



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

**DISEÑO DE MODELOS PARA LA DISTRIBUCIÓN
DE PRODUCTOS HIDROCARBUROS, LUBRICANTES,
EN EMPRESAS GUATEMALTECAS, GOLDEN LUBS**

Edelberto Morales Paiz

Asesorado por la Inga. Norma Sarmientos

Guatemala, marzo de 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE MODELOS PARA LA DISTRIBUCIÓN
DE PRODUCTOS HIDROCARBUROS, LUBRICANTES,
EN EMPRESAS GUATEMALTECAS, GOLDEN LUBS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

EDELBERTO MORALES PAIZ
ASESORADO POR LA INGA. NORMA SARMIENTOS

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO MECÁNICO INDUSTRIAL

GUATEMALA, MARZO DE 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Juan Carlos Molina Jiménez
VOCAL V	Br. Mario Maldonado Muralles
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADORA	Inga. Norma Ileana Sarmientos Zeceña
EXAMINADOR	Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
EXAMINADORA	Inga. Sigrid Alexia Calderón de León
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

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

DISEÑO DE MODELOS PARA LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS HIDROCARBUROS, LUBRICANTES, EN EMPRESAS GUATEMALTECAS, GOLDEN LUBS

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Mecánica Industrial, con fecha 9 de mayo 2010.

Edelberto Morales Paiz



Guatemala, 24 de enero de 2012.
REF.EPS.D.44.01.12

Ingeniero
César Ernesto Urquizú Rodas
Director
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Presente

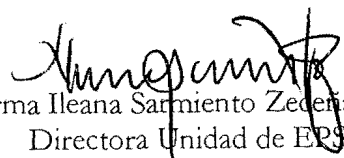
Estimado Ing. Urquizú Rodas.

Por este medio atentamente le envío el informe final correspondiente a la práctica del Ejercicio Profesional Supervisado, (E.P.S) titulado **“DISEÑO DE MODELOS PARA LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS HIDROCARBUROS, LUBRICANTES, EN EMPRESAS GUATEMALTECAS, GOLDEN LUBS”** que fue desarrollado por el estudiante universitario, **Edelberto Morales Paiz** quien fue debidamente asesorado y supervisado por la Inga. Norma Ileana Sarmiento Zecaña de Serrano.

Por lo que habiendo cumplido con los objetivos y requisitos de ley del referido trabajo y existiendo la aprobación del mismo como Asesora-Supervisora y Directora de EPS, apruebo su contenido solicitándole darle el trámite respectivo.

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Atentamente,
“Id y Enseñad a Todos”


Inga. Norma Ileana Sarmiento Zecaña de Serrano
Directora Unidad de EPS

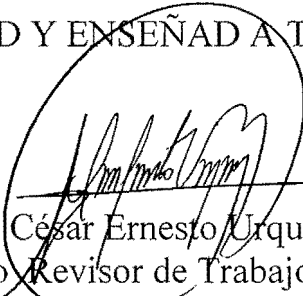
NISZ/ra





Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **DISEÑO DE MODELOS PARA LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS HIDROCARBUROS, LUBRICANTES, EN EMPRESAS GUATEMALTECAS, GOLDEN LUBS**, presentado por el estudiante universitario **Edelberto Morales Paiz**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, enero de 2012.

/mgp



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **DISEÑO DE MODELOS PARA LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS HIDROCARBUROS, LUBRICANTES, EN EMPRESAS GUATEMALTECAS, GOLDEN LUBS**, presentado por el estudiante universitario **Edelberto Morales Paiz**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. Cesar Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, marzo de 2012.

/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **DISEÑO DE MODELOS PARA LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS HIDROCARBUROS, LUBRICANTES, EN EMPRESAS GUATEMALTECAS, GOLDEN LUBS**, presentado por el estudiante universitario: **Edelberto Morales Paiz**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
DECANO



Guatemala, marzo de 2012

/cc

ACTO QUE DEDICO A:

**Dios y
La Virgen de Guadalupe**

Por el don de la vida y porque
me han dado la oportunidad de
poder realizar mis logros
profesionales.

**Mis Padres
Lic. Carlos Morales Saavedra
Luisa de Morales**

Que son ejemplo de valores y
enseñanzas.

**Mi esposa
Wendy**

Quien me ha brindado su apoyo
y amor en todo momento.

**Mis hijas María Ximena, María
Paula y María Inés**

Como un ejemplo de esfuerzos y
dedicación.

**Mis hermanos
Carlos Francisco
Luis Alberto**

Que me acompañaron y me
apoyaron siempre.

**Los ingenieros
Norma Sarmientos
Herberth Barrientos**

Quienes me asesoraron en la
realización de este trabajo.

**Mis compañeros y amigos
de la Universidad**

Que me brindaron su amistad
incondicional.

**Mis cuñados, sobrinos y
ahijados**

Por su cariño.

AGRADECIMIENTOS A:

**Dios y
La Virgen de Guadalupe**

Por iluminar y fortalecer mi vida
permitiendo lograr esta meta.

**Mis padres,
Lic. Carlos Morales Saavedra
Luisa de Morales**

Por su apoyo, gratitud, admiración
permanenten; y por los esfuerzos
realizados en beneficio de mi
superación.

**Mi esposa
Wendy**

Por ser fiel compañera que siempre
me ha apoyado, y a quien le
agradezco con todo mi amor.

**Mis hijas,
María Ximena, María Paula y
María Inés**

Por iluminar mi vida y permitir la
realización de mi trabajo de
graduación.

**Mis hermanos
Carlos Francisco
Luis Alberto**

Por su ejemplo de perseverancia y
Dedicación.

**Mis suegros
Ing. Roberto García
Dora Zambrano de García**

Por su ejemplo y dedicación en
formar una familia con valores.

**Mis cuñados, sobrinos y
ahijados**

Por su cariño y apoyo.

**Los ingenieros
Norma Sarmientos
Herbert Barrientos**

Por su valiosa asesoría.

**Mis compañeros y amigos
de la universidad: Pedro
Garzaro, Jorge Castañeda,
Eduardo Escobar, Juan
Alberto Ramos, Mario Riso,
Jorge Martínez, Gustavo
Vega, Carol García, Ruth
Ramírez y Paola Paredes.**

Porque ellos hicieron agradable
mi paso por la facultad y por su
apoyo incondicional durante toda
mi carrera.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
GLOSARIO	VII
RESUMEN.....	IX
OBJETIVOS.....	XI
INTRODUCCIÓN	XIII
1. ASPECTOS GENERALES DE GOLDEN LUBS.....	1
1.1. Reseña histórica	1
1.2. Estructura organizacional	2
1.3. Misión	5
1.4. Visión	5
1.5. Valores.....	5
1.6. Productos que comercializa actualmente Golden Lubs	6
1.7. Constitución legal de la compañía	8
1.8. Filosofía de la compañía	8
1.9. Definición de objetivos	9
1.10. Política de calidad.....	9
1.11. Estrategia de Introducción	10
2. FASE DE SERVICIO TÉCNICO-PROFESIONAL	
2.1. Diagnóstico de la situación actual.....	13
2.1.1. Análisis FODA.....	13
2.1.2. Estrategias para Golden Lubs.....	17
2.1.2.1. Maxi-Maxi (Fortalezas y Oportunidades.....	17
2.1.2.2. Maxi-Mini(Fortalezas y Amenazas)	17

2.1.2.3.	Mini-Maxi(Debilidades y Oportunidades)	17
2.1.2.4.	Mini-mni (Debilidades y Amenazas)	18
2.1.3.	Diagrama causa-efecto.....	18
2.1.4.	Problemas específicos.....	20
2.1.5.	Análisis del mercado actual en los diferentes canales de distribución.....	22
2.1.6.	Análisis del mercado en el canal de estaciones de servicios	26
2.1.7.	Diagnóstico en <i>car dealer</i>	28
2.1.8.	Diagnóstico en transporte pesado	29
2.1.9.	Diagnóstico en aceiteras y repuestos	30
2.1.10.	Diagnóstico en talleres de mecánica	32
2.1.11.	Información sobre estimado de ventas anuales.....	33
2.2.	Diseño de modelo para la distribución de productos hidrocarburos, lubricantes para Golden Lubs en su organización de trabajo	34
2.2.1.	Modelos de distribución propuestos por Golden Lubs	34
2.2.1.1.	Modelo venta directa.....	35
2.2.1.2.	Modelo entregas directas consumidor final sin intermediarios.....	38
2.2.1.3.	Modelo distribuidor: clientes de Golden Lubs	39
2.2.1.4.	Modelo distribuidor: ventas propias	40
2.3.	Propuesta gerencia comercial	42
2.4.	Principales funciones y responsabilidades	44
3.	FASE DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	59
3.1.	Plan de contingencia	59
3.1.1.	¿Qué hacer en caso de incendio?	59

3.1.2.	¿Qué hacer en caso de desastre natural?	60
3.2.	Costos	61
3.3.	Plan de contingencia en caso de desastres naturales.	62
3.4.	División del Plan de contingencia	62
3.4.1.	Riesgos	62
3.5.	Plan de seguridad humana	64
3.5.1.	Medidas de mitigación en caso de incendio	65
3.5.2.	Medidas de mitigación en caso de tormentas y huracanes	65
3.5.3.	Medidas de mitigación en caso de sismos	65
3.5.4.	Medidas de mitigación en caso de intoxicación.....	66
3.6.	Medidas de seguridad e higiene generales	66
3.7.	Datos generales de Golden Lubs	67
3.8.	Integración del comité de contingencia.....	68
3.9.	Análisis de riesgos Golden Lubs.....	68
3.10.	Gestión de recursos.....	69
3.11.	Estrategia de respuestas ante desastres.....	71
3.12.	Sistema de comunicación.....	71
3.13.	Plan de evacuación	72
3.14.	Rutas de evacuación	73
3.15.	Simulacros	74
CONCLUSIONES		77
RECOMENDACIONES.....		79
BIBLIOGRAFÍA.....		81
ANEXOS.....		83

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Organigrama de la empresa.....	4
2.	Aceites lubricantes de viscosidad SAE 5W 30, 10W40, 20W50, para uso de vehículos de gasolina	6
3.	Aceite lubricante en viscosidad SAE 15W40 para uso de vehículo diesel	7
4.	Aceites lubricantes ATF para uso de transmisiones automotrices	7
5.	Aceites lubricantes para el uso de transmisiones hidráulicas.....	8
6.	Diagrama causa-efecto	20
7.	Árbol de problemas	21
8.	Análisis de objetivos	22
9.	Modelo de venta directa	36
10.	Variación en el modelo de venta directa	38
11.	Modelo de ventas directas	39
12.	Distribución ventas propias	42
13.	Organigrama propuesta gerencia comercial	43

TABLAS

I.	Matriz FODA	16
II.	Segmento lubricantes para 2,010	25
III.	Clasificación por industria y sus importaciones por productos.....	26
IV.	Medición para el canal de estaciones de servicio	27
V.	Medición de la encuesta para todas las marcas	28

VI.	Diagnóstico en transporte pesado	29
VII.	Diagnóstico en aceiteras y ventas de repuestos	31
VIII.	Diagnóstico en talleres de mecánica	32
IX.	Estimado histórico de ventas.....	33
X.	Información sobre tendencias de ventas anuales de enero a diciembre	34
XI.	Principales funciones y responsabilidades del Gerente General.....	44
XII.	Principales funciones y responsabilidades del Gerente Financiero.....	46
XIII.	Principales funciones y responsabilidades del Gerente de Ventas	48
XIV.	Principales funciones y responsabilidades del Ejecutivo de Ventas	50
XV.	Principales funciones y responsabilidades del Gerente de Mercadeo	52
XVI.	Principales funciones y responsabilidades del Gerente Administrativo	54
XVII.	Principales funciones y responsabilidades del Encargado de Facturación.....	56
XVIII.	Costo de equipo de seguridad e higiene	61

GLOSARIO

Comercialización	Distribución, planeación, colocación del producto correcto en el mercado idóneo, en el tiempo justo, al precio adecuado y en lugar adecuado.
Desarrollo	Actividades técnicas de la investigación, ingeniería y diseño del producto.
Distribuidor	Comerciante al mayoreo con funciones limitadas que sí tiene contacto físico con el producto, más no de aplicación.
Estrategia	Plan de acción básico y amplio, con el cual una organización intenta lograr una o más metas.
Gerente de producto	Ejecutivo responsable de la planeación de programas de mercadotecnia total para un producto o grupo de productos.
Lubricante automotriz	Lubricantes para uso de vehículos livianos Catalogados como PVL (Pasajero vehículo lubricante).

Lubricante comercial	Lubricantes para uso de vehículos pesados, Diesel catalogados como CVL (Comercial Vehículo lubricantes).
Lubricante industrial	Lubricantes para uso de la industria catalogados como IND (Uso industrial).
Mercado objetivo	Grupo de consumidores hacia el cual se dirige el producto.
Producto	Aceite que se aplica en maquinaria liviana, pesada e industrial.
Participación de mercado	Porcentaje de ventas de una compañía en el total de las ventas de la industria, en un mercado determinado.

RESUMEN

Golden Lubs es una empresa nacional guatemalteca con un 100 % de inversión de capital procedente del occidente del país. Todos los trabajadores son guatemaltecos, incluyendo empleados con experiencia en empresas multinacionales.

Como muchas empresas internacionales, Golden Lubs, con el afán de obtener ventaja competitiva respecto de sus competidores, va en la búsqueda, evaluación y selección de que sus productos sean distribuidos por una empresa local. Por lo que es necesario contar con la implementación de la distribución de productos hidrocarburos, lubricantes de empresas guatemaltecas. Desde la generación de la idea, la cual puede proceder de fuentes como: la investigación de mercado, productos a importar, marcas, presentación, empaque, plan de mercadeo y lanzamiento del producto, hasta lograr su comercialización.

La distribución del producto es un elemento crítico en la comercialización de un producto, ya que si triunfa se asegura su acogida en el mercado, de lo contrario puede ser muy difícil salvarlo. Para que la distribución no sea una aventura, debe ser planificada con anterioridad, y cuando el producto, mercado enfoque, financiamiento e instalaciones, estén listos, importarlo adecuadamente de la manera definitiva; la operación de distribución debe ser un modelo de planificación, coordinación y control.

En un momento dado del proceso, los seis departamentos internos de Golden Lubs, tienen que intercambiar información, coordinar sus actividades y enfocar sus esfuerzos en una meta común: distribución de productos hidrocarburos, lubricantes a la mayor brevedad posible

OBJETIVOS

General

Diseñar un modelo para la distribución de productos hidrocarburos lubricantes en el mercado guatemalteco, con las características necesarias para que cumpla con las necesidades y expectativas tanto del fabricante como del consumidor local, para lograr la rentabilidad de la empresa

Específicos

1. Reconocer las diferentes etapas involucradas en la distribución de productos hidrocarburos lubricantes, de manera que la introducción del producto sea rentable para la empresa e innovador en el mercado.
2. Determinar por medio del análisis de mercado de productos lubricantes, las características necesarias del producto que se va a introducir en el mercado, para que cumpla con las expectativas del mercado objetivo.
3. Reconocer la importancia del uso de productos hidrocarburos lubricantes para el mantenimiento de maquinaria en general, de modo que contenga las características que sean aceptadas dentro del mercado objetivo.
4. Diseñar la distribución del producto y demás características, para que sea innovador en el mercado y rentable para la empresa.

