pedidos. Entregar cheques.

d) Características específicas del puesto: responsable de las bodegas, así como del flujo de productos en ellas.

### *Perfil del Candidato*

1. Profesión o Título requerido: Perito contador, nivel diversificado.
2. Estudios de Especialización: Deseable estudios de licenciatura en Auditoría, Administración de empresas, o carrera afín.
3. Áreas de experiencia para desempeñar el puesto: Auxiliar de almacenes, Jefe de almacenes.
4. Habilidades técnicas específicas que deberá tener el candidato: Conocimientos en paquetes de computación, conocimiento de legislación referente a almacenes y sus productos.
5. Características y/o competencias de personalidad que deberá tener el candidato: capacidad de organización y comunicación, observador, saber escuchar y analizar situaciones. Habilidad numérica, perseverancia, constancia, capacidad de liderazgo, integridad moral y ética.

### *Personales*

Sexo: masculino o femenino

Edad: 25-50 años

Estado civil: casado(a), soltero(a) u otro.

Nivel académico: Perito contador o carrera afín.

Requerimiento especial: Ninguno.

Horario: Lunes a viernes de 7:30 – 17:30 horas.

Salario: Sueldo base Q. 3000.00.

### **Encargado de Reparto**

1. Área del Puesto: Administración
2. Líneas de Autoridad y Responsabilidad
  - a) Reporta a: Contador General.
  - b) Personal a su cargo: Ninguno.
3. Funciones Específicas

- a) Permanentes: repartir pedidos de los clientes. Recoger producto de proveedores.
- b) Periódicas:
  - Semanales: según programación.
  - Quincenales: según programación.
  - Mensuales: según programación.
  - Trimestrales o semestrales: según programación.
- c) Ocasionales: entregas urgentes de productos a los clientes.
- d) Características específicas del puesto: entregar productos a domicilio. Recoger material necesario para la empresa.

### *Perfil del Candidato*

1. Profesión o Título requerido: Diversificado.
2. Estudios de Especialización: Ninguno.
3. Áreas de experiencia para desempeñar el puesto: Repartidor.
4. Habilidades técnicas específicas que deberá tener el candidato: manejo de vehículos tipo panel.
5. Características y/o competencias de personalidad que deberá tener el candidato: actitud positiva, seguro de sí mismo, capacidad de trabajar bajo presión, mente abierta y expectante, no influenciado, persistente y perseverante, auto-motivado, con integridad moral y ética.

### *Personales*

Sexo: Masculino.

Edad: 25-50 años

Estado civil: casado, soltero u otro.

Nivel académico: Diversificado.

Requerimiento especial: Licencia de conducir, habilidad para conducir panel.

Horario: Lunes a viernes de 7:30 – 17:30 horas.

Salario: Sueldo base Q. 2,992.37.

### **Cobrador**

1. Área del Puesto: Administración
2. Líneas de Autoridad y Responsabilidad
  - a) Reporta a: Contador General.
  - b) Personal a su cargo: Ninguno.
3. Funciones Específicas
  - a) Permanentes: Realizar cobros a clientes. Recoger cheques. Hacer depósitos en bancos. Tramitar contraseñas. Otros trámites, cuando se requiera.
  - b) Periódicas:
    - Semanales: Verificar cobros programados.
    - Quincenales: según programación.

- Mensuales: según programación.
  - Trimestrales o semestrales: según programación.
- c) Ocasionales: entregas urgentes de productos a clientes.
- d) Características específicas del puesto: contactar a los clientes pendientes de pago a la empresa, coordinar las rutas diarias con el Contador general, realizar los cobros.

#### *Perfil del Candidato*

1. Profesión o Título requerido: Diversificado.
2. Estudios de Especialización: Ninguno.
3. Áreas de experiencia para desempeñar el puesto: Cobrador.
4. Habilidades técnicas específicas que deberá tener el candidato: manejo de moto.
5. Características y/o competencias de personalidad que deberá tener el candidato: actitud positiva, seguro de sí mismo, capacidad de trabajar bajo presión, mente abierta y expectante, no influenciado, persistente y perseverante, auto-motivado, con integridad moral y ética.

#### *Personales*

Sexo: Masculino.

