



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

**IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MERCADEO Y VENTAS DE MAQUINARIA
AGROINDUSTRIAL EN LA EMPRESA INDUSTRIAS SERMAGRO**

José Lizardo Vásquez Toledo

Asesorado por el Ing. Renaldo Girón Alvarado

Guatemala, agosto de 2013

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MERCADEO Y VENTAS DE MAQUINARIA
AGROINDUSTRIAL EN LA EMPRESA INDUSTRIAS SERMAGRO**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

JOSÉ LIZARDO VÁSQUEZ TOLEDO
ASESORADO POR EL ING. RENALDO GIRÓN ALVARADO

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, AGOSTO DE 2013

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Walter Rafael Véliz Muñoz
VOCAL V	Br. Sergio Alejandro Donis Soto
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
EXAMINADORA	Inga. Aurelia Anabela Córdova Estrada
EXAMINADOR	Ing. Francisco Arturo Hernández Arriaza
EXAMINADORA	Inga. Mayra Saadeth Arreaza Martínez
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:

IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MERCADEO Y VENTAS DE MAQUINARIA AGROINDUSTRIAL EN LA EMPRESA INDUSTRIAS SERMAGRO

Tema que me fuera asignado por la Dirección de Escuela de Ingeniería de Mecánica Industrial, con fecha 1 de septiembre de 2011.



José Lizardo Vásquez Toledo

Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
Director de Escuela Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería USAC
Presente

Estimado ingeniero Urquizú Rodas:

Por este medio atentamente, le informo que como asesor del trabajo de graduación del estudiante de la carrera de Ingeniería Industrial José Lizardo Vásquez Toledo.

Procedí a revisar el Informe Final del trabajo de graduación titulado:
**IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MERCADEO Y VENTAS DE
MAQUINARIA AGROINDUSTRIAL EN LA EMPRESA INDUSTRIAS
SERMAGRO.**

En tal virtud, lo doy como **APROBADO**, solicitándole darle el tramite correspondiente.

Sin otro particular me es grato suscribirme.

Atentamente,

Ing. Renaldo Girón Alvarado
COLEGIADO 5977

Ing. Renaldo Girón Alvarado

Colegiado. 5977

ASESOR

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

REF.REV.EMI.035.013

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MERCADEO Y VENTAS DE MAQUINARIA AGROINDUSTRIAL EN LA EMPRESA INDUSTRIAS SERMAGRO**, presentado por el estudiante universitario **José Lizardo Vásquez Toledo**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. Jaime Roberto Ruiz Díaz
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Jaime Roberto Ruiz Díaz
Ingeniero Industrial
Col. 5182

Guatemala, marzo de 2013.


/mgp



REF.DIR.EMI.209.013

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 **IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MERCADEO Y VENTAS DE MAQUINARIA AGROINDUSTRIAL EN LA EMPRESA INDUSTRIAS SERMAGRO**, presentado por el estudiante universitario **José Lizardo Vásquez Toledo**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


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



Guatemala, agosto de 2013.

/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: **IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MERCADEO Y VENTAS DE MAQUINARIA AGROINDUSTRIAL EN LA EMPRESA INDUSTRIAS SERMAGRO**, presentado por el estudiante universitario: **José Lizardo Vásquez Toledo**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

A large, handwritten signature in black ink, enclosed within a hand-drawn oval shape.

Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
Decano



Guatemala, agosto de 2013

/cc

ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Por las bendiciones que ha derramado en mi vida y nunca dejarme en los momentos que más lo necesité, “Sin embargo, gracias a Dios que en Cristo siempre nos lleva triunfantes, y por medio de nosotros, esparce por todas partes la fragancia de su conocimiento” 2^a. Corintios 2:14 NVI.
- Mis padres** Manuel Vásquez y Ana Toledo, por su apoyo incondicional tanto económico como moral y espiritual, por su esfuerzo, sus oraciones y trabajo, muchas gracias.
- Mis hermanos** Flor y Milton Vásquez, porque siempre me apoyaron y me brindaron de su cariño y amor.
- Mi sobrina** Mariana Vásquez por ser una bendición en mi hogar.
- La tricentenaria** Universidad de San Carlos de Guatemala, por albergarme en esta casa de estudios.
- La Facultad de Ingeniería** Por formarme dentro de sus salones y brindarme educación de calidad.