5. Establecer por medio del plan de mercadeo, las estrategias del producto, precio, promoción y lanzamiento en el mercado guatemalteco.
6. Determinar mecanismos de control para dar seguimiento a la distribución del producto en el mercado.
7. Reconocer la importancia del análisis estadístico de ventas del producto lanzado, para la evaluación y control de las metas propuestas, de modo que el producto tenga éxito en el mercado.

INTRODUCCIÓN

Debido a la intensa competencia en la mayor parte de los mercados de la distribución de productos hidrocarburos y lubricantes en Guatemala, es importante para las empresas que se están dedicando a esta rama, desarrollar una correcta implementación de distribución, ya que al no hacerlo corren un gran riesgo debido a las modificaciones en las necesidades y gustos del consumidor, las nuevas tecnologías, la reducción del ciclo de vida de los productos y el aumento en la competencia de productos extranjeros.

La distribución e introducción de productos nuevos en los mercados de Guatemala es una forma de vida y Golden Lubs realiza investigaciones para desarrollar nuevas especialidades de gran impacto y aceptación a nivel de productos de lubricación.

A través de las investigaciones y avances en productos hidrocarburos, los lubricantes se diseñan con novedades alternativas de lubricación para diferentes equipos en diferentes áreas de industria, transporte pesado, liviano y generación de electricidad.

En el presente documento desarrollado a través del EPS, se presentan en el primer capítulo los aspectos generales de la empresa. Posteriormente, en el capítulo dos, se profundiza en el análisis FODA de la empresa, con el fin de conocer sus fortalezas y debilidades, políticas y consideraciones generales para la elaboración del diseño del modelo para la distribución de productos hidrocarburos, lubricantes. Se continúa en el capítulo tres con un análisis de la

situación actual y el diseño del plan de contingencia ante desastres de Golden Lubs. Con esto se dará una solución concreta a las necesidades que actualmente Golden Lubs posee, y para que opere de una manera eficaz y eficiente.

1. ASPECTOS GENERALES DE GOLDEN LUBS

1. 1. Reseña histórica

Lubricantes Golden Lubs, es una empresa que inició sus operaciones con ex empleados de Esso; sus primeras operaciones se realizaron con la empresa Distribución Confiable de Lubricantes S.A. que inició operaciones con la finalidad de distribuir lubricantes en la costa sur de Guatemala. Estuvo localizada en la ciudad de Retalhuleu y cubría el territorio desde la frontera de El Salvador, hasta la frontera con México. Hace poco tiempo se trasladó hacia la ciudad capital y en sus comienzos llegó a un volumen de ventas de 2,500 barriles de lubricantes al año. La empresa maneja adicionalmente las líneas de filtros y baterías automotrices.

Distribución Múltiple S.A., fue otra empresa del grupo fundada en 1995 en la ciudad de Quetzaltenango, con la finalidad de cubrir el territorio del altiplano del país. Su área de influencia abarca desde Chimaltenango hasta la frontera con México en los departamentos de Huehuetenango y San Marcos. En su momento antes de trasladarse como una empresa consolidada hacia la ciudad de Guatemala, vendía alrededor de 3,100 barriles de lubricantes al año. La empresa también manejaba las líneas de filtros y baterías.

Lubricantes Golden Lubs, fue fundada en enero del 2,010, dirigiendo el negocio los hijos de los dueños que habían realizado operaciones en el interior de la República de Guatemala. Golden Lubs fue creada para cubrir los mercados de la ciudad de Guatemala, oriente y norte del país.

Esta empresa vino a dar al nuevo grupo la oportunidad de tener cobertura a nivel nacional. En los primeros meses de operación, la empresa se ha enfocado a la distribución de lubricantes. A partir de febrero del 2,010, realizó una fusión al 50 % con distribuidores de filtros Wix, para aumentar sus líneas a lubricantes y filtros, y manteniendo la expectativa de crecer en el futuro, para finales del 2,011, en el negocio de baterías.

Otras empresas que trabajan en paralelo a Golden Lubs se están diversificando en el ramo de la agricultura de exportación, bienes raíces e ingresando en el negocio de estaciones de servicio de combustible.

1.2. Estructura organizacional

De acuerdo con Gabriela Hutt y M. Belén Marmioli, la estructura organizacional puede ser definida como: “Las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos”.

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades.

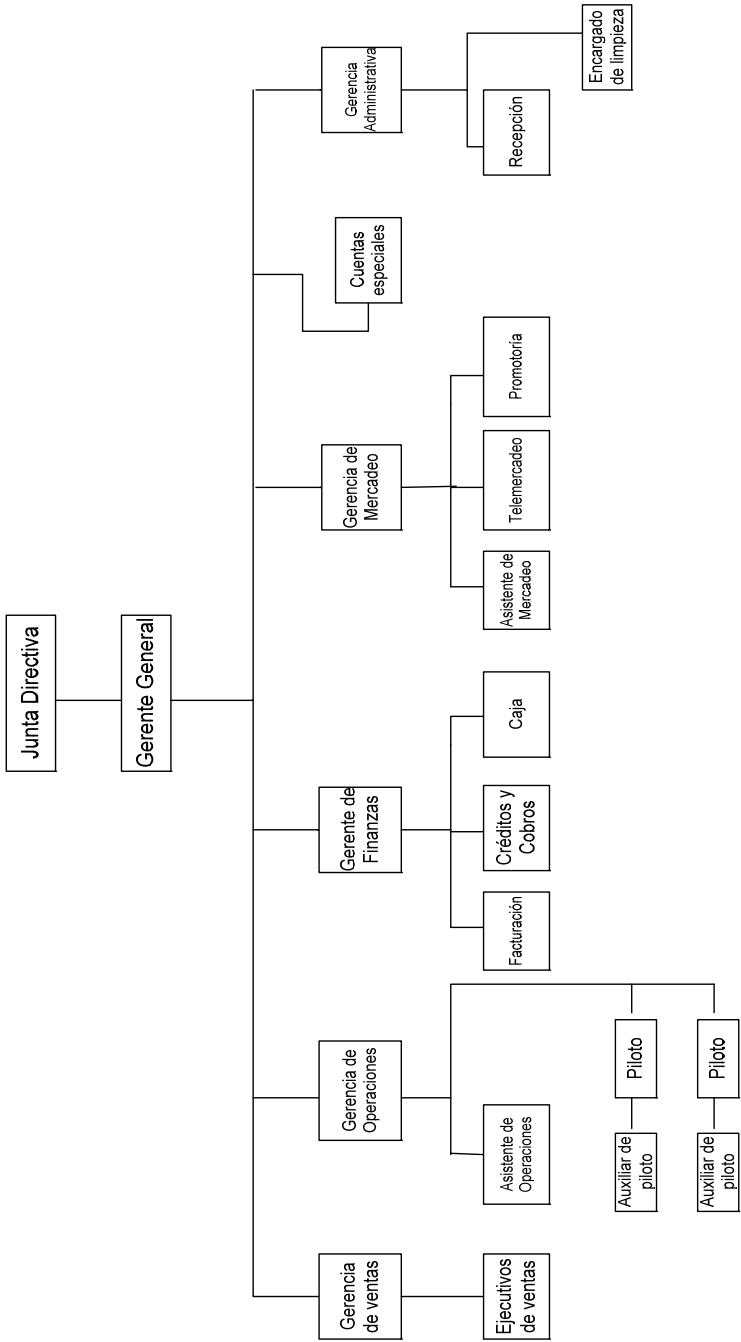
Es por ello que Golden Lubs está organizada de forma funcional, ya que esta separa los procesos o actividades que se llevan a cabo para obtener un resultado final. La empresa está organizada por:

- La Junta Directiva: que está conformada por el presidente, vicepresidente, secretario, vocal I y vocal II.

El presidente es quien dirige; es la figura máxima; el vicepresidente cumple la misma función en ausencia del presidente; el tesorero es el que dirige la parte contable, asesorado por un contador, quien les demuestra al resto el tema de las finanzas. El secretario general es el que se ocupa de todo, y generalmente está ayudado por secretarías administrativas. Hace que todas las decisiones se cumplan. Y los vocales, son las personas que forman esa junta y tienen voz y voto.

- Equipo gerencial: la empresa está manejada por un Gerente General, Gerente Ventas, Gerente de Operaciones, Gerente de Finanzas, Gerente de Mercadeo y Gerente Administrativo. Los principales accionistas de la empresa son los mismos dueños de Golden Lubs.
- Consultores: la empresa se encuentra constantemente en la búsqueda de mejorar sus procesos y de ser más agresivos en el mercado. Para ello se realizan contrataciones de consultores en el ramo financiero y legal.

Figura 1. Organigrama de la empresa



Fuente: elaboración propia. Información proporcionada por la empresa Golden Lubs

1.3. Misión

Convertirse en distribuidor de lubricantes de las marcas Golden Lubs para el mercado de Guatemala, con cobertura nacional, ofreciendo a los clientes productos y servicios de alta calidad en la comercialización de lubricantes.

1.4. Visión

Se resume en los siguientes aspectos:

- Lograr en los próximos 10 años posicionar a la marca Golden Lubs como la primera opción en la preferencia del consumidor, en cada sector del mercado.
- Alcanzar el éxito al potenciar las fortalezas de Golden Lubs a nivel nacional y la experiencia de Golden Inc. a nivel mundial. La fuerza de 2, la visión de 1.
- Ser reconocida a mediano plazo como una empresa seria, profesional y confiable en el sector de lubricantes.

1.5. Valores

Golden Lubs se rige por una serie de valores siendo los principales:

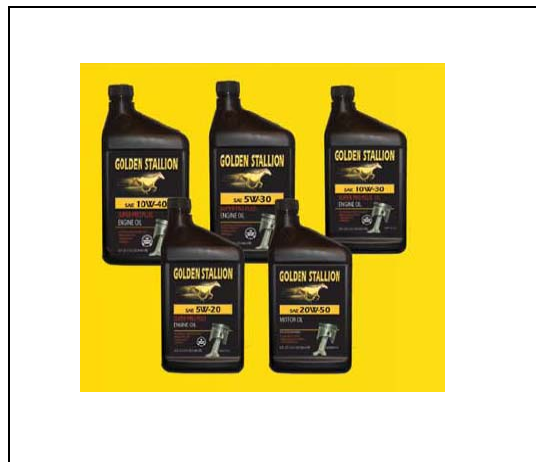
- Honestidad
- Responsabilidad
- Disciplina
- Confianza

1.6. Productos que comercializa actualmente Golden Lubs

En la empresa se comercializa una gama de productos lubricantes de alta calidad, los cuales se utilizan para el mantenimiento de motores y maquinaria en general; a continuación se presenta cada uno de los productos.

Los productos que se comercializan son:

Figura 2. Aceites lubricante en viscosidad SAE 5W 30, 10W40, 20W50, para uso de vehículo gasolina



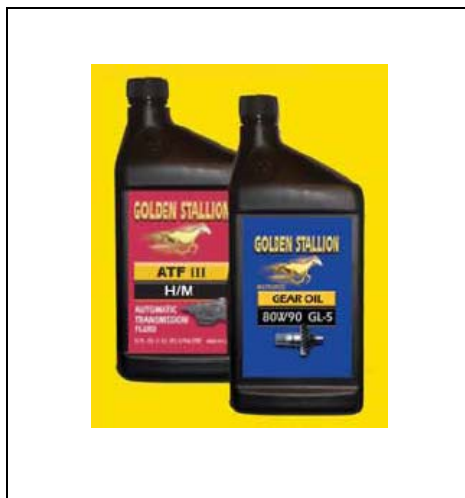
Fuente: Golden Lubs

Figura 3. **Aceite lubricante en viscosidad SAE 15W40 para uso de vehículo diesel**



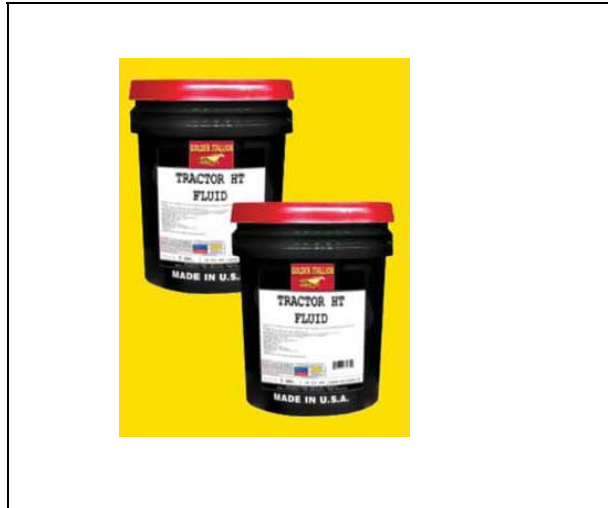
Fuente: Golden Lubs

Figura 4. **Aceites lubricantes ATF para el uso de transmisiones automotrices**



Fuente: Golden Lubs

Figura 5. Aceite lubricantes para el uso de transmisiones hidráulicas



Fuente: Golden Lubs

1.7. Constitución legal de la compañía

La empresa ha sido constituida como una Sociedad Anónima, con acciones comunes y nominales. Su nombre es: Golden Lubs Sociedad Anónima, presentándose con el nombre Comercial de Golden Lubs.

1.8. Filosofía de la compañía

La filosofía de la compañía es: “Ser una empresa considerada de distribución eficiente y eficaz. Ética, responsable en el cumplimiento de los acuerdos negociados y pactados con los clientes de una manera seria , profesional y confiable, en el sector de los lubricantes”.

1.9. Definición de objetivos

- Posicionar la MARCA Golden Lubs en el primer lugar, en la mente del consumidor de lubricantes, en 10 años.
- Dar a conocer en el mercado guatemalteco a Golden Lubs como un distribuidor serio, confiable y profesional, en 3 años.
- Alcanzar el 23.8% de participación de mercado en el año.
- Convertir a Golden en el mayor distribuidor de lubricantes de toda Guatemala en 10 años.
- Llevar el volumen de ventas de 40,445 barriles anuales a 81,610, para el 2015.
- Elevar el volumen de ventas de Golden Lubs de 22,500 barriles de importaciones iniciales, a 48,690 barriles, en el 2015.

1.10. Política de calidad

Golden Lubs se apega a las normas de Golden Lubs Inc., reconociendo la importancia de la satisfacción del cliente. Su política de calidad se resume en: “Tomando en cuenta nuestra responsabilidad con nuestros clientes directos y los de todos nuestros canales de distribución, en Golden Lubs nos esforzamos por entender los requerimientos y preocupaciones de negocio de nuestros cliente, para responderles de una forma efectiva y eficiente a sus necesidades”.

Para ello debe cumplir con las siguientes políticas:

- Proveer producto de alta calidad que cumpla con las expectativas de las necesidades del cliente.
- Responder con servicio confiable de acuerdo con los estándares de calidad mundial, eficiencia y cortesía.
- Responder con exactitud y suficiente información respecto de todos los productos y servicios disponibles, incluyendo los detalles de garantía y cuidados, de tal forma que el cliente pueda tomar una buena decisión de compra.
- Requerimiento de publicidad apegada a la verdad, en todo tipo de comunicaciones.

1.11. Estrategias de Introducción

Golden Lubs realizará una estrategia de introducción de marca directamente con subdistribuidores, en la cual se darán descuentos especiales máximos, para que puedan atender el mercado de aceiteras, talleres, transporte e industria agrícola y venta de repuestos.