Edad: 25-50 años

Estado civil: casado, soltero u otro.

Nivel académico: Diversificado.

Requerimiento especial: Con moto en buen estado.

Horario: Lunes a viernes de 8:00 – 18:00 horas.

Salario: Sueldo base Q. 2,992.37 más 0.005% sobre los cobros que realice. Más gasolina y mantenimiento de la moto.

## PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

| AÑO                      | 0                | 1                | 2                | 3                | 4                |
|--------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>INGRESOS</b>          |                  |                  |                  |                  |                  |
| Ingresos por Venta       | 3,950,600        | 3,990,106        | 4,788,127        | 5,745,753        | 6,894,903        |
| <b>Total Ingresos</b>    | <b>3,950,600</b> | <b>3,990,106</b> | <b>4,788,127</b> | <b>5,745,753</b> | <b>6,894,903</b> |
| <b>COSTOS</b>            |                  |                  |                  |                  |                  |
| Costo producto           | 2469125          | 2493816.25       | 2992579.5        | 3591095.4        | 4309314.48       |
| Bonificaciones           | 176366.0714      | 178129.7321      | 213755.6786      | 256506.8143      | 307808.1771      |
| Viáticos y gasolina      | 470400           | 493,920          | 518,616          | 544,547          | 571,774          |
| Salario                  | 796800           | 836640           | 878472           | 922395.6         | 968515.38        |
| <b>Total Costos</b>      | <b>3,912,691</b> | <b>4,002,506</b> | <b>4,603,423</b> | <b>5,314,545</b> | <b>6,157,412</b> |
| <b>INVERSIONES</b>       |                  |                  |                  |                  |                  |
| Inversión                | 65125.2          | 0                | 71,638           | 78,801           | 94,562           |
| <b>Total Inversiones</b> | <b>65,125</b>    | <b>0</b>         | <b>71,638</b>    | <b>78,801</b>    | <b>94,562</b>    |
| <b>ISR</b>               |                  |                  | <b>28,267</b>    | <b>88,102</b>    | <b>160,732</b>   |
| <b>BENEFICIOS</b>        | <b>-27,216</b>   | <b>-12,400</b>   | <b>84,800</b>    | <b>264,305</b>   | <b>482,197</b>   |

|                          |         |
|--------------------------|---------|
| <b>VAN Q.</b>            | 434,051 |
| <b>TIR</b>               | 851.00% |
| <b>TASA DE DESCUENTO</b> | 20%     |

## CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

| Actividad   | Año 2017 |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           | Año 2018 |
|---|----------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|----------|
|   | Enero    | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Enero    |
| Revisión de inventario para mejorar su rotación                                   |          |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |          |
| Preparación de capacitaciones por líneas de productos a promocionar               |          |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |          |
| Adquisición de equipo e insumos para demostraciones a clientes                    |          |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |          |
| Programación de visitas a clientes  |          |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |          |
| Verificación del cumplimiento del programa de visitas y capacitaciones a clientes |          |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |          |

**Fuente:** Elaboración propia

## PROPUESTA DE CONTROL Y SEGUIMIENTO PRESUPUESTARIO

### PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

Los pasos generales para un proceso de control son:

- Definición e implantación de un sistema eficaz de informes del proyecto (Tabla No.4).
- Supervisión de la situación y rendimiento del proyecto en momentos determinados, ya sean fechas específicas o con una cierta periodicidad.
- Análisis de los objetivos, planes e identificación de desviaciones; predicción de la tendencia de comportamiento.
- Planificación y análisis de alternativas.
- Ajuste eventual de objetivos del proyecto.
- Emisión de informes de situación y rendimiento del proyecto a las partes involucradas (Tabla No.5).
- Documentación de las lecciones aprendidas y aplicación a futuros proyectos.