**La Escuela de
Ingeniería Mecánica
Industrial**

Por compartir sus conocimientos y formarme como profesional.

AGRADECIMIENTOS A:

Dios	Por labrar el camino que hasta el día de hoy he recorrido y guiarme con su palabra, utilizando a personas de diferentes maneras.
Ing. Renaldo Girón Alvarado	Por la colaboración, paciencia, dedicación y esmero en la realización de este trabajo de graduación.
Aroldo Castellanos	Por el cariño y la oportunidad que me brindó para realizar este trabajo de graduación.
Industrias Sermagro	Por compartir su conocimientos y su colaboración en el presente estudio.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VII
GLOSARIO	IX
RESUMEN.....	XIII
OBJETIVOS.....	XV
INTRODUCCIÓN	XVII
1. ANTECEDENTES GENERALES.....	1
1.1. Industrias Sermagro.....	1
1.1.1. Ubicación	1
1.1.2. Breve historia	2
1.1.3. Misión.....	2
1.1.4. Visión	2
1.1.5. Valores.....	3
1.2. Organización.....	4
1.2.1. Organigrama	4
1.2.2. Descripción de los puestos de trabajo	5
1.3. Descripción de los productos.....	7
1.3.1. Origen	7
1.3.2. Surgimiento en Guatemala	10
1.3.3. Proceso de fabricación.....	10
1.3.4. Maquinaria agroindustrial.....	11
1.3.4.1. Tipos	11
1.3.4.2. Características	22
1.3.4.3. Ventajas y desventajas de los productos	23
1.4. Plan de mercadeo y ventas	24

1.5.	Mercado de consumo	25
1.5.1.	Mercado nacional	25
1.5.2.	Mercado internacional	26
1.6.	Necesidad de ampliar el mercado	26
2.	SITUACIÓN ACTUAL	27
2.1.	Macroambiente.....	27
2.2.	Microambiente.....	28
2.3.	Análisis de la organización.....	28
2.3.1.	Fortalezas.....	28
2.3.2.	Debilidades.....	29
2.3.3.	Oportunidades	30
2.3.4.	Amenazas.....	30
2.4.	Procedimientos.....	31
2.4.1.	Procedimiento de compra.....	31
2.4.2.	Procedimiento de venta	38
2.4.3.	Procedimiento de cobros	44
2.4.4.	Procedimiento para pago a proveedores.....	49
2.5.	Historial de ventas.....	53
2.6.	Participación y cobertura de mercados	54
2.7.	Desarrollo del mercadeo	55
2.7.1.	Formas de mercadeo de la empresa	56
2.7.2.	Mercado meta.....	56
2.7.3.	Segmentos de mercado	57
2.7.4.	Políticas de servicio al cliente.....	57
2.7.5.	Políticas de precios	58
2.8.	Competencia	58
2.8.1.	Participación en el mercado	59
2.8.2.	Precios de la competencia.....	59

2.8.3.	Presencia de la competencia	60
2.9.	Distribución y ventas de maquinaria agroindustrial.....	61
2.9.1.	Distribución y capacidad de penetración del producto ...	61
2.10.	El consumidor	63
2.10.1.	Actitudes favorables y desfavorables.....	63
2.10.2.	Compra de maquinaria agroindustrial	64
2.11.	Evaluación de la rentabilidad	65
3.	PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR EL PLAN	67
3.1.	Visión	67
3.2.	Misión	67
3.3.	Políticas	67
3.3.1.	Políticas de administración	68
3.3.1.1.	Generales	68
3.3.1.2.	Compras	68
3.3.1.3.	Personal.....	69
3.3.2.	Políticas de operación.....	69
3.3.2.1.	Ventas.....	69
3.3.2.2.	Entrega de pedidos.....	70
3.3.2.3.	Recepción de mercadería	71
3.3.2.4.	Visita a clientes	72
3.3.2.5.	Créditos.....	73
3.3.3.	Políticas de mercadeo.....	73
3.3.3.1.	Calidad.....	74
3.3.3.2.	Crédito	74
3.3.3.3.	Servicio	76
3.4.	Análisis del mercado.....	76
3.4.1.	Producto.....	76
3.4.2.	Competencia.....	77