Seguidamente, se llegará a los consumidores con una fuerza de ventas directa y se atacará negocios especiales para el mercado de gobierno analizando el volumen que se va a comprar, la dependencia y licitaciones que negociará el vendedor.

La fuerza de ventas atacará también la agroindustria que incluye el negocio de ingenios, fincas y granjas, analizando el tamaño del cliente y potencial de compra, para programar el descuento que puede otorgarse a este tipo de cliente.

Por último, como estrategia de introducción, la fuerza de ventas también atenderá estaciones de servicio en las que no exista una marca determinada.

2. FASE DE SERVICIO TÉCNICO-PROFESIONAL

2.1. Diagnóstico de la situación actual

Actualmente Golden Lubs está iniciando sus operaciones después de que generaciones anteriores introdujeron productos de lubricantes, filtros y baterías en el interior del país. Problemas como seguimiento generacional del negocio fueron los que se reflejaron en la continuidad de empresas que no tuvieron la visión de continuar creciendo con las generaciones venideras; actualmente, la gerencia de Golden Lubs está invirtiendo en un plan de sucesión y a la vez en la asesoría adecuada para poder continuar creciendo de una forma constante en el mercado de Guatemala.

Para establecer el diagnóstico, se hizo uso de una metodología descriptiva y de observación directa de los distintos procesos de la empresa.

2.1.1. Análisis FODA

- Fortalezas
 - Golden Lubs posee conocimiento del mercado nacional, por el tiempo que tiene de trabajar algunas líneas como filtros y baterías.
 - Posee tres canales de distribución que cubren el 100% del país y que se convertirán en canales únicos de Golden Lubs, baterías filtros y lubricantes, los cuales cuentan con solidez económica.
 - Posee un procedimiento ágil para la toma de decisiones por tener una gerencia local.

- Tiene instalaciones adecuadas para manejo de graneles y producto envasado
- Su ubicación estratégica permite la adecuada movilización a diferentes puntos de la república.
- Posee grupos de trabajo enfocados a resultados
- Dispone de un equipo de Ingenieros en soporte técnico, para asesorías.
- Cuenta con la facilidad en dar entrenamientos sobre productos para diferente puntos de venta.
- Dispone de un plan de mercadeo enfocado a resultados.
- Oportunidades
 - Existe demanda creciente del producto.
 - Enfatizar la ventaja competitiva que representa el origen de los productos de EEUU.
 - Incrementar la participación del mercado, a través del concepto del distribuidor local.
- Debilidades
 - Poca publicidad
 - Pérdida de participación de mercado en los últimos 3 años.
 - Estructura débil enfocada en el nivel de distribuidores.
 - Desconocimiento de la marca en varias regiones, zonas de occidente, sur.
 - Equipo joven de colaboradores carentes de experiencia.
 - Adaptación de los clientes al nuevo distribuidor (Golden Lubs)
 - No contar con el control de la bodega (horario), se cierra a las 4 PM.

- No hay flexibilidad de entregas sábado o domingo, en hora que requiera el cliente.
- Amenazas
 - Política agresiva de precios y mercadeo por parte de la competencia.
 - Incorporación de nuevas marcas al mercado por parte de la competencia.
 - Competencia capaz de bajar precios.
 - Crecimiento de empresas semejantes y aparición de nuevas empresas.
 - La competencia posee agresividad en licitaciones gubernamentales.

Tabla I. **Matriz FODA**

<p>Factores internos</p> <p>Factores externos</p>	<p>F1 Golden Lubs posee conocimiento del Mercado Nacional, por el tiempo de trabajar algunas líneas como lo son filtros y baterías.</p> <p>F2 Posee tres canales de distribución que cubren el 100% del país y que se convertirán en canales únicos de Golden Lubs, baterías, filtros y lubricantes, los cuales cuentan con solidez económica.</p> <p>F3 Posee un procedimiento ágil para la toma de decisiones por tener una gerencia local.</p>	<p>D1 Poca publicidad.</p> <p>D2 Estructura débil enfocada en el nivel de distribuidores</p> <p>D3 Desconocimiento de la marca en varias regiones, zonas de occidente, sur.</p>
<p>O1 Demanda creciente del producto.</p> <p>O2 Enfatizar la ventaja competitiva que representa el origen de los productos de EEUU.</p> <p>O3 Incrementar la participación del mercado, a través del concepto del distribuidor local.</p>	<p>FO(Maxi-Maxi)</p> <p>Fortalecer los canales de distribución en los diferentes segmentos tanto de mayoreo, menudeo y consumidor final, enfocándose también en áreas como el occidente y sur.</p> <p>(O1,O3,F1,F2,F3)</p>	<p>DO (Mini-Maxi)</p> <p>Fortalecer el presupuesto de mercadeo, tomando el 3% de las ventas para gastos de publicidad.</p> <p>(O1,O2,O3,D1,D2,D3)</p>
<p>A1 Política agresiva de precios y mercadeo por parte de la competencia</p> <p>A2 Incorporación de nuevas marcas al mercado por parte de la competencia.</p> <p>A3 La competencia posee agresividad en licitaciones gubernamentales.</p>	<p>FA (Maxi-Mini)</p> <p>Reactivar, programa de mapeo de precios, para analizar los precios de la competencia y precios de licitaciones gubernamentales.</p> <p>(F1,F3,A1,A3)</p>	<p>DA (Mini-mini)</p> <p>Ejecución de las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos.</p> <p>(D1, D2,D3, A1,A2,A3)</p>

Fuente: elaboración propia.

2.1.2. Estrategias para Golden Lubs

Las estrategias para Golden Lubs se determinarán por medio del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

2.1.2.1. Maxi- maxi (Fortalezas y Oportunidades)

- Fortalecer los canales de distribución en los diferentes segmentos, tanto de mayoreo, menudeo y consumidor final, enfocándose también en áreas como el occidente y sur.
- Formular programas de entrega a granel para clientes industriales en costa, dando a conocer que el producto es original y hecho en Estados Unidos, por el respaldo que tiene y aceptación del consumir local.

2.1.2.2. Maxi-mini (Fortalezas y Amenazas)

- Reactivar programa de mapeo de precios, para analizar los de la competencia y los de licitaciones gubernamentales.
- Optimizar la gerencia comercial, para la introducción adecuada de productos nuevos, con la tendencia de fabricantes de equipos que solicitan nuevas especificaciones.

2.1.2.3. Mini-Maxi (Debilidades y Oportunidades)

- Fortalecer el presupuesto de mercadeo, tomando el 3% de las ventas para gastos de publicidad.
- Incrementar los horarios de entrega teniendo flexibilidad para poder entregar después de las 4 p.m., sábados y domingos, en urgencias determinadas por los clientes.

2.1.2.4. Mini-mini (Debilidades y Amenazas)

- Ejecución de las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos.
- Promover y diseñar nuevos procesos de captación de clientes nuevos, con el fin de aumentar la cartera en los diferentes canales de distribución.

2.1.3. Diagrama causa- efecto

El diagrama causa efecto es una herramienta utilizada para identificar las causas que tienen mayor contribución en el efecto hasta la solución de las mismas; en este caso se utiliza para identificar las causas de una mala distribución, con el fin de analizar y solucionarlas.

Los procedimientos elaborados para el análisis de despacho se centraron en la observación en cada uno de los puestos de trabajo, controlando el tiempo que se toma el empleado en la elaboración de factura. Entre los tiempos mínimos de la elaboración de factura en una semana, se cuenta desde el momento que el cliente coloca la orden de pedido a 5 hrs mínimo y hasta un día

y medio si existen problemas de créditos, en donde se debe solventar el pago del cliente para poder realizar la factura.

La preparación del pedido en la bodega puede llegar a tardar entre 4 a 8 horas hábiles, después de que el departamento de créditos traslada la factura para proceder a preparar el despacho; se considera un tiempo bastante largo el que se pueda preparar el pedido en un día hábil.

Los procedimientos para la toma de inventarios es la que actualmente elabora Golden Lubs en donde realiza un conteo de los productos físicos y los compara con los inventarios cargados en el sistema, tanto de las entradas de las importaciones como las salidas de las facturaciones. Con los mismos existe una variación mensual del 8 al 15 % de los productos faltantes en variaciones de inventarios. Los conteos de inventarios se realizan uno en la quincena de cada mes y otro adicional a final de mes.

Con los análisis de despacho facturación y manejo de inventario, se da a conocer que la actual distribución de productos es inadecuada.

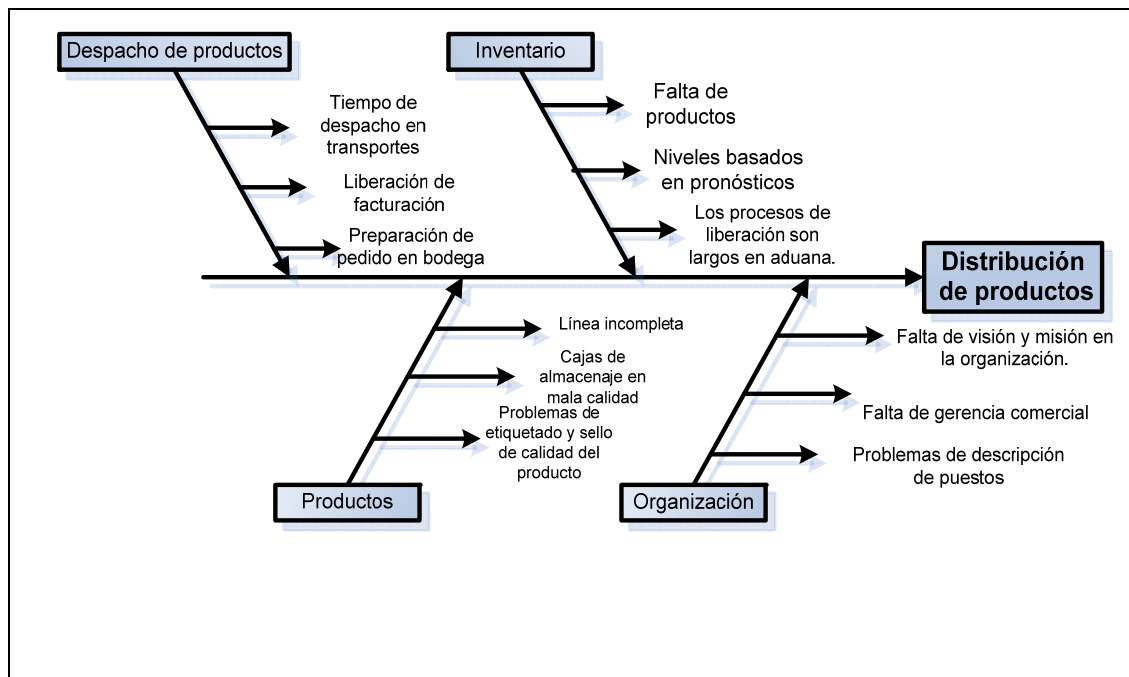
La línea de productos está incompleta, ya que la mayoría no contiene las especificaciones que piden los consumidores localmente, se suma a la vez un problema en la caja de almacenaje de los envases de litro y galón, que falla al realizar su manejo en las entregas.

Golden Lubs no cuenta con descripciones de puestos, ni con una visión y misión para ser compartida y aplicada con sus empleados.

Debido a las anteriores dificultades en despacho de productos, inventario, productos y una organización incompleta, la distribución de los productos de

Golden Lubs no es competitiva para poder colocarse actualmente como una marca líder en el mercado.

Figura 6. **Diagrama Causa-Efecto**



Fuente: elaboración propia.

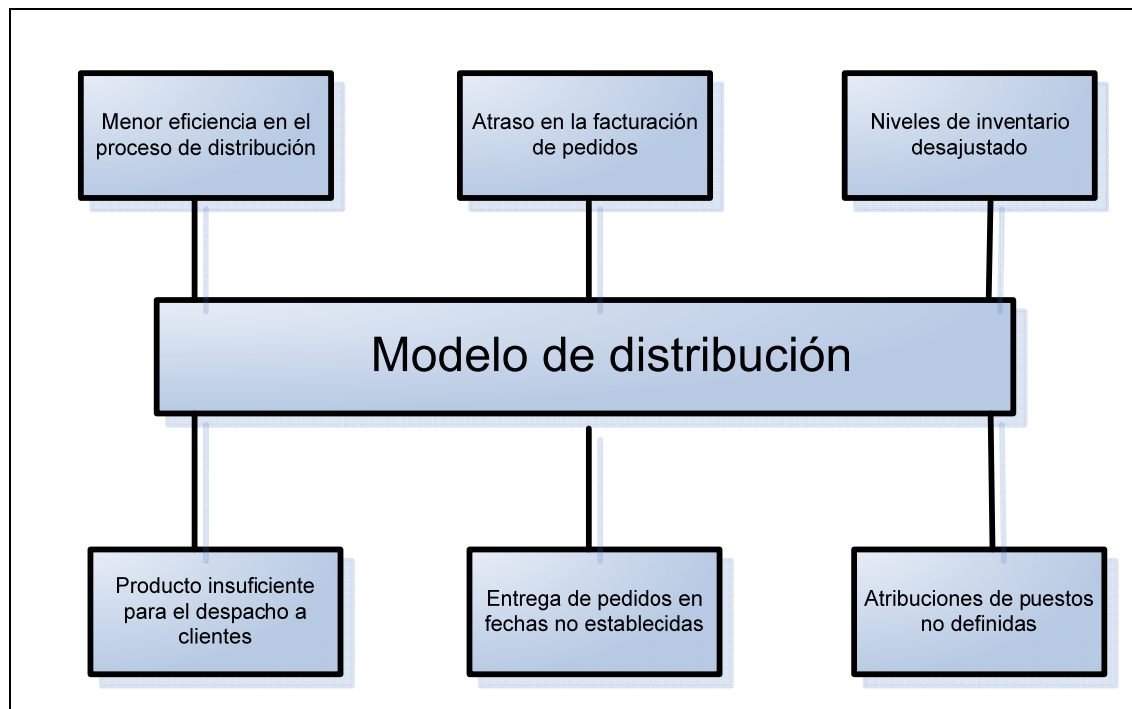
2.1.4. Problemas específicos

Dentro de los problemas específicos se puede mencionar los niveles de inventario de productos, basados en pronósticos de ventas de años anteriores las cuales proporcionan datos variables, ya que la empresa se encuentra en crecimiento y esto hace insuficiente la cantidad de producto disponible para despacho; esto repercute en la distribución del producto y en entrega de pedidos en fechas no establecidas, a causa de los niveles de inventarios

desajustados; lo que a su vez provoca una menor eficiencia en el proceso distribución.

A continuación se presenta en la figura 7 un árbol de problemas en el cual se detallan las causas y los efectos del desajuste en los niveles de inventario basado en pronósticos.