**Tabla No.4:** "Procesos Involucrados en la Gestión del Seguimiento y Control"

| PROCESO                                      | SEGUIMIENTO Y CONTROL            |
|--|----------------------------------|
| Gestión del alcance del proyecto             | Verificación del alcance         |
|  | Control del alcance              |
| Gestión del tiempo del proyecto              | Control del cronograma           |
| Gestión de costos del proyecto               | Control de costos                |
| Gestión de la calidad del proyecto           | Control de calidad               |
| Gestión de los recursos humanos del proyecto | Gestión del equipo del proyecto  |
| Gestión de las comunicaciones del proyecto   | Información del rendimiento      |
|  | Gestión a los interesados        |
| Gestión de los riesgos del proyecto          | Seguimiento y control de riesgos |
| Gestión de las adquisiciones                 | Administración del contrato      |

**Fuente:** (RA-MA Editorial)

**Tabla No.5:** "Tabla de seguimiento con datos reales y presupuestados de la cuenta de pérdidas y ganancias"

| <b>RUBRO</b>                     | <b>IMPORTE REAL</b> | <b>%</b> | <b>IMPORTE PRESUPUESTADO</b> | <b>%</b> | <b>DESVIACIÓN PRESUPUESTADO/REAL</b> |
|----------------------------------|---------------------|----------|------------------------------|----------|--------------------------------------|
| Ventas en unidades               |                     |          |                              |          |                                      |
| Cifra de ventas                  |                     |          |                              |          |                                      |
| Costos de la actividad comercial |                     |          |                              |          |                                      |
| Materiales                       |                     |          |                              |          |                                      |
| Descuentos                       |                     |          |                              |          |                                      |
| Costos logísticos                |                     |          |                              |          |                                      |
| Transporte                       |                     |          |                              |          |                                      |
| Margen de actividad              |                     |          |                              |          |                                      |
| Gastos administrativos           |                     |          |                              |          |                                      |
| Promoción                        |                     |          |                              |          |                                      |
| Margen bruto                     |                     |          |                              |          |                                      |
| Amortizaciones                   |                     |          |                              |          |                                      |
| Otros gastos                     |                     |          |                              |          |                                      |
| Resultado contable               |                     |          |                              |          |                                      |

**Fuente:** (RA-MA Editorial)

## VII. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La industria alimentaria de Guatemala es parte de los principales sectores que aporta al crecimiento económico del país y contribuye a ofrecer alternativas de alimentación a la población. Por ser un sector económico que satisface una de las necesidades básicas de una persona, que es la alimentación, influye de manera directa en el bienestar individual y de la sociedad; de ahí la importancia de normar los procedimientos que deben seguir para brindar productos que cumplan con los estándares de calidad establecidos a nivel nacional e internacional, especialmente para aquellas empresas que desean expandir o comercializar sus productos a otros países.

El interés de las empresas por:

- \* El incremento de su productividad, que conlleva a la mejora continua y entrega de productos de calidad a bajo costo,
- \* Participación con una diversa gama de productos,
- \* Utilización de materias primas de calidad,
- \* Versatilidad para fabricar formulaciones especiales,
- \* Crecimiento del mercado nostálgico y otros nichos de mercado sumado a la amplia apertura comercial que se ha negociado en los últimos años, le han permitido a la Industria alimentaria de Guatemala ingresar a mercados internacionales.

Para garantizar que los productos cumplan con los criterios de calidad exigidos en las normativas vigentes, las empresas deben contar con procesos debidamente controlados y documentados, desde los proveedores de materia prima y de empaque, proceso de manufactura y empaque, y control de calidad, lo cual aportará la evidencia física de la inocuidad de los alimentos. Cada uno de los procesos a monitorear puede emplear diferentes técnicas de control que aportan la evidencia de la eficiencia de los mismos; y es precisamente en esta parte, donde es posible apoyar a los gerentes encargados de dirigir cada línea del



proceso y asesorarlos en la prevención y detección de las “no conformidades”, que pueden significar pérdidas para la empresa o daños en la salud del consumidor final.

Debido a la necesidad que tiene la industria alimentaria de llevar control de sus procesos de producción, empaque y análisis; la empresa Distribuidora, como valor agregado, brinda acompañamiento al cliente para hacer más eficientes sus procedimientos y reducir el riesgo de no comercializar un lote de producto por falta de cumplimiento de algún criterio de calidad.