3.4.3.	Consumidor	77
3.4.4.	Promociones a emplear.....	78
3.5.	Análisis de las tendencias	78
3.5.1.	Tendencias en el precio	80
3.5.2.	Tendencia en las ventas.....	80
3.5.3.	Tendencias en el mercado	82
4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	83
4.1.	Plan de mercadeo	83
4.2.	Diseño organizacional	83
4.2.1.	Lineamientos y políticas del modelo.....	86
4.2.2.	Establecimiento de una red de información.....	88
4.2.3.	Planificación de procedimientos	92
4.2.4.	Evaluación de procedimientos.....	99
4.3.	Gerencia.....	100
4.3.1.	Beneficios.....	100
4.3.2.	Sensibilización y compromiso gerencial	101
4.4.	Empleados	101
4.4.1.	Información.....	101
4.4.2.	Participación.....	102
4.4.3.	Beneficios.....	102
4.4.4.	Resistencia al cambio.....	102
4.5.	Incentivos laborales.....	102
4.5.1.	Bonos por resultados.....	103
4.5.2.	Promociones de puestos	103
4.6.	Desventajas y ventajas encontradas.....	104
4.7.	Establecimiento de los objetivos y metas	105
4.7.1.	Objetivos.....	105
4.7.2.	Metas.....	106

4.8.	Estrategias a desarrollar	107
4.8.1.	Estrategias de producto	107
4.8.2.	Estrategias de precio	107
4.8.3.	Estrategias de plaza.....	108
4.8.4.	Estrategias de promoción	109
4.8.5.	Evaluación de estrategias	110
4.8.6.	Selección de estrategias	112
4.9.	Programa de acción propuesto para las estrategias a desarrollar	114
4.10.	Pronósticos	115
4.11.	Método de control	118
5.	SEGUIMIENTO Y VERIFICACIÓN DEL PLAN	123
5.1.	Delegación de responsabilidades	123
5.2.	Revisiones periódicas del plan.....	125
5.3.	Niveles de beneficios obtenidos.....	126
5.4.	Factores cambiantes que influyen en el mercado.....	127
5.5.	Variación en las ventas.....	127
5.6.	Nuevas oportunidades en el mercado	128
5.7.	Cambios en la situación competitiva.....	128
5.8.	Evaluación	129
5.8.1.	Indicadores.....	129
5.8.2.	Resultados de comercialización.....	130
5.8.3.	Cumplimiento de objetivos	130
5.8.4.	Aceptación del mercado.....	130
5.8.5.	Participación del mercado y volumen de ventas	131
5.9.	Técnicas de control.....	131
5.9.1.	Presupuesto.....	132
5.9.2.	Hoja de control	132

5.9.3.	Gráficas de control	133
5.9.3.1.	Gráfico de Pareto	133
5.9.3.2.	Diagrama Causa y Efecto.....	134
5.9.3.3.	Cartas de control	134
5.9.4.	Seguimiento.....	135
5.9.4.1.	Círculos de calidad	136
5.9.4.2.	Revisión.....	138
CONCLUSIONES.....		139
RECOMENDACIONES		141
BIBLIOGRAFÍA		143
APÉNDICES.....		145
ANEXO		158