Figura 7. **Árbol de problemas**

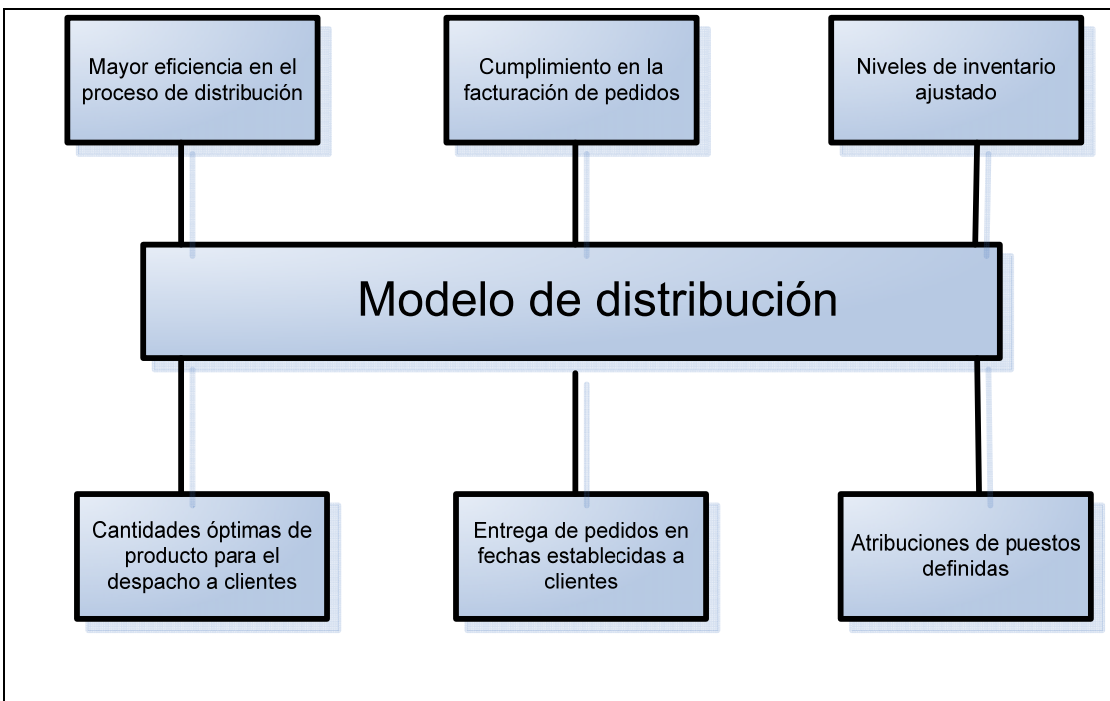


Fuente: elaboración propia.

Analizando las causas y los efectos que tiene la variación en los pronósticos de ventas para la proyección de inventarios, se realizó el análisis de objetivos en el cual se presentan las posibles soluciones a los problemas planteados y la situación que podría existir después de solucionar los problemas.

A continuación se presenta, en la figura 7, el análisis de objetivos, en el cual se detallan los medios y fines para lograr un modelo ajustado y reducir la variación de pronósticos de ventas, que deberá realizar Golden Lubs, anualmente.

Figura 8. **Análisis de objetivos**



Fuente: elaboración propia.

2.1.5. Análisis del mercado actual en los diferentes canales de distribución

En el 2,009 el mercado de lubricantes fue de 234,180 barriles anuales; se estima un crecimiento anual de mercado del 1%. Se proyecta un 0.5 % de incremento anual en participación de mercado para la marca Golden Lubs.

La participación del competidor más cercano en el 2,013 será de un 4%; se estima que para el 2,011 se cuenta con una participación de mercado de 45,000 barriles. Al final de 10 años se tendrá un 5 % adicional, lo que convertirá a Golden Lubs en líder con 63,000 barriles anuales. Estos fueron extraídos en las importaciones del 2,009 y 2,010.

Se procedió a realizar una encuesta con los diferentes clientes potenciales en el consumo de lubricantes, para obtener una tabla de calificación definida de la siguiente manera: 4, Muy bueno; 3, Bueno; 2, Malo; 1, Muy malo. El mercado de lubricantes es extremadamente competitivo con alrededor de 60 marcas, en él el precio es sensitivo y la realización de descuentos, promociones e incentivos es muy apreciada por el consumidor local.

Se estima que su crecimiento anual es de 1 a 2 % con ingreso de marcas anualmente; existen competidores con inversiones grandes de capital en la aplicación de contratos extendidos para equipos de lubricación.

El mercado de lubricantes es un mercado de mucha oportunidad en donde los requisitos de los OEM'S están basados en la calidad y desarrollo tecnológico; existe un volumen mediano basado en productos minerales puros (SA, CA, SB) donde también se encuentran competidores fuertemente enfocados en lubricantes (Quaker, Shell, Texaco, Castrol etc.).

La sostenibilidad de la participación de mercado está bajo constante amenaza, ya que la mejor estrategia de introducción al mercado por parte de los competidores es la baja de precios; por lo que la estabilidad de márgenes también está en riesgo. Esto puede ser reversible con las actividades de mercadeo, ya que son imperativas para posicionar la marca Golden Lubs; el

soporte técnico es una herramienta importante para penetrar en el mercado industrial.

Se observa que para el parque automotor existe un crecimiento de un 4%, lo que es una ventaja para poder posicionar la marca Golden Lubs en la mentalidad de consumo para el consumidor final.

Se realizó un análisis de las importaciones realizadas en el año 2,010 de productos lubricantes, y se procedió a estimar los canales de consumo que llevaron esa importación con los diferentes clientes.

En los mismos se encuentran:

- *Car Dealers*: son todos los importadores de vehículos que se ubican en las calles y avenidas de mayor tráfico.
- S/S: denominadas estaciones de servicio localizadas en salidas y entradas de los departamentos, así como también en las calles y avenidas de mayor tráfico.
- PVL Aceiteras y repuestos: son todas las comercializadoras de aceite que son atendidas por el dueño del negocio, enfocadas a la venta de lubricantes para vehículo liviano. Se ubican en colonias y avenidas de mayor tránsito.
- Mecánica: son los talleres en donde se realizan algunas correcciones mecánicas rápidas y de bajo costo. Así como servicios de cambio de aceite, filtros de aire y gasolina.

Tabla II. **Segmento lubricantes para 2,010**

Clasificación de canales	Importación Kbbl	Aceite Industrial Kbbl	% Crecimiento Industria	Golden Lubs Posicionamiento
Car Dealers – S/S	2.0	21.0	1.5 %	9.5 %
CVL (Transporte)	13.3	86.2	2 %	15.4%
PVL(Aceiteras, repuestos)	5.0	30.0	3.0%	16.7%
T. Mecánica	1.0	10.0	0.0%	10.0%
Total en canal	21.3	147.2	1.3%	14.5%

Fuente: elaboración propia.

- Agrícola / Ingenios de azúcar: se refiere a todas las fincas que se dedican en alguna área a la comercialización de productos cosechados, así como todos los fabricantes de azúcar ubicados en la costa sur del país.
- Manufactura: se consideran todas las empresas dedicadas a la transformación de materia prima en un producto terminado como empresas dedicadas a la fabricación de inyectores de plásticos, productores de acero, vidrio entre otros.

Tabla III. Clasificación por industrias y sus importaciones por productos

Clasificación industria	Importación Kbbl	Aceite industrial Kbbl	% crecimiento industria	Golden Lubs posicionamiento
Agrícola / Ingenios de azúcar	4.20	40.0	1.0%	10.5%
Manufactura	2.50	37.5	2.0%	6.7%
Otros	0.00	9.30	2.0%	0.00%
Total Industria	28.00	234.00	1.4%	12.0%

Fuente: elaboración propia.

2.1.6. Análisis del mercado en el canal de estaciones de servicio

Por medio de una encuesta, aplicada a diferentes clientes en estaciones de servicio, se llegó a preguntarles ¿Qué es importante para el éxito en la comercialización de lubricantes? ¿Cómo lo está haciendo Golden Lubs? La población de la encuesta son los clientes que llegan a las estaciones de servicio.

Tabla IV. **Medición para el canal de estaciones de servicio**

Factores de éxito	Calificación	Marca 1	Marca 2	Marca 3	Golden Lubs
Precio	20	4	6	6	4
Crédito	15	6	6	6	6
Marca	20	8	8	6	4
Contacto con el cliente	10	6	6	6	6
Servicio	15	6	6	4	4
Plan de promociones y merchandising	20	6	6	4	4
Totales	100	250	125	75	150

Fuente: elaboración propia. Investigación de campo.

Oportunidades

- Golden Lubs posee un buen precio para colocar en el mercado.
- Golden Lubs puede ejecutar promociones y merchandising.
- El empaque es llamativo para el consumidor.
- Golden Lubs cuenta con toda la línea de lubricantes para todos los vehículos.
- Golden Lubs podrá dar incentivos a vendedores en estaciones de servicio.

Amenazas

- La competencia puede llegar a dar ofertas de precio.
- La competencia puede dar promociones direccionadas, por ejemplo: transportistas mayoritarios.

2.1.7. Diagnóstico en *car dealer*

Por medio de una encuesta realizada con diferentes clientes *car dealer* (Importadores de vehículos) se llegó a preguntarles ¿Qué es importante para el éxito en la comercialización de lubricantes? ¿Cómo lo está haciendo Golden Lubs? La población de la encuesta son todos los importadores de vehículos entre ellos mecánicos y gerentes de compras.

Tabla V. **Medición de la encuesta para todas la marcas**

Factores críticos de éxito	Calificación	Marca 1	Marca 2	Marca 3	Golden Lubs
Precio	10	4	6	6	4
Especificaciones de producto	20	6	6	6	6
Marca	20	8	6	4	6
Contacto con el cliente	10	6	6	4	4
Inversión de Capital	25	8	6	4	4
Servicio de Ventas y Técnico	15	8	6	4	4
Totales	100	135	85	102	78

Fuente: elaboración propia. Investigación de campo.

Se concluye con la información siguiente:

- Hallazgo interno
 - Se posee un precio competitivo para ofrecer al mercado.
 - Hay disponibilidad de presupuesto en equipo de lubricación para talleres.
 - Existe soporte técnico de Golden Lubs para el canal analizado.

- Se pueden realizar frecuentes visitas por representantes y gerente de ventas.
- Amenazas
 - Contratos a largo plazo por parte de la competencia en el canal.
 - Las inversiones son altas en equipo de lubricación.
 - Patrocinios varios para corredores de vehículos por parte del cliente.

2.1.8. Diagnóstico en transporte pesado

Por medio de una encuesta realizada con clientes en transporte pesado, se llegó a preguntarles ¿Qué es importante para el éxito en la comercialización de lubricantes? ¿Cómo lo está haciendo Golden Lubs? La población de la encuesta son todos los pilotos y dueños de flotas de vehículos pesados.

Tabla VI. Diagnóstico en transporte pesado

Factores críticos de éxito	Calificación	Marca 1	Marca 2	Marca 3	Golden Lubs
Precio	25	6	6	8	4
Performance	25	6	6	6	6
Marca	15	8	8	6	6
Especificación	5	4	4	4	4
Canal	5	6	6	4	4
Servicio de ventas y técnico	10	6	6	6	6
Promociones	15	4	6	4	6
Totales	100	79	45	35	11

Fuente: elaboración propia. Investigación de campo.

- Hallazgos internos
 - Se posee precio competitivo para ofertarlo al mercado.
 - Puede trabajarse metodología de despacho de producto a Granel.
 - Se pueden realizar pruebas de campo de producto con laboratorio móvil.
 - Hay facilidad en la realización de plan de visitas por representantes de ventas para el cliente.
 - Puede facilitarse un modelo de plan de promociones
 - Existe facilidad en programación de entrenamiento a mecánicos.

- Amenazas
 - Descuentos a los precios por parte de la competencia.
 - Promociones direccionadas a productos, ya sea de motor caja y/o diferencial
 - La competencia cuenta con una mejor cobertura de mercado, con un plan de servicio técnico y puede realizar pruebas de campo para analizar el desempeño del producto.
 - La competencia cuenta con la facilidad de poder prestar un servicio y despacho a granel del producto.

2.1.9. Diagnóstico en aceiteras y repuestos

Por medio de una encuesta realizada con diferentes clientes en aceiteras y ventas de repuestos, se llegó a preguntarles ¿Qué es importante para el éxito en la comercialización de lubricantes? ¿Cómo lo está haciendo Golden Lubs?

La población de la encuesta son todos los dueños y personas que atienden el negocio de repuestos y aceiteras.

Tabla VII. **Diagnóstico en aceiteras y repuestos**

Factores críticos de éxito	Calificación	Marca 1	Marca 2	Marca 3	Golden Lubs
Precio	25	6	6	8	4
Performance	5	6	6	6	6
Marca	20	6	6	4	4
Contacto del cliente	10	4	6	4	4
Mercadeo	25	4	4	2	2
Crédito	15	4	4	4	4
Totales	100	95	108	41	16

Fuente: elaboración propia. Investigación de campo.

- Hallazgos internos
 - Golden Lubs puede dar un precio competitivo.
 - Actividades promocionales, planes de promociones.
 - Se cuenta con presupuesto para la rotulación de marca.
 - Se puede trabajar un plan de incentivo para el vendedor de mostrador.
 - Se facilita realizar visitas frecuentes por representante de ventas.
 - Se pueden programar entrenamiento a personal de mostrador.

- Amenazas
 - La competencia ofrece en el mercado descuentos por volúmenes de compra.

- La competencia puede dar promociones direccionadas, por ejemplo, al vendedor de mostrador, y darles un incentivo.
- Varios proveedores ofrecen exhibición de productos.

2.1.10. Diagnóstico en talleres de mecánica

Por medio de una encuesta aplicada a diferentes clientes de talleres de mecánica, se llegó a preguntarles ¿Qué es importante para el éxito en la comercialización de lubricantes? ¿Cómo lo está haciendo Golden Lubs?

La población de la encuesta son todos los dueños y personas que atienden el negocio de talleres de mecánica.

Tabla VIII. Diagnóstico en talleres de mecánica

Factores críticos de éxito	Calificación	Marca 1	Marca 2	Marca 3	Golden Lubs
Precio	25	6	6	8	6
Marca	15	6	6	4	4
Envase	20	2	4	2	4
Promociones	15	4	6	4	2
Servicio de ventas	10	4	4	2	2
Servicio Técnico	10	4	4	2	2
Entrenamiento	15	2	4	2	2
Totales	100	75	65	35	20

Fuente: elaboración propia. Investigación de campo

- Oportunidades
 - Puede darse un precio competitivo al mercado
 - Se realizará un plan promocional
 - Podrá realizarse un plan de visitas de promotor
 - Se programará asesoría técnica
 - Podrá planificarse una serie de entrenamientos

- Amenazas
 - La competencia da seguidamente ofertas de precios
 - La competencia ofrece entrenamiento técnico
 - La competencia tiene un plan de visitas

2.1.11. Información sobre estimado de ventas anuales

Por medio del reporte de importaciones de los competidores, en cada uno de los rubros de los productos de venta en lubricantes, se construyó un estimado histórico de ventas, con el cual se subdividen lubricantes: para vehículos comerciales (CVL), lubricantes para vehículo automotriz y por último los lubricantes industriales.

Tabla IX. **Estimado histórico de ventas**

Volumen ventas	Barriles 2009	%
CVL	10,712	48
PVL	9,562	42
INDUSTRIAL	2,190	10
Total	22,464	100

Fuente: elaboración propia. Informe proporcionado por Golden Lubs

Tabla X. **Información sobre tendencias de ventas anuales de enero a diciembre**

Barriles	2009	2010	2011	2012
Venta al mercado	9,103	10,750	15,750	16,220
Importaciones	22,464	7,880	29,250	30,127

Fuente: elaboración propia

2.2. Diseño de modelo para la distribución de productos hidrocarburos, lubricantes para Golden Lubs en su organización de trabajo

Para la implementación del diseño de modelo de distribución se reorganizarán las atribuciones de cada una de las posiciones de los departamentos que laboran en Golden Lubs, ya que se detectó que ninguno las tiene claras.