Con base en esta necesidad general identificada se detectaron otros aspectos que no han sido satisfechos, los cuales sirvieron de base para el desarrollo del presente plan y los objetivos a alcanzar. Entre los principales hallazgos, se detectó falta de conocimiento de las necesidades reales del cliente, por lo que se propusieron visitas con mayor periodicidad a los clientes para mejorar la atención e identificar otras áreas no cubiertas.

Otro punto importante a considerar son los precios actuales, poco competitivos, que le restan mercado a los productos clave mencionados en el plan; para lo cual se propuso no sólo considerar el margen de ganancia sino también el precio de la competencia. Por otro lado, la falta de un “stock” adecuado de artículos, repercute en el desabastecimiento y perjudica al cliente y a la empresa distribuidora; por lo que es preciso determinar el nivel de consumo de cada uno de los productos para garantizar el abastecimiento continuo.

Al analizar el entorno de la empresa en base a las cinco fuerzas de Porter, se encontró que existen actualmente tres competidores: los distribuidores de la marca 3M que tienen amplia presencia en el segmento objetivo del proyecto; otros distribuidores de productos Merck que manejan precios más bajos de los establecidos por el proveedor; y distribuidores de productos LaMotte que manejan productos con rangos más variados de ejecución. De manera, que una de las acciones a considerar será ampliar la cartera de clientes y abarcar un mayor

segmento del mercado, mediante el aumento de las visitas técnicas y el establecimiento de precios más competitivos.

Dentro de los competidores potenciales se detectó que las empresas grandes importan de forma directa sus insumos, sin pasar por un intermediario, de manera que tienen a su disposición una mayor variedad de marcas y proveedores; para ello, se debe considerar tener un “stock” adecuado de productos, con mayor rotación y ofrecer tiempos de entrega más cortos para evitar que el cliente busque otras alternativas. Por otro lado, se puede considerar ampliar el portafolio de productos, ofrecer marcas de calidad y que no se encuentran en el mercado actual.

Como sustitutos se consideraron aquellos laboratorios que realizan de forma externa análisis microbiológicos y fisicoquímicos en alimentos, así como servicios de asesoría que permiten tercerizar ciertos análisis cuyo montaje en la industria puede significar inversiones que por el momento no se pueden realizar. La principal acción es fortalecer la asesoría que se brinda al cliente y ofrecer opciones que le permitan implementar sus propios análisis que, a largo plazo, tendrán menor costo que el actual.

En cuanto al proveedor está claro que posee el poder de negociación, debido a que es quien fija el nivel de precios de forma anual, sin mayor cambio, excepto en compras significativas, en las cuales se obtienen mejores precios. Por otro lado, hay clientes importantes que tienen poder de negociación por el volumen de consumo, logran mejoras significativas en precios, lo que a largo plazo permite relaciones de beneficio para ambas partes.

Luego del análisis del mercado se identificó que al momento de establecer el nivel de precios de los productos, no se toman en cuenta todos los elementos que forman parte del costo de los mismos; lo cual puede disminuir el margen de ganancia esperado. Para ello, es preciso considerar además del costo del producto en sí, los costos de comercialización, costos de apoyo y costos financieros, para obtener de esta forma, los beneficios estimados.

Se desarrolló un plan estratégico de ventas basado en tres ejes principales: incremento de las ventas anuales, satisfacción de las necesidades del cliente y ampliación de la cartera de clientes; lo cual se pretende lograr mediante el desarrollo de estrategias que marcarán el rumbo de la organización y las acciones prioritarias a ejecutar. Entre las principales estrategias se encuentran: gestión de cuentas estratégicas para fortalecer las relaciones a largo plazo con los clientes más valiosos; incremento en las visitas técnicas para conocer las necesidades de los clientes actuales, ganar nuevos clientes e incrementar los niveles de ventas.

Se propone además el desarrollo de talleres y capacitaciones para reforzar la imagen de la empresa, promocionar los productos clave y demostrar el compromiso por brindar un servicio integral. Como parte de la política de financiamiento se debe definir un límite de crédito a otorgar al cliente para no dejar sin liquidez a la empresa y que eso repercuta en el incumplimiento de obligaciones fiscales o con terceros por parte de la distribuidora.

Para el estudio de mercado se definió la entrevista como herramienta de recolección de información, con ella se pretendió conocer las necesidades de los clientes, detectar oportunidades de negocio y establecer relaciones de confianza y, a largo plazo, obtener beneficios mutuos.