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Localización de la empresa.....	1
2.	Organigrama	5
3.	Herramientas compuestas	8
4.	Máquinas tiradas por caballos.....	9
5.	Beneficio modular ecológico BENEKO SR	12
6.	Pulperos EX-SR	13
7.	Pulperos XL-SR	14
8.	Secadoras tipo guardiola	15
9.	Criba clasificadora.....	16
10.	Sifón de flujo continuo.....	17
11.	Desmucilagador	18
12.	Elevadores	19
13.	Máquinas cortadoras de jade	20
14.	Transportadores tipo helicoidal	21
15.	Silos para granos	22
16.	Procedimiento de compra	37
17.	Procedimiento de venta	43
18.	Procedimiento de cobros	48
19.	Procedimiento de pago a proveedores	52
20.	Historial de ventas.....	53
21.	Mercado Meta	57
22.	Presencia en el mercado	60
23.	Compra de maquinaria.....	65

24.	Entrega de pedidos	71
25.	Recepción de mercadería	72
26.	Análisis de tendencias.....	79
27.	Tendencia en las ventas.....	81
28.	Área de Mercadeo	85
30.	Canal de distribución	96
31.	Selección de estrategias	114
32.	Pronóstico de ventas	118
33.	Gráfico de Pareto	133
34.	Diagrama Causa y Efecto.....	136

TABLAS

I.	Áreas de producción.....	11
II.	Procedimiento de compras.....	33
III.	Procedimiento de ventas.....	39
IV.	Procedimiento de cobros.....	45
V.	Procedimiento de pago a proveedores.....	51
VI.	Historial de ventas	53
VII.	Participación del mercado	55
VIII.	Presencia en el mercado.....	61
IX.	Control de rubros del plan de mercadeo	92
X.	Mercado abarcado.....	95
XI.	Evaluación de costos.....	98
XII.	Programa para realizar estrategias	115
XIII.	Regresión lineal.....	116
XIV.	Estado de resultados proyectado	120
XV.	Evaluación de ventas	121
XVI.	Satisfacción del cliente	132

GLOSARIO

Cangilones	Recipiente usado para el transporte de agua o granos como complemento de un ingenio motriz.
Desmucilagadoras	Máquina que realiza el proceso por el cual se desprende la mucosidad que se encuentra entre el grano y la cereza de café, este proceso tradicionalmente se ha realizado de manera química y artesanal, basada en la fermentación del grano después del despulpado.
Entorno difuso	Entorno que es poco claro, exacto o concreto.
Estándares de calidad	Son normas y protocolos que deben cumplir productos de cualquier índole para su distribución y consumo por el cliente final.
Incentivo	Es aquello que mueve a desear o hacer algo. Puede tratarse algo real (como dinero) o simbólico (la intención de dar u obtener una satisfacción).
Material pop	Material promocional colocado en las tiendas para captar la atención del consumidor e impulsarlo a comprar. Incluye los letreros que

se colocan en los estantes, anuncios en las ventanas, módulos de demostración, tazas, lapiceros, etc. (en inglés *Point-of-Purchase*)

Merchandising

El *merchandising* (término anglosajón compuesto por la palabra *merchandise*, cuyo significado es mercancía y la terminación *ing*, que significa acción), conjunto de técnicas que se utilizan en los puntos de ventas para lograr una mayor y mejor participación en los negocios.

Plan de mercadeo

Documento escrito que detalla las acciones necesarias para alcanzar un objetivo específico de mercado. Puede ser para un bien o servicio, una marca o una gama de producto.

Precaución

Cautela, para prevenir o evitar posibles daños, dificultades o inconvenientes.

Productos a granel

Aquel que se comercializa en granos, como el café, cardamomo, maíz, entre otros.

Quintal

Antigua unidad de masa española, que equivale a 100 libras castellanas.

Sifón

Formado por un tubo en forma de U invertida, con uno de sus extremos sumergidos en un líquido, que asciende por el tubo a mayor altura

que su superficie, desaguando por el otro extremo.

Soldadura MIG

Proceso semiautomático, automático o robotizado de soldadura que utiliza un electrodo consumible y continuo que es alimentado a la pistola junto con el gas inerte.