2.2.1. Modelos de distribución propuestos para Golden Lubs

Se proponen los cuatro modelos de distribución identificados en el estudio para Golden Lubs. En cada uno de ellos se han representado tanto el flujo de información (línea negra continua) como el flujo económico (línea negra

discontinua) y el físico de bienes (línea azul discontinua), asociados al ciclo pedido-entrega-cobro.

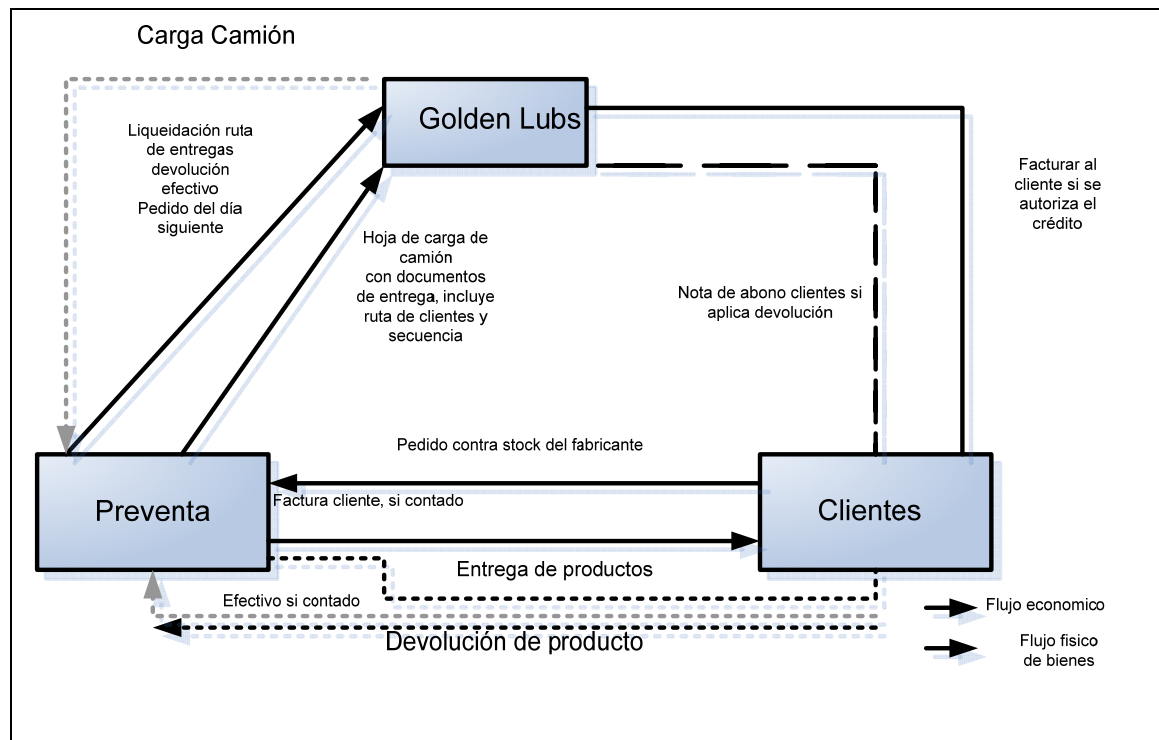
2.2.1.1. Modelo venta directa

La característica principal del modelo preventiva (figura 9) consiste en que los pedidos se captan con anterioridad al momento de la entrega; típicamente, el día anterior. El pedido es registrado ya sea por un asesor de ventas que realiza una secuencia predefinida de visitas a clientes (esta secuencia se transformará al día siguiente en ruta de distribución), o por el propio conductor del vehículo de reparto, que realiza en esta caso una doble labor logística y comercial, dando servicio al conjunto de clientes que tiene asignados y que suelen estar situados en una misma zona geográfica, conformando una ruta de reparto.

En cualquier caso, con los pedidos recibidos, Golden Lubs pone a disposición de las rutas de reparto el inventario suficiente para suministrar los pedidos del día a día. El reparto propiamente dicho puede realizarlo Golden Lubs con sus propios medios.

Otra de las características es la posibilidad de que el cliente realice el pago de la factura en efectivo en el momento mismo de la entrega. Esta es una de las peculiaridades históricas de los canales que atiende Golden Lubs, que aún se mantiene en el sector de venta de productos lubricantes.

Figura 9. **Modelo ventas directa**



Fuente: elaboración propia.

El modelo de venta directa puede tener diferentes variaciones como se muestra en la figura 9; se observa que en este caso no es necesaria la existencia de un pedido previo para realizar la entrega. El vehículo de reparto se carga en salida a su capacidad máxima, con una selección de las referencias de Golden Lubs y con cantidades predeterminadas por cada una de ellas. El conductor sigue la ruta de clientes que le han sido asignados, sin conocer *a priori* las cantidades de producto que va a entregar en cada uno de ellos, siendo perfectamente posible que en algunas visitas no se materialice pedido alguno.

Si el cliente visitado está interesado en reaprovisionarse, se realiza simultáneamente el pedido, la entrega y, habitualmente, el cobro.

Si el *stock* disponible en el vehículo no fuese suficiente para cubrir las necesidades del día de los clientes de la ruta, quedaría un conjunto de pedidos pendientes para ser suministrados al día siguiente.

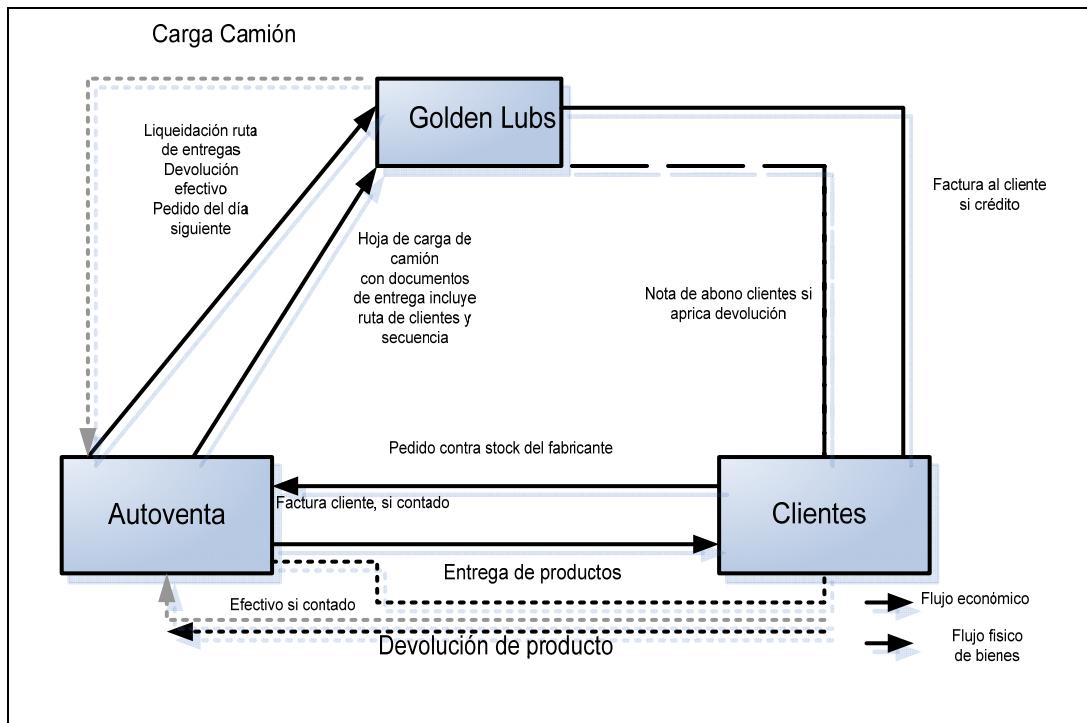
La única desventaja de este modelo respecto del modelo de preventa se deriva del alto porcentaje de visitas comerciales, que en este caso no se traducen en una entrega logística y que suponen viajes vacíos para el camión de reparto, normalmente en un contexto de distribución urbana de mercancías. Esto provoca que los costes logísticos sean más altos de lo que debieran, ya que incluyen parte del coste derivado del esfuerzo comercial.

Aún cuando el modelo de autoventa ha sido el formato tradicional de venta y reparto en el canal para Golden Lubs, la presión por optimizar los costes logísticos y la tendencia al encarecimiento del reparto capilar, con reglamentaciones locales cada vez más estrictas, especialmente en la bodega de despachos, aumentan la probabilidad de que este modelo tenga que evolucionar hacia otros formatos de trabajo en el futuro.

En el modelo autoventa, el vehículo tiene un conjunto de clientes asignados a priori a los que da servicio. En ambos modelos es importante revisar periódicamente la asignación de cliente a diferentes rutas, con el fin de equilibrar cargas de trabajo y de evitar que queden vehículos con mucho stock sobrante o con muchos pedidos por servir al día siguiente; en el caso de las autoventas críticas relevantes que aparecen en los modelos de preventa y autoventa.

Las principales ventajas que presenta el modelo preventa respecto del de autoventa son las siguientes: permite hacer una mejor planificación de las rutas, fomenta las ventas y permite reducir las roturas de *stock*.

Figura 10. **Variación en el modelo de venta directa**



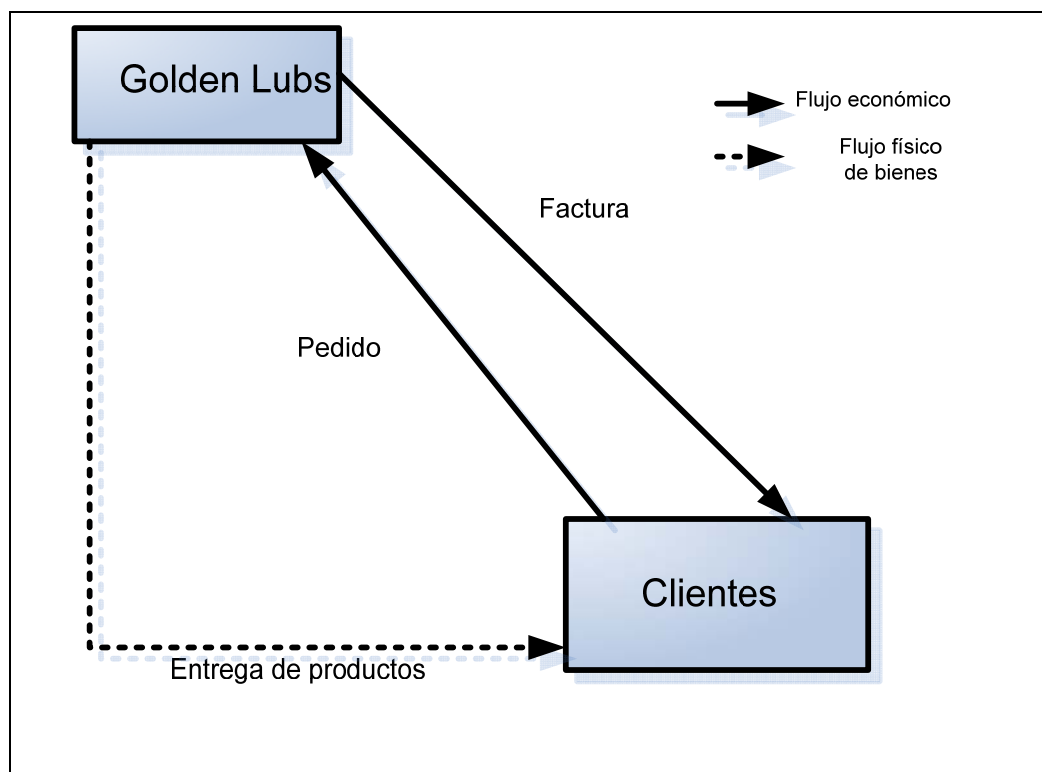
Fuente: elaboración propia.

2.2.1.2. **Modelo entregas directas consumidor final sin intermediarios**

En este modelo (figura 10), la iniciativa parte del cliente, que realiza su pedido directamente de Golden Lubs, a través de medios telemáticos, como teléfono, fax, email. Aunque la entrega puede externalizarse a través de un operador logístico, en cualquier caso, el documento de entrega actúa como prueba de que la misma ha sido realizada y desencadena el proceso de

facturación, que es gestionado directamente, sin intermediarios, entre cliente y Golden Lubs. Puede ser aplicado en clientes como consumidores finales, ya que las entregas pueden ser en sus casas, ventas en donde no hay intermediarios como distribuidores mayoristas y minoristas.

Figura 11. **Modelo ventas directas**



Fuente: elaboración propia.

2.2.1.3. **Modelo distribuidor: clientes de Golden Lubs**

Otra recomendación para Golden Lubs para alcanzar un nivel óptimo de distribución exigido por el mercado en un canal tan atomizado y

geográficamente disperso como mayoristas y minoristas, es contar con pequeñas empresas distribuidoras para dar apoyo a sus procesos logísticos. Se presenta el modelo que corresponde al suministro de aquellos clientes que establecen su relación comercial directamente con Golden Lubs, aun cuando logísticamente son suministrados por un distribuidor que actúa en su nombre (figura 10). Este modelo se diferencia del que se presentará de la siguiente forma en la figura 11 en el que el cliente final no establece su relación comercial con Golden Lubs, sino directamente con el distribuidor.

Normalmente, desde el punto de vista de Golden Lubs, el modelo presentado en la figura 11 es más ventajoso, ya que le proporciona una mayor visibilidad y capacidad de influencia sobre el canal. En el modelo de ventas propias del distribuidor, Golden Lubs pierde el control de lo que está sucediendo en los eslabones del sistema logístico que se encuentran aguas abajo de sus distribuidores.

2.2.1.4. Modelo distribuidor: ventas propias

En este modelo (figura 12), Golden Lubs establece su relación comercial directamente con el distribuidor. Golden Lubs no participa en ningún momento en los procesos de facturación y cobro al cliente final. Desde el punto de vista de la entrega, el distribuidor puede optar por realizar la entrega del producto en las instalaciones del cliente Golden Lubs y permite que sean los clientes quienes acudan a abastecerse directamente a las instalaciones del distribuidor.

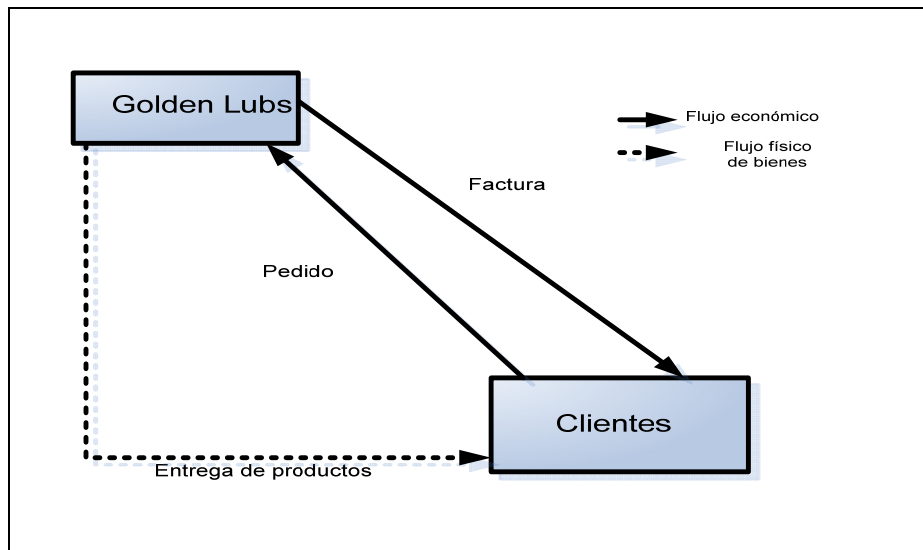
Una práctica habitual consiste en realizar mensualmente un inventario en las instalaciones del distribuidor. Se entiende que la diferencia entre los volúmenes globalmente suministrados por Golden Lubs y los consumidos en entregas a los clientes corresponden con las ventas realizadas por el

distribuidor a sus clientes, propios. En función del resultado de esos inventarios, Golden Lubs envía una factura mensual al proveedor en concepto de bienes suministrados para ventas propias.