Se definieron los puestos de trabajo para el desarrollo e implementación del proyecto; se definieron las principales funciones de cada uno, perfiles y características que las personas deben poseer para desempeñar de forma eficiente las actividades asignadas.

Del análisis FODA se obtuvieron los siguientes resultados: destaca dentro de las fortalezas que la empresa distribuidora ofrece productos de marca reconocida y bien posicionada a nivel mundial, acompañado de un servicio profesional y personalizado, factores importantes para las industrias en crecimiento con tendencias a alcanzar certificaciones de calidad que les permitan exportar sus productos. Como debilidades se detectaron: baja frecuencia de visitas a clientes y precios poco competitivos, lo cual repercute directamente en las ventas. Ante

estas circunstancias los clientes prefieren a otros proveedores con precios más bajos o, en última instancia, importar de forma directa sus insumos, sin intermediarios, de forma que es preciso considerar una estrategia de precios para ser más competitivos.

De acuerdo al plan económico financiero proyectado a cinco años que durará el proyecto, se encontró que durante los dos primeros años no se tendrán utilidades, debido al costo de financiamiento por la compra de materiales y equipos para las demostraciones; así como el costo de las capacitaciones y visitas a los clientes, pero se obtendrá apalancamiento fiscal por el resultado negativo obtenido. La mencionada inversión será recuperable a partir del tercer año, en el cual se podrá realizar más inversión y con mejores beneficios.

El valor actual neto, VAN y la tasa interna de retorno, TIR con un descuento del 20%, se obtendrán resultados positivos que indican la viabilidad del proyecto en el período estimado, con incrementos anuales en ventas de 20% a partir del tercer año de implementación; así como aumento en las utilidades esperadas.

La implementación del proyecto estará a cargo del equipo de ventas con el apoyo del Gerente de País y soporte de las áreas de Contabilidad y Bodega; el control y supervisión de los avances, será responsabilidad del Gerente General con el apoyo del Gerente de País. Dicho seguimiento será realizado de forma trimestral para revisar los indicadores y tomar decisiones sobre ajustes que se deban hacer para alcanzar los objetivos fijados.

El presente Plan de Negocios pretende contribuir con la industria alimentaria para: fortalecer sus procesos de control de la calidad de los productos; que obtengan mayores beneficios al tener menos productos rechazados y mejorar su imagen. Por otro lado, se espera que la empresa distribuidora fortalezca las relaciones con sus clientes, gane su fidelidad, que sea una negociación de beneficio mutuo y, por último, logre un incremento significativo en las ventas de productos del portafolio disponibles para la industria alimentaria.

## VIII. CONCLUSIONES

- Se estructuró el plan de negocios enfocado en la industria alimentaria para fortalecer el portafolio de productos de una empresa distribuidora con operaciones en Guatemala.
- Se determinó que los competidores actuales ofrecen productos similares y con precios más bajos, por lo que es preciso establecer una estrategia de precios que permita a la empresa distribuidora ser más competitiva en el mercado.
- Para establecer el nivel adecuado de precios, es preciso conocer la oferta existente, así como la estructura del costo del producto o servicio brindado para obtener el margen de utilidad esperado.
- Se desarrolló la estrategia de negocios en relación a distribución, ventas, mercadeo y publicidad para promover la imagen y presencia de la marca y la empresa distribuidora.
- Se realizó el cálculo del VAN y TIR con una tasa de descuento del 20%, para los cuales se obtuvieron resultados positivos que indican la viabilidad del proyecto en el período estimado.
- Se definieron las funciones más importantes de los puestos de trabajo para el desarrollo del proyecto; así como el perfil que deben cumplir los trabajadores para lograr los objetivos y metas trazadas por la empresa.