El modelo propuesto de trabajo con distribuidor para la entrega de los productos supone una serie de inconvenientes, entre otros:

- El distribuidor comparte la marca del fabricante con otras marcas.
- El distribuidor se centra en su negocio y la estrategia que siga para su gestión no siempre va a estar alineada con la del fabricante que contrata sus servicios.
- El hecho de que intervenga otro actor en la cadena de suministros reduce la visibilidad del proceso para el fabricante; la experiencia de los fabricantes a este respecto, demuestra que el número de incidencias del cliente final al fabricante aumenta, y la falta de información acerca de lo ocurrido dificulta su resolución.

Figura 12. **Distribuidor ventas propias**



Fuente: elaboración propia.

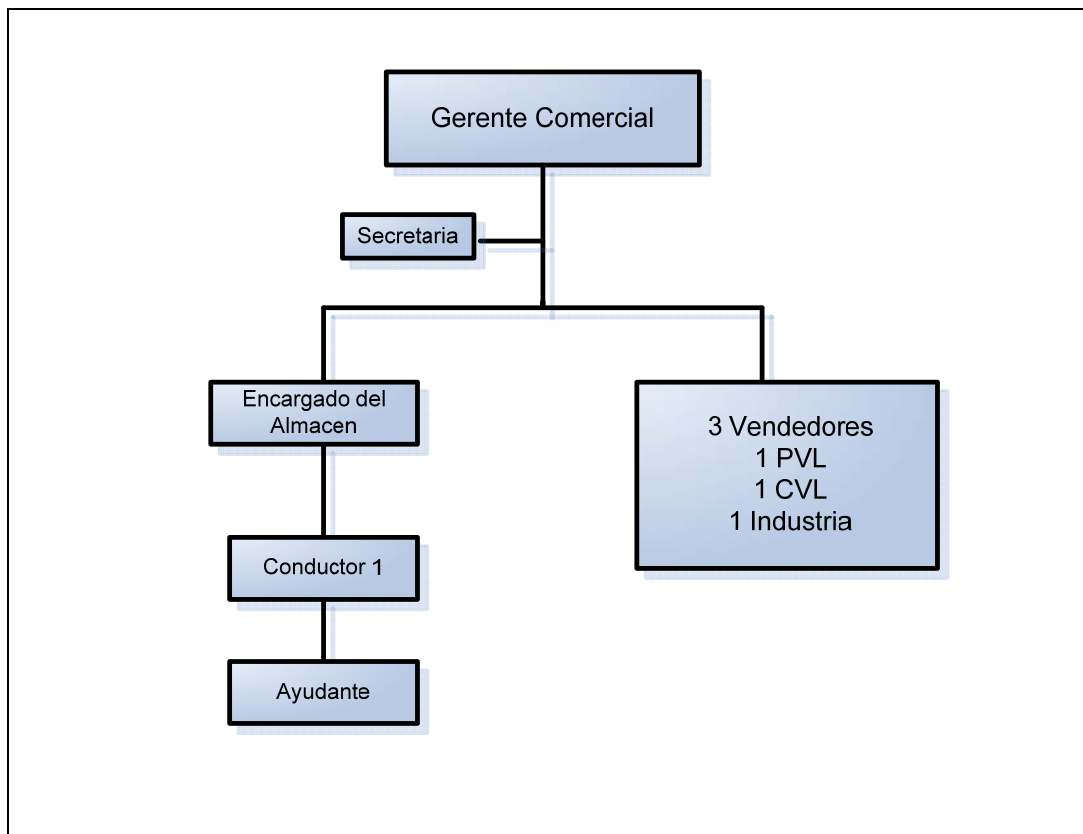
2.3. **Propuestas gerencia comercial**

Se propone para la operación de Golden Lubs incluir un Gerente Comercial que velará por la introducción de nuevas líneas de productos lubricantes; el mismo contará independientemente con una secretaria, vendedores y soporte del almacén para las entregas a clientes nuevos que buscarán en diferentes industrias locales.

La función primordial de la gerencia comercial será la introducción de nuevos productos, como es el caso de los fabricantes de maquinaria, para que cambien de especificación o que suban a una mejor especificación en la aplicación de los diferentes lubricantes. A la vez velará por la introducción de los productos sintéticos en el ramo de la industria y agroindustria en general.

La Gerencia Comercial velará por la realización de los catálogos de productos nuevos en sus diferentes aplicaciones.

Figura 13. **Organigrama propuesta Gerencia Comercial**



Fuente: elaboración propia. Con información proporcionada por la empresa.

2.4. Principales funciones y responsabilidades

A continuación se presentan las principales funciones y responsabilidades, para cada uno de los puestos que laboran en Golden Lubs.

Tabla XI. **Principales funciones y responsabilidades del Gerente General**

Gerente General	Descripción de puesto
<ul style="list-style-type: none">Objetivo: es un puesto de carácter ejecutivo administrativo, cuya función básica es la de planificar, organizar, dirigir y controlar con eficiencia y eficacia todas y cada una de las actividades de Golden Lubs; además de dictar las distintas normas y políticas para el adecuado funcionamiento de la misma, así como de representarla diariamente en distintas instancias.	
<ul style="list-style-type: none">Descripción del Puesto:<ul style="list-style-type: none">Título del puesto: Gerente GeneralÁrea de responsabilidad: todas la áreasJefe inmediato: reporta a Junta DirectivaHorario de trabajo: 8:00 a 17:00 hrs.	
<ul style="list-style-type: none">Funciones:<ul style="list-style-type: none">Representa a la empresa en diferentes instancias y momentos.Coordina la totalidad de acciones de la empresa.Formula y define las políticas y estrategias generales que han de regir el funcionamiento de la empresa.Autoriza el presupuesto de funcionamiento de la empresa.Presenta informe a Junta Directiva.	

Continuación tabla XI

<ul style="list-style-type: none">• Medidas de éxito:<ul style="list-style-type: none">○ Alcanzar al 100% los objetivos planteados en el plan anual.○ Ejecutar el presupuesto de funcionamiento asignado, tal y como fue aprobado.○ Superar las ventas proyectadas al inicio del ejercicio.○ Mantener la cartera de clientes al 100%.○ Disminuir al máximo la cartera de clientes morosos.○ Alcanzar el retorno de la inversión tal y como fue establecido.
<ul style="list-style-type: none">• Requisitos:<ul style="list-style-type: none">○ Nivel académico: Ing. Industrial, Mecánico Industrial, Lic. En Administración de empresas, Lic. En Mercadotecnia.○ Conocimiento: manejo de personal, facilidad de interpretación de estados financieros, experiencia en supervisión de puestos gerenciales, conocimiento del mercado de lubricantes en Guatemala.○ Habilidades: ser emprendedor, capacidad de comunicación, dotes de psicología, liderazgo, con motivación para dirigir, integridad moral y ética, espíritu crítico, con carácter y capacidad para tomar decisiones en situaciones de estrés, saber marcar prioridades, elevada orientación al resultado y cumplimiento de objetivos, capaz de asumir responsabilidad, alta capacidad en la administración de equipos, gran capacidad para delegar, saber motivar al personal, destacar por su perseverancia y constancia.○ Edad: 35 a 50 años

Tabla XII. **Principales funciones y responsabilidades del Gerente Financiero**

Gerente Financiero	Descripción de puesto
<ul style="list-style-type: none"> Objetivo: es el puesto de trabajo con funciones administrativas-contables financieras, responsable directo del buen manejo de las operaciones financieras, la coordinación eficaz de las operaciones contables, resguardo y control de los inventarios físicos, planificación y control de créditos, cobros y facturación. Debe presentar la documentación y efectuar los pagos correspondientes por concepto de impuestos y otros que las leyes del país requieren. 	
<ul style="list-style-type: none"> Descripción del puesto: <ul style="list-style-type: none"> Título del puesto: Gerente Financiero Área de responsabilidad: área Financiera Jefe inmediato: reporta a Gerente General y Junta Directiva Horario de trabajo: 8:00 a 17:00 hrs. 	
<ul style="list-style-type: none"> Funciones: <ul style="list-style-type: none"> Dicta las políticas y procedimientos para la correcta administración financiera de la organización. Dicta las políticas, normas y procedimientos en cuanto al manejo de créditos y cuentas por cobrar. Elabora el presupuesto de funcionamiento de la organización Ejecuta el presupuesto de acuerdo con lo planificado Realización de conciliaciones bancarias. Elabora los estados financieros mensualmente. 	

Continuación tabla XII

<ul style="list-style-type: none">○ Medidas de éxito:<ul style="list-style-type: none">○ Mantener al día los registros contables.○ Reducir o en lo posible eliminar la morosidad en cartera de clientes.○ Mantener al día el pago a acreedores.○ Ejecutar el presupuesto de acuerdo con lo planificado.○ Tener los estados financieros en los primeros 10 días de cada mes.
<ul style="list-style-type: none">● Requisitos:<ul style="list-style-type: none">○ Nivel académico: Lic. en Finanzas, Auditor, Lic. Administración de Empresas o Ingeniero Industrial con formación en Finanzas.○ Conocimiento: en procesos contables, planificación financiera, control y análisis de gastos y proyección financiera○ Habilidades: en el análisis de estados financieros, control de gastos, proyecciones financieras, manejo de personal a su cargo directa o indirectamente y en el manejo de paquetes de computación; Excel avanzado.○ Edad: 35 a 50 años.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XIII. **Principales funciones y responsabilidades del Gerente de Ventas.**

Gerente de Ventas	Descripción de puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo: lograr sus deberes dentro de un esquema mayor de objetivos organizacionales, estrategias y objetivos de mercadeo, en tanto que monitorea continuamente el macroámbito (factores tecnológicos, competitivos, económicos y legales) y todo aquello público de la compañía entre empleados, proveedores, comunidad financiera, los medios y los accionistas públicos en general. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Descripción del puesto: <ul style="list-style-type: none"> ○ Título del puesto: Gerente de Ventas ○ Área de responsabilidad: Cumplimiento del presupuesto de ventas y clientes de la cartera. ○ Jefe inmediato: Gerente General ○ Horario de trabajo: 8:00 a 17:00 hrs. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Funciones: <ul style="list-style-type: none"> ○ Planeación, organización y cumplimiento del presupuesto de ventas. ○ Determinación del tamaño y estructura de la organización de ventas. ○ Distribución de esfuerzos de ventas y establecimiento de las cuotas de ventas. ○ Reclutamiento, selección y entrenamiento de la fuerza de ventas. ○ Compensación, motivación y dirección de la fuerza de ventas. ○ Análisis del volumen de ventas, costo y utilidades. ○ Medición y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas. 	

Continuación tabla XIII

<ul style="list-style-type: none">• Medidas de éxito:<ul style="list-style-type: none">○ Nivel de ventas alcanzado.○ Cumplimiento del presupuesto de ventas○ Mantener cartera con un 5% de vencimiento.○ Cumplimiento en la penetración del mercado.○ Introducción de nuevas líneas de productos al mercado.
<ul style="list-style-type: none">• Requisitos:<ul style="list-style-type: none">○ Nivel académico: Ingeniero Mecánico Industrial, Ingeniero Industrial, Licenciado en Administración de empresas.○ Conocimiento: del mercado de lubricantes. Conocimiento de la Agroindustria, importadores de vehículos, conocimiento de la venta al detalle y mayoreo.○ Habilidades: alto sentido de responsabilidad y honorabilidad, capacidad de respuesta a la demanda del cliente, actitudes positivas entre las relaciones de los clientes, acostumbrado a trabajar bajo presión y por objetivo, capacidad de toma de decisiones y liderazgo.○ Edad: 35 a 40 años

Fuente: elaboración propia.

Tabal XIV. Principales funciones y responsabilidades del Ejecutivo de Ventas

Ejecutivo de Ventas	Descripción de puesto
<ul style="list-style-type: none"> ○ Objetivo: Es un puesto técnico-operativo responsable de mantener un contacto directo con los clientes que tiene asignados en su ruta, a quienes debe prestar una atención de máxima calidad, orientarlos y asesorarles, para lograr su convencimiento de la calidad de los productos que distribuye Golden Lubs. 	
<ul style="list-style-type: none"> ● Descripción de puesto: <ul style="list-style-type: none"> ○ Título del puesto: Ejecutivo de Ventas ○ Área de responsabilidad: clientes asignados a su cartera ○ Jefe inmediato: Reporta a Gerente de Ventas ○ Horario de trabajo: 8:00 a 17:00 hrs. 	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Funciones: <ul style="list-style-type: none"> ○ Realizar visitas, dar seguimiento y efectuar presentaciones a clientes potenciales. ○ Respetar y cumplir con las políticas de ventas establecidas. ○ Proponer estrategias para la capacitación de nuevos clientes. ○ Manejo correcto de la cartera de clientes asignada. ○ Verificar la aplicación del programa de mantenimiento preventivo y coordinar el mantenimiento correctivo del vehículo asignado. ○ Efectuar la labor de ventas con base en una excelente atención al cliente. 	

Continuación tabla XIV

<ul style="list-style-type: none">• Medidas de éxito:<ul style="list-style-type: none">○ Nivel de ventas alcanzado○ Clientes satisfechos○ Cartera de clientes atendidos○ Atención "Cero Accidentes"○ Mantener la cartera de clientes sana
<ul style="list-style-type: none">○ Requisitos:<ul style="list-style-type: none">○ Nivel académico: estudiante de ingeniería con pensum cerrado. Estudios en Administración de empresas.○ Conocimiento: del mercado de lubricantes, experiencia en la distribución en canales al detalle y mayoreo, conocimientos en vehículos diesel y gasolina.○ Habilidades: integridad moral y ética, capacidad de trabajar bajo presión y metas, espíritu de lucha, perseverancia y constancia, capacidad de escucha, espíritu de observación, espíritu crítico y capacidad en la toma de decisiones.○ Edad: 25 a 30 años.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XV. **Principales funciones y responsabilidades del Gerente de Mercadeo**

Gerente de Mercadeo	Descripción de puesto
<ul style="list-style-type: none"> Objetivo: es puesto de carácter gerencial administrativo y técnico cuya función básica consiste en planificar, organizar, coordinar y ejecutar diferentes actividades de asistencia técnica y apoyo al área de ventas, para que generen volúmenes aceptables y satisfacción del cliente y con ello se aperturen nuevos mercados. 	
<ul style="list-style-type: none"> Descripción del puesto <ul style="list-style-type: none"> Título del puesto: Gerente de Mercadeo Área de responsabilidad: coordinación del presupuesto de mercadeo y el diseño de campañas publicitarias. Jefe inmediato: Gerente General Horario de trabajo: 8:00 a 17:00 hrs. 	
<ul style="list-style-type: none"> Funciones: <ul style="list-style-type: none"> Seleccionar los mejores medios publicitarios para atraer a los clientes. Sugerir ideas de atención a clientes Mantener continuamente el servicio que se ofrece, de manera que se satisfaga las necesidades de demanda. Realizar anualmente, investigación de mercados en el cual se analicen, los más actuales requerimientos del mercado. Vigilar el desarrollo de otras organizaciones que representen competencia para la empresa. Periódicamente debe aplicar cuestionarios de retroalimentación. 	

Continuación tabla XV.

<ul style="list-style-type: none"> • Medidas de éxito: <ul style="list-style-type: none"> ○ Informes profesionales sobre los resultados de las investigaciones de mercado. ○ Control de la ejecución adecuada del presupuesto de publicidad y promociones. ○ Mantener actualizada la investigación de precios de la competencia, así como todas las actividades que diariamente se están ejecutando. ○ La ejecución efectiva del plan de mercadeo.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Requisitos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Nivel académico: Licenciado en Administración de Empresas, o Licenciado en Mercadotecnia. ○ Conocimiento: del mercado de lubricantes, de la agroindustria, y sobre importación de vehículos; también conocimiento en la elaboración de investigación de mercados, y en la realización de campañas publicitarias. ○ Habilidades: alto sentido de responsabilidad y honorabilidad, capacidad para coordinar grupos de trabajo, actitud positiva en las relaciones interpersonales, estabilidad y control emocional. Acostumbrado a trabajar bajo presión y objetivos, con espíritu de observación, dotes de mando y espíritu crítico. ○ Edad: 35 a 40 años

Fuente: elaboración propia.

Tabla XVI. Principales funciones y responsabilidades del Gerente Administrativo

Gerente Administrativo	Descripción de puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo: es un puesto de carácter administrativo-operativo, responsable de mantener el adecuado clima organizacional dentro de la empresa, lograr la máxima motivación espiritual de grupo, buenas relaciones interpersonales dentro del personal laborante, así como de velar por el adecuado uso y mantenimiento de las instalaciones, equipo y enseres de Golden Lubs, el cuidado y resguardo de la misma. Participación en actividades de asistencia técnica y apoyo al área de ventas para que generen volúmenes aceptables y satisfacción del cliente, y con ello se abren nuevos mercados. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Descripción del puesto: <ul style="list-style-type: none"> ○ Título del puesto: Gerente Administrativo ○ Área de responsabilidad: responsable de mantener el adecuado clima organizacional en la empresa, lograr la máxima motivación y buscar las buenas relaciones interpersonales dentro del personal, así como velar por el adecuado uso y mantenimiento de las instalaciones, equipos y enseres de la empresa. ○ Jefe inmediato: Gerente general ○ Horario de trabajo: 8:00 a 17:00 hrs. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Funciones: <ul style="list-style-type: none"> ○ Mantener un adecuado clima organizacional dentro de la empresa ○ Manejo de materiales y suministros de la empresa ○ Mantener las mejores condiciones de seguridad e higiene . 	

Continuación tabla XVI

<ul style="list-style-type: none"> ○ Efectuar programas de capacitación. ○ Realizar evaluación del desempeño del personal de la empresa. ○ Velar por la política de “cero accidentes” ○ Aplicación de los manuales de normas y procedimientos. ○ Supervisión de la correcta aplicación del reglamento interno.
<ul style="list-style-type: none"> • Medidas de éxito: <ul style="list-style-type: none"> ○ Índice de rotación del personal. ○ Nivel de asistencia a cursos de capacitación. ○ Logro de política "Cero Accidentes" ○ Evaluación del clima organizacional ○ Nivel de satisfacción del personal. ○ Nivel de resultados evaluación del desempeño. ○ Condiciones adecuadas de las instalaciones y vehículos de la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Requisitos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Nivel académico: Licenciado en Administración de Empresas, Ingeniero Industrial. Ingeniero Mecánico Industrial. ○ Conocimiento: en el manejo de recursos, adecuación de logística. Control de métodos y tiempos, manejo de personal, conocimientos legales relacionados a contratación de personal, administración y desarrollo de personal. ○ Habilidades: alto sentido de responsabilidad y honorabilidad, capacidad para coordinar grupos de trabajo, actitud positiva en las relaciones interpersonales, estabilidad y control emocional. Acostumbrado a trabajar bajo presión y objetivos, espíritu de observación, dotes de mando, espíritu crítico. ○ Edad: 25 a 37 años.

Tabla XVII. **Principales funciones y responsabilidades del Encargado de Facturación**

Encargado de Facturación	Descripción de puesto
	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo: es un puesto de gestión y control administrativo, siendo su función básica facturar las ventas al contado y crédito, realizar reportes de facturación, solicitudes de notas de débito y todo lo relacionado con el movimiento de inventario de bodega.
	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción del puesto: <ul style="list-style-type: none"> ○ Título del puesto: encargado de facturación. ○ Área de responsabilidad: dirigir y coordinar el departamento de facturación, realización de las facturas de todo el producto entregado, así como la conciliación de notas de crédito. ○ Jefe inmediato: Gerente de Ventas ○ Horario de trabajo: 8:00 a 17:00 hrs.
	<ul style="list-style-type: none"> • Funciones: <ul style="list-style-type: none"> ○ Esmero por brindar un excelente servicio al cliente ○ Efectuar el proceso de facturación al contado y crédito ○ Elaborar notas de crédito ○ Archivo y custodio de copias de facturas emitidas ○ Efectuar cuadre o cierre al final del día
	<ul style="list-style-type: none"> • Medidas de éxitos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Cero errores en facturación ○ En la evaluación de satisfacción del cliente, obtener el mejor puntaje posible ○ Entregas de acuerdo con lo ofrecido al cliente

Continuación tabla XVII

- Requisitos
 - Nivel académico: Preferiblemente estudios universitarios. Pensum cerrado, Licenciado en Administración de Empresas o Auditor.
 - Conocimiento: conocimientos contables, habilidad numérica.
 - Habilidades: manejo avanzado de paquetes de computación, facilidad en el seguimiento de facturación y cobranza y desarrollo de políticas de pago, facilidad de trato directo con clientes y proveedores.
 - Edad: 25 a 30 años.

Fuente: elaboración propia.

3. FASE DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

3.1. Plan de contingencia

La bodega debe de contar con un plan de contingencia para cualquier desastre que pueda ocurrir en la misma, es por eso que se debe de tomar las medidas necesarias para que los encargados de bodega sigan las instrucciones en caso de suceder algún tipo de incendio o desastre natural.

3.1.1. ¿Qué hacer en caso de incendios?

Deben tomarse las medidas necesarias para que todo incendio en sus comienzos, pueda ser rápida y eficazmente combatido. Las medidas principales serán, según el caso:

- Los locales deben de disponer de agua y presión y de un número suficiente de tomas o bocas de esa agua, con las correspondientes mangueras con lanza.
- Debe contarse con una instalación de alarma y de rociadores automáticos de extinción.
- Disponer del número suficiente de extintores de incendio, repartidos convenientemente. La naturaleza del producto extintor debe ser apropiada a la clase de riesgo.

- Debe disponerse también de recipientes llenos de arena, de cubos, palas, piochas y cubiertas de lona ignífuga.
- Todo el material de que se disponga para combatir el incendio debe mantenerse en perfecto estado de conservación y funcionamiento, lo cual se comprobará periódicamente.
- Debe darse a conocer al personal las instrucciones adecuadas sobre salvamento y actuación en caso de incendio y designarse y aleccionarse convenientemente, aquellos trabajadores que manejen el material extintor.

3.1.2. ¿Qué hacer en caso de un desastre natural?

La empresa debe realizar cursos preventivos de entrenamiento para su personal en casos de incendios, huracanes, sismos, inundaciones y deslizamientos de tierras.

La naturaleza es impredecible y en cualquier momento puede sorprender en cualquier forma; para ello es importante tomar en cuenta algunas recomendaciones que se detallan, las mismas pueden ser ampliadas por medio de divulgaciones internas y externas especializadas.

Medidas a tomar en caso de sismos:

- Mantener a la mano botiquín de primeros auxilios
- Tener radio de baterías
- Guardar en bolsa plásticas documentos personales
- Identificar lugares seguros dentro de las instalaciones
- Conservar la calma
- No correr cerca del agua y gas

- Alejarse de las ventanas
- Buscar columnas de concreto y pararse a la par
- Cubrirse la cabeza bajándola a las rodillas
- No encender cerillos
- Alejarse de las cajas de electricidad
- No usar teléfonos
- No salir corriendo hacia la calle

3.2. Costos

Golden Lubs no cuenta actualmente con ningún tipo de señalización en la planta, es por eso que se hace necesario determinar cuál es el costo en que tendrá que incurrir, para poder así tener una señalización adecuada dentro de la bodega.

La empresa también deberá incurrir en gastos para proveer a los empleados de equipo de protección personal; es por ello que en la tabla X se muestran los costos de equipo de seguridad e higiene para los empleados que están en la operación de despacho y almacenaje de productos.

Tabla XVIII. **Costos de equipo de seguridad e higiene**

Equipo	Cantidad	Costo unitario (Q)	Costo total (Q)
Gafas de tapadera	5	17,00	85,00
Cinturón de cuero	5	50,00	250,00
Guates de Neopreno (cajas de 24 unidades)	2	14,00 c/par	28,00
Extintores ABC 20 Lbs.	8	507	4056,00
Señalización	36	25,00	900,00

Fuente: elaboración propia.

En la tabla anterior se muestra que el costo del equipo de seguridad e higiene en que deberá incurrir la empresa para tener un adecuado sistema de seguridad e higiene, es de Q 5319,00.

3.3. Plan de contingencia en caso de desastres naturales

El propósito del plan de contingencia es asegurar la participación de la empresa en el mercado con la reducción de los riesgos, es decir la atenuación de los daños potenciales sobre la vida y los bienes causados por un evento de carácter, geológico, hidrológico, o por eventos fortuitos como podría ser un incendio. Para ello se presenta el siguiente detalle del plan de contingencias con una descripción general, enfocada en los puntos principales, adecuados a las necesidades del proyecto.

3.4. División del plan de contingencia

- Plan de manejo de riesgos y amenazas naturales.
- Plan de contingencias para riesgos y amenazas de tipo industrial.

A continuación se detalla el plan de contingencia para amenazas naturales; la primera acción es educar a la población o personal de la planta, siendo que el riesgo y mayor amenaza de la región es la actividad sísmica.

3.4.1. Riesgos

- Sismos: para poder enfrentar este fenómeno se recomienda:
 - Realizar simulacros de evacuación debido a sismos
 - Señalamiento de áreas de evacuación previo al simulacro
 - Guardar calma

- Alejarse de ventanas
 - Ubicarse cerca de columnas, vigas o puertas
 - Evacuar con calma y en forma ordenada sus lugares de trabajo.
- Sequía: en caso de existir algún desastre de sequía se tomarán las siguientes:
 - Construir una cisterna en la cual se mantenga agua depositada, la cual se estará cambiando periódicamente para evitar que se contamine, todo esto con las medidas higiénicas exigidas para mantener la calidad del producto.
 - De consumirse el agua, tener a los proveedores de agua más cercanos como contactos para que puedan suplir este agotamiento y no dejar de producir.
 - Para prevenir cualquier clase de incendio se toman las siguientes medidas:
 - ✓ Proveer extintores en puntos claves de la planta.
 - ✓ Mantener siempre aislados los frutos secos de cualquier fuente de calor.
 - ✓ Evitar esparcir combustibles utilizados en la planta.
 - ✓ Se colocará alarma de aviso de incendios.
 - ✓ Se mostrará en un mapa la ruta de evacuación más cercana a cada área de trabajo.
 - ✓ Seguridad que esta necesita contra incendios.
 - ✓ Realización de simulacro sobre qué hacer en caso de incendio.

- Tormentas y huracanes: para poder contrarrestar estas situaciones se dispone de:
 - La construcción del edificio debe ser la adecuada para soportar cualquier evento que pudiera ocurrir por condiciones naturales.
 - Las instalaciones en su área de comedor, y demás sitios de reunión servirán como albergues temporales.
 - Realizar simulacro.

A continuación se detalla el plan de contingencias para riesgos y amenazas de tipo industrial teniendo un departamento de seguridad industrial, así como un departamento de mantenimiento; se podrán manejar las siguientes estrategias:

- Crear una brigada contra accidentes y emergencias
- Confinar las áreas donde se manejen combustibles
- Almacenar combustible en lugares específicos para su uso

3.5. Plan de seguridad humana

Su fin es proporcionar los elementos básicos para mejorar y mantener la calidad de vida y la seguridad de los trabajadores dentro del ambiente laboral en caso de siniestros. El plan se circunscribe en la norma de reglas internas de seguridad, las cuales son enfocadas a reducir y eliminar:

- Condiciones inseguras
- Actos inseguros

- La obligación del uso de equipo de protección personal dentro de las instalaciones de la planta.
- Creación de una unidad de enfermería y primeros auxilios.
- Establecer medidas de mitigación en caso de siniestros.

3.5.1. Medidas de mitigación en caso de incendio

- Guardar calma
- Seguir las señales de evacuación
- Mantener orientación de botiquines de primeros auxilios
- Salir de la empresa al parqueo o a la calle; el que quede más cerca (se tiene que hacer en simulacro)

3.5.2. Medidas de mitigación en caso de tormentas y huracanes

- Guardar calma
- Mantener orientación de botiquines de primeros auxilios
- Si es necesario, salir de la empresa al parqueo o a la calle; el que quede más cerca (se tiene que hacer en simulacro).

3.5.3. Medidas de mitigación en caso de sismos

Para poder enfrentar este fenómeno se recomienda:

- Guardar calma
- Seguir señales de evacuación
- Alejarse de ventanas

- En caso de ser demasiado grave, ubicarse cerca de columnas, vigas o puertas.
- Evacuar con calma y en forma ordenada sus lugares de trabajo, según lo hecho en simulacro.

3.5.4. Medidas de mitigación en caso de Intoxicación

- Contar con botiquín de primeros auxilios.
- Transportar inmediatamente al afectado al centro de salud.
- Tener identificado cada componente químico utilizado y la forma de atender una eventualidad.

3.6. Normas de seguridad e higiene generales

Todos los trabajadores y personas que transiten dentro de la empresa deberán seguir las condiciones de seguridad que se presentan a continuación:

- Cumplir las medidas preventivas y de seguridad establecidas por su jefe inmediato superior.
- Cualquier deficiencia en las instalaciones eléctricas, equipos, herramienta y otros que pongan en riesgo la vida, salud y/o seguridad del personal o visitante, se deberá reportar inmediatamente al jefe inmediato superior para su solución.
- Hacer uso correcto de los lavamanos, sanitarios y demás servicios higiénicos; en caso de estar en mal estado, también reportarlo.
- Cerciorarse del buen estado de las herramientas que se van a utilizar.

- Pedir autorización de uso de herramientas.
- Si una máquina está funcionando, no se le puede dar ningún tipo de mantenimiento.
- Hacer caso a la señalización que está establecida en la planta.
- La planta debe contar con un muro perimetral que disminuya el riesgo de robos y limite el acceso a personas ajenas a las instalaciones.
- Dar mantenimiento a áreas verdes.
- Prohibir el uso de fósforos, celulares y cualquier artefacto que pueda causar incendio cerca de la caldera.
- Establecer un programa de control de calidad en cada taller.
- Instalar recipientes recolectores de desechos en cada área de trabajo y recreación de la empresa.
- Formar comisiones con el personal para ejecución de planes y el seguimiento de los mismos.
- Realizar simulacros, basándose en riesgos que se han planteado.