## IX. RECOMENDACIONES

- Estructurar e implementar gradualmente planes de negocios para los portafolios específicos de cada una de las empresas que atiende actualmente la distribuidora. .
- Realizar un análisis de mercado para el área de biología molecular y ciencias de la vida, segmento muy específico pero de alto valor en el mercado.
- Divulgar el plan de negocios a las personas y empresas involucradas para que todos lo conozcan y atiendan los objetivos del mismo; así lograr los resultados esperados.
- Analizar la posibilidad de importar otras líneas que complementen el portafolio actual para la industria alimentaria y se ofrezca una diversidad de productos.
- Desarrollar la página Web de la empresa distribuidora, que brinde información completa de los productos que se ofrecen y permita realizar pedidos y consultas vía internet.
- Consultar las leyes vigentes en relación al salario mínimo de los trabajadores.

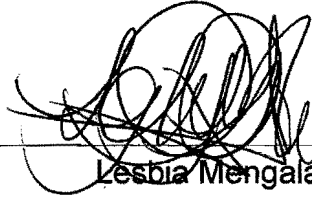
## X. BIBLIOGRAFÍA

- Almoguera, J. (2003). *Plan de Negocio*. Madrid: ESINE-Centro de Estudios Técnicos Empresariales.
- Arias, L., Portillas, L. M. y Acevedo, C. A. (2008). Propuesta Metodológica para la Elaboración de Planes de Negocios. *Scientia et Technica Año XIV*, 40, 4.
- Barrow, P. (2002). *Cómo preparar y poner en marcha planes de negocio*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Basterrechea, H., Gandarilla, A., Estrada, E. I. y Vega, Y. (2010). Propuesta metodológica para la elaboración de un plan de negocio en la Empresa de Productos Lácteos Bayamo. *Revista Electrónica Granma Ciencia*, 14 (2), 8.
- Boulard, M. M. (2011). *La dirección de empresas ante los retos del siglo XXI: Homenaje al profesor Juan José Renau Piqueras*. Valencia: Universitat de València.
- Cabrerizo, M. d. y Naveros, J. A. (2009). *Plan de negocio*. Málaga: Editorial Vértice.
- Calicchio, S. (2015). *El Plan de Negocios de una forma sencilla. La guía práctica que ayuda a poner en marcha nuevos proyectos e ideas empresariales*. Recuperado el 03 de octubre de 2016 de <https://www.casadellibro.com/ebook-el-plan-de-negocios--de-una-forma-sencilla-la-guia-practica-que-ayuda-a-poner-en-marcha-nuevos-proyectos-e-ideas-empresariales-ebook/9786050415872/2613063>
- Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua. (2010). *Manual Básico para Elaborar Plan de Negocio para PYMEs*. Managua, Nicaragua.
- Chávez, A. B. (2016). *Manual de Gestión de la Calidad*. Guatemala: RGH, S.A.
- Chapman, J. (2006). *Plan de recuperación del negocio en una semana*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Comisión de Alimentos y Bebidas. (s.f.). *Información de la Industria*. Recuperado el 01 de octubre de 2016 de Asociación Guatemalteca de Exportadores: <http://export.com.gt/sectores/comision-de-alimentos-y-bebidas/>
- Commerce, O. o. (2010). *Estrategia del servicio*. Londres: The Stationery Office.
- Cruz, M. y Cruz Oñate, M. (2013). *LinkedIn & Negocios*. Madrid: Bubok.
- Editorial Vértice. (2008). *Aspectos prácticos de la calidad en el servicio*. Málaga: Publicaciones Vértice S.L.

- Eglash, J. (2002). *Cómo preparar un plan de negocios.com: una guía para el empresario de Internet con todo lo que necesita saber sobre planes de negocio y alternativas de financiación*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- González, L. M. (2010). *Guía práctica para mejorar un plan de negocio: Cómo diseñarlo, implantarlo y evaluarlo*. Barcelona: Profit Editorial.
- González, L. M. (2010). *Planes de negocio y estudios de viabilidad: Software con casos prácticos y herramientas para elaborar DAFO y evaluar un Plan de Viabilidad*. Barcelona: Profit Editorial.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación* (3 ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Huertas, R. y Domínguez, R. (2015). *Decisiones estratégicas para la dirección de operaciones en empresas de servicios y turísticas*. Barcelona: Edicions Universitat Barcelona.
- Ildefonso, E. (2014). *Marketing de los Servicios* (4 ed.). Madrid: ESIC.
- Kotler, P. (2003). *Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales*. México: Pearson Educación.
- Laseter, T. (2000). *Alianzas estratégicas con proveedores*. Bogotá: Editorial Norma.
- Liberato, M. E. (2015). *Repare su crédito: Estrategias Para Elaborar Un Plan De Negocios*. Estados Unidos de América: Xlibris Corporation.
- Maitland, I. (2004). *Cómo confeccionar un plan de negocio en una semana*. España: Grupo Planeta.
- Maqueda, J. y Llaguno, J. I. (1995). *Marketing estratégico para empresas de servicios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Martinez, D. y Milla, A. (2012). *Elección de estrategias*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2010). *Manual para la Elaboración de Planes de Negocio*. Bogotá: Corporación Ventures.
- Morales, D. V. (2014). *Innovación y marketing de servicios en la era digital*. Madrid: ESIC Editorial.