3.7. Datos generales de Golden Lubs

Golden Lubs es una empresa cuyo capital es de origen guatemalteco, entrando en el rubro de importación de productos lubricantes; no existe experiencia en la realización de planes de contingencias en cualquier desastre que se le presentara. A la vez, en el área en donde se encuentran sus

instalaciones, tampoco se cuenta con un plan de contingencias que ayude a que tenga un perfil más favorable para la realización de planes que pudiera montar en el negocio. Es por ello que Golden Lubs, solicita la asesoría a la Universidad San Carlos para la elaboración de sus procedimientos en caso de desastres.

Un efecto muy favorable para Golden Lubs es que el área en donde se localiza es favorable, ya que desde hace 10 años no han tenido problemas en relación con desastres. Las vías favorables para cualquier desastre ayudan a que la asistencia por parte de Bomberos Voluntarios y Policía sea rápida y efectiva en menos de 24 hrs.

3.8. Integración de comité de contingencia

En el comité de contingencia de Golden Lubs se considera primero como organizador en cualquier desastre; el Gerente general apoyará directamente con la gerencia de operaciones; y soporte de personal de operaciones; seguidamente se conformará y reunirá el comité con la Gerencia General, Operaciones y Gerencia de ventas.

Personal de contabilidad facturación y administrativo, será retirado a sus hogares en el momento que se determine que no hay problema en las salidas de las instalaciones.

3.9. Análisis de riesgos de Golden Lubs

El análisis de riesgo es el estudio de las causas de las posibles amenazas, y los daños y consecuencias que estas puedan producir.

Las amenazas se pueden convertir en realidad a través de fallas de seguridad, que se conocen como vulnerabilidades y que deben ser eliminadas al máximo para que el ambiente que se desea proteger esté libre de riesgos de incidentes de seguridad. Por lo tanto, la relación entre amenaza-incidente-impacto, es la condición principal que debe tomarse cuenta en el momento de priorizar acciones de seguridad para la corrección de los activos que se desean proteger y debe ser siempre considerada cuando se realiza un análisis de riesgos.

Este tipo de análisis es ampliamente utilizado como herramienta de gestión en estudios financieros y de seguridad, para identificar riesgos (métodos cualitativos) y otras para evaluar riesgos (generalmente de naturaleza cuantitativa).

El primer paso del análisis es identificar los activos que se van a proteger o evaluar. La evaluación de riesgos involucra comparar el nivel de riesgo detectado durante el proceso de análisis, con criterios establecidos previamente.

Los resultados obtenidos del análisis, van a permitir aplicar alguno de los métodos para el tratamiento de los riesgos, que involucra identificar el conjunto de opciones que existen para tratar los riesgos, evaluarlos, preparar planes para este tratamiento y ejecutarlos.

3.10. Gestión de recursos

Se debe elaborar un inventario de recursos humanos y materiales disponibles para la atención de desastres en la empresa. Para ello se debe realizar un listado de recursos humanos disponibles.

Se indican los nombres y apellidos de las personas que se desempeñan en el lugar; también es importante destacar la dirección, teléfono, horario y especialidad de las personas que podrían colaborar en la atención de una emergencia: médicos, enfermeras, auxiliares y socorristas de Cruz Roja, Ingenieros, técnicos y Bomberos. Con el fin de agilizar esta información, será conveniente confeccionar un cuadro con dichos datos.

En caso de que no se cuente con personal que pueda colaborar en el caso de emergencia, sería conveniente agregar a los puntos anteriores, la capacitación en otros temas que se consideren necesarios. También se debe preparar un listado de recursos materiales disponibles:

- ¿Las salidas están identificadas?
- ¿Las puertas de salida se pueden abrir con facilidad?
- ¿Las salidas, corredores, pasillos o escaleras son apropiadas para circulación rápida en caso de evacuación?
- ¿Hay extintores en el lugar? ¿Cuántos? ¿En qué estado y qué ubicación?
- ¿Hay mangueras para incendio?
- ¿Se dispone de elementos mínimos para atender emergencias, como botiquines, escaleras, herramientas, etc.?
- ¿Qué sistemas de comunicación hay disponibles?
- Están a mano los teléfonos de emergencia (Bomberos, Policía o Asistencia Sanitaria)?
- Hay algún sistema de alarma?
- ¿Existe señalización de emergencia?

Una vez elaborados los listados, se deberá tener a mano y en lugar visible para divulgarlo en la gerencia de la empresa u otro lugar de fácil acceso cerca del teléfono.

3.11. Estrategia de respuesta ante desastres

Ante las amenazas naturales, lo primero que debe es educar al personal de la planta, y tomar en cuenta las siguientes acciones:

- Identificación de áreas de evacuación.
- Colocación de información sobre los pasos que deben seguirse en caso de emergencias.
- Crear un departamento de seguridad e higiene industrial identificado con su función. Teniendo un departamento de seguridad industrial, así como un departamento de mantenimiento proactivos, se podrá manejar lo siguiente:
 - Programa de concientización en el desempeño
 - Crear una brigada contra accidentes y emergencias
 - Confinar las áreas en las que se manejen combustibles

3.12. Sistema de comunicación

En el sistema de comunicación se diseñará primeramente una alarma tipo A, la cual se usará por efectos de incendio; se le comunicará al personal que se retire de las instalaciones y se reúna a 100 mts enfrente de las mismas, en un punto de encuentro señalizado. La alarma Tipo B se utilizará en casos de desastre tipo de inundación, terremoto y derrumbe.

Después de analizados los efectos del desastre, se comunicará al personal si es adecuado el retiro o deben mantenerse dentro de las instalaciones. Por último, en el sistema de comunicación estará la Alarma Tipo C, en donde Golden Lubs cubrirá efectos como robo y problemas en las instalaciones por efectos menores dados por los desastres en las áreas de trabajo. Estas comunicaciones serán analizadas por la gerencia general, operaciones y ventas.

3.13. Plan de evacuación

No se puede esperar a tener una emergencia para recién pensar qué se debe hacer; es responsabilidad de todos estar preparados y adquirir comportamientos y habilidades para enfrentar una situación de peligro que pueda sobrevenir. Para ello se debe realizar un plan. El plan de evacuación es un documento escrito, elaborado en forma participativa, que sirve de guía para lo que se tenga que hacer; tiene que ser viable y tener en cuenta las normas internas (seguridad, ambiente, presupuesto etc.). Este plan pretende ser una guía adecuada, con el fin de que todas las personas de una organización sepan qué hacer ante una emergencia de cualquier tipo que sea: incendio, inundaciones, derrumbes, etc.

La persona responsable de la coordinación en la elaboración y ejecución del plan será la máxima autoridad, y estará asesorado por personal técnico de la organización o con personal externo, tratando de contar con la participación activa del personal.

Como primer paso en la estructuración del plan, se debe formar la brigada de evacuación; esta será la encargada del estudio, planificación y desarrollo del Plan de Evacuación. La brigada estará integrado por:

- Directivos del lugar o institución
- Cuerpo de Bomberos
- Policía
- Asistencia Médica
-

En esta etapa inicial se debe cuantificar todo el personal que labora en la empresa, detallando la cantidad de personas, sexo, turnos de trabajo, características de la gente: si son adultos, si hay discapacitados o si habitualmente hay personas ajenas al lugar que desconocen las dependencias; para ello se pueden elaborar cuadros, con el fin de facilitar las tareas y tener la información más accesible.

3.14. Rutas de evacuación

Los puntos que deben coordinarse en las rutas de evacuación son las siguientes:

- La señal de alarma puede consistir en un toque simple y uno doble, intermitentes o continuados, en caso de contar con un timbre.
- Cada grupo que se desplaza al área de seguridad, debe permanecer en él, mientras se verifica que todo el grupo complete la evacuación.
- Recordar que el mayor peligro se encuentra en escaleras y ascensores.
- Al darse la alarma, cada coordinador de sector (en caso en que se planifique así) ordena la evacuación inmediatamente, en forma previamente determinada.

- La persona más cercana a la puerta procede a abrirla lo más rápido posible, asegurándola con algo para que no se cierre.
- Debe instalarse un plano en el lugar más visible en el cual se indique claramente la ubicación de las zonas de seguridad, hacia dónde deben evacuar y quiénes se encuentran en él, al momento de producirse la emergencia.

3.15. Simulacros

Los simulacros son muy importantes para que el personal de Golden Lubs pueda reaccionar ante cualquier desastre que se le presente en sus instalaciones; por lo mismo se programarán tres entrenamientos anuales, para que el personal esté familiarizado con las tres alarmas con las que Golden Lubs comunicará con su personal: alarma tipo A Incendios, alarma tipo B Incendio, terremoto o derrumbe; alarma tipo C, problemas derivados por desastres naturales.

Seguidamente, Golden Lubs realizará un simulacro anual para cada uno de los desastres naturales que se pueden presentar en sus instalaciones. En el primer trimestre de cada año, realizará un simulacro de incendio.

Para el segundo trimestre se realizará un simulacro de incendio por efectos naturales. Para el tercer trimestre realizará un simulacro de terremoto. Para el último trimestre, se realizará un simulacro de inundación.

En los simulacros de cada trimestre, Golden Lubs buscará la asesoría de los Bomberos Voluntarios con la compañía que ellos indiquen, para que a la vez se cuente con una asesoría ideal y adecuada así como bien controlada.

Golden Lubs contará con un presupuesto anual para efectuar los simulacros de contingencia de desastres naturales, con el fin de poder mejorar cualquier inconveniente que se presente.

CONCLUSIONES

1. Se proponen cuatro modelos de distribución identificados que en el estudio para Golden Lubs conociendo siempre a cabalidad las etapas de importación, programación de importación y planificación de ventas, pueda llevar a cabo la introducción del producto a Guatemala.
2. La distribución de un producto nuevo constituye un esfuerzo, que además de creatividad, requiere de largos y costosos trabajos de investigación y estudio en el planteamiento del programa de mercadeo que abarcó el estudio, para poder entender a cada uno de los clientes.
3. El análisis estadístico de ventas es una herramienta que permite conocer el desempeño del producto en el mercado y comparar los datos reales con lo planeado, para identificar posibles problemas, estudiar las desviaciones y establecer acciones correctivas, si son necesarias.
4. Con base en el récord de ventas realizados en años anteriores o partiendo de que la participación actual para Golden Lubs S.A, se espera para finales del 2,011, una comercialización de 45,000 barriles; seguidamente se proyectó un crecimiento del mercado del 1%, y un crecimiento del 0.5% adicional en la participación del mercado. Al final de 10 años se tendrá un 5 % adicional, lo que afianzará el liderazgo de la empresa, con 63,000 barriles anuales.

RECOMENDACIONES

1. Que se cumpla con la reorganización de puestos con base en todas las atribuciones de cada una de las posiciones de los departamentos que laboran en Golden Lubs.
2. En las bases de contratación es muy importante que para los puestos gerenciales los empleados tengan experiencia en los productos lubricantes para vehículo liviano y transporte pesado.
3. El Gerente de Operaciones debe velar por que la empresa cuente con un comité de distribución de productos nuevos, que coordinen adecuadamente el seguimiento de cada una de las etapas involucradas en el proceso; él planificará la distribución del producto con anterioridad y cuando el mismo esté listo y aprobado para la distribución, debe realizarla con base en un modelo planificado, coordinado y con control.
4. El Gerente de Ventas trabajará con los departamentos involucrados en la distribución del producto localmente; deberá intercambiar información, coordinar sus actividades y enfocar los esfuerzos en una meta común: distribución de productos derivados de hidrocarburos, lubricantes en Guatemala.
5. Se debe innovar y estar a la vanguardia en cuanto a tecnología, desarrollar nuevos productos y aplicar técnicas de mercadotecnia, de manera que no se estanquen, ya que pueden desaparecer especialmente ahora con la participación de empresas extranjeras en el país.

6. Deberán formularse estrategias para la comercialización del producto tomando en consideración a los productos de competencia y las necesidades básicas de los clientes que requieren los productos de lubricación; esta será la máxima responsabilidad del Gerente General
7. En la Gerencia de ventas, se deberá contar con un análisis acumulado de ventas desde el momento de su distribución, ya que es una herramienta de control, por medio de la cual la empresa conoce la evolución del producto en el mercado, evaluando el cumplimiento de las metas establecidas.

BIBLIOGRAFÍA

1. ADCOCK D, et al. *Marketing principles & practice*. 3ª ed. Inglaterra: Pearson Education, United Kingdom. 2001. 255 p.
2. CAMEY, Olga Cristina; NOACK, Silvia de. *Importancia de la interrelación de las áreas funcionales de la empresa durante el proceso de lanzamiento de productos nuevos y distribución de productos*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar, Facultad de Mercadotecnia, 2009. 103 p.
3. GUATEMALA Congreso de la República. *Ley de la Propiedad Industrial*. Decreto 57-2000, Guatemala, 2000. 99 p.
4. JOBBER, D. *Principals and practices of marketing*. 3ª ed. México: McGraw-Hill, 2005. 305 p.
5. KOTLER, Philip. *Dirección de la mercadotecnia: Análisis, planeación, distribución, implementación y control*. 9ª ed. México: Prentice Hall, 2004. 835 p.
6. ROSENTHAL, Estephen R. *Diseño y desarrollo eficaces del nuevo producto*. 8º ed. México: McGraw-Hil, 1998. 341 p.
7. SCHNARCH KIRBERG, Alejandro. *Nuevo producto. Creatividad distribución innovación y marketing*. 2ª ed. Colombia: McGraw-Hill, 2006. 183 p.

8. STANTON, William. *Fundamentos de mercadotecnia*. 10ª ed. México: McGraw-Hill, 2006. 870 p.
9. WILSON, Bud. *Planeación, distribución y desarrollo comercial del producto*. México: Herrero Hermanos, 2006. 217 p.

ANEXO 1
ENCUESTA
COMERCIALIZACIÓN DE LUBRICANTES EN
GUATEMALA

A continuación se les presenta una serie de preguntas; favor de contestarlas de acuerdo con las siguientes respuestas

Excelente = 8 Muy Bien = 6 Competitivo = 4 Malo = 0

1. ¿Qué marca de Lubricante cree usted prefieren los clientes?

Shell _____ Texaco _____ Esso_____ Golden_____

2. ¿En cuanto a precio de Lubricantes, califique usted cuál de las siguientes empresas tiene mejor precio?

Shell _____ Texaco _____ Esso_____ Golden_____

3. ¿Cómo califica usted el servicio que ofrecen las siguientes empresas en cuanto a lubricantes se refiere?

Shell _____ Texaco _____ Esso_____ Golden_____

4. ¿En relación con las promociones, cómo calificaría usted a las siguientes empresas?

Shell _____ Texaco _____ Esso_____ Golden_____

5. ¿De las siguientes empresas cuál considera usted que le ofrece mejor servicio en cuanto a despacho, promociones, etc.?

Shell _____ Texaco _____ Esso_____ Golden_____

6. ¿Cómo califica usted a las siguientes empresas, en relación con el servicio que le ofrecen al cliente, en cuanto a información del producto?

Shell _____ Texaco _____ Esso_____ Golden_____