- Mullins, J. y Komisar, R. (2012). *Mejorando el modelo de negocio: Cómo transformar su modelo de negocio en un plan B viable*. Barcelona: Profit Editorial.
- Munuera, J. L. y Rodríguez, A. I. (2006). *Estrategias de marketing: de la teoría a la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Office of Government Commerce. (2010). *Transición del servicio*. Londres: The Stationery Office.
- RA-MA Editorial. (s.f.). *El control presupuestario en la empresa*. Recuperado el 02 de octubre de 2016 de RA-MA: [www.ra-ma.es/descargas/descargar.php?fichero](http://www.ra-ma.es/descargas/descargar.php?fichero)
- Redondo, M. y Rojas, P. (2013). *Cómo preparar un plan de social media marketing : en un mundo que ya es 2.0*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Stettinius, W., Doyle, J. y Colley, J. (2015). *Plan de negocio. Cómo diseñarlo e implementarlo: Todos los pasos desde el diseño a la puesta en marcha y revisión*. Barcelona: Profit Editorial.
- Stutely, R. (2000). *Plan de negocios: la estrategia inteligente*. México: Pearson Educación.
- Thomsen, M. (2009). *El Plan de Negocios Dinámico*. Dinamarca: Thomsen Business Information.
- Tokan, B. (2016). *El plan de negocios perfecto: que se gana el corazón de los inversionistas!* Recuperado el 02 de octubre de 2016 de [https://play.google.com/store/books/details/Boomy\\_Tokan\\_El\\_plan\\_de\\_negocios\\_perfecto\\_que\\_se\\_ga?id=PdSGCwAAQBAJ](https://play.google.com/store/books/details/Boomy_Tokan_El_plan_de_negocios_perfecto_que_se_ga?id=PdSGCwAAQBAJ)
- Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial. (2006). *Guía para Elaborar un Plan de Negocios*. México: Instituto Politécnico Nacional.
- Velasco, F. (2007). *Aprender a elaborar un plan de negocio (Vol. 24)*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Viniegra, S. (2007). *Entendiendo El Plan de Negocios*. México: Lulu.com.
- Westwood, J. (2016). *Preparar un plan de marketing*. Recuperado el 04 de octubre de 2016 de <https://www.casadellibro.com/ebook-preparar-un-plan-de-marketing-ebook/9788416583362/2980840>
- Withers, J. y Vipperman, C. (1998). *Marketing de servicios: guía de planificación para pequeñas empresas*. Barcelona: Ediciones Granica S.A.
- Zorita, E. y Huarte, S. (2016). *El plan de negocio (Vol. 2)*. Madrid: ESIC Editorial.



---

Lesbia Mengalá Guerra Urizar

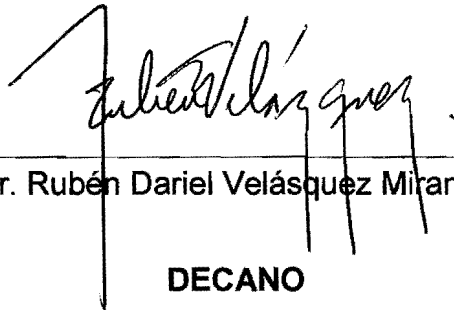
**AUTORA**



---

MSc. María Ernestina Ardón Quezada

**DIRECTORA**



---

Dr. Rubén Dariel Velásquez Miranda

**DECANO**