Soldadura TIG

Se caracteriza por el empleo de un electrodo permanente de tungsteno, aleado a veces con torio o zirconio en porcentajes no superiores a un 2 por ciento.

Telescópico

Objeto, cuyos elementos encajan unos en otros. Horquilla telescópica, amortiguador: que amortigua, dispositivo que amortigua la violencia de un choque o el trepidar de una máquina.

Tecnología vanguardista

Tecnología moderna.

Tendencia

Componente de largo plazo que representa el crecimiento o disminución en la serie sobre un periodo amplio.

Toma de decisiones

Proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos.

Volumen de ventas

En economía es una magnitud contable que agrega todos los ingresos que una empresa o unidad contable ha tenido, con motivo de su actividad ordinaria, en un período de tiempo determinado.

RESUMEN

Debido a la globalización y a la competitividad que generan los tratados de libre comercio, las empresas en Guatemala se ven obligadas a utilizar herramientas y mecanismos que las fortalezcan y es así como surge la necesidad de implementar un plan de mercadeo y ventas de maquinaria agroindustrial en Industrias Sermagro.

Como toda organización, la empresa debe adecuarse a los cambios, ya sean estructurales, gerenciales, tecnológicos, administrativos u otros, con la idea de proyectarse con controles efectivos y predicciones que alcancen un menor grado de incerteza, buscando eliminar el error y volviéndose competitiva ante un mercado que cada vez es más exigente.

Por tanto, es importante que la empresa ejecute medidas correctivas para reorientar sus esfuerzos, tomar nuevos enfoques y reevaluación de la misión, estrategias y políticas; para que estas sean el punto de arranque en donde se desencadene un efecto de cascada en todas las acciones que implemente la empresa.

La herramienta más útil para la empresa es la planificación del mercadeo que pueda convertir las labores de venta en hechos reales, mediante la elaboración o implementación de un producto o servicio respectivamente de calidad y agrado al consumidor, utilizando estrategias que permitan controlar más efectivamente y fijar puntos de referencia del progreso de la empresa y su atención al cliente.

La finalidad de la empresa es aumentar sus utilidades, mediante la utilización de procedimientos que le permita a la organización trabajar con un equipo bien orientado y trabajando de manera óptima que permita alcanzar los resultados de la planificación.

OBJETIVOS

General

Implementar un plan de mercadeo y ventas de maquinaria agroindustrial para Industrias Sermagro con el fin de incrementar las ventas, además de brindar una gestión empresarial competitiva generando mayores ingresos y utilidades.

Específicos

1. Fijar lineamientos o métodos de trabajo, para que estos sean mejorados periódicamente, de acuerdo a las necesidades y posibilidades de la empresa.
2. Incrementar las ventas de maquinaria agroindustrial y el rendimiento económico-financiero de los proyectos de la empresa.
3. Aumentar el nivel de prestigio de la marca de Industrias Sermagro en el mercado nacional y centroamericano.
4. Implementar un programa de servicio y atención al cliente.
5. Planificar y organizar los recursos de la empresa, para llevar a cabo el plan de mercadeo.

6. Proporcionar un plan de mercadeo que funcione como herramienta de consulta para la Gerencia de Ventas, para tomar mejores decisiones en el futuro productivo de la empresa.
7. Proponer un sistema de administración del método propuesto.

INTRODUCCIÓN

El plan de mercadeo y ventas para la empresa Industrias Sermagro es de gran utilidad, ya que se necesita una forma organizada de gestionar las ventas de la empresa pues garantiza que los clientes sean mejor atendidos y que los productos sean acorde a la necesidad del consumidor.

En la actualidad, debido a la apertura de mercados globales y las exigencias en cuanto a calidad, cantidad y especificaciones que conlleva la complejidad del comercio, se hace necesario contar con un plan técnico y profesional, por tal razón es importante que las empresas utilicen técnicas de comercialización, organización y gestión que brinda el mercadeo, permitiendo operar eficientemente, durante todo el proceso de mercadeo y ventas.

La gestión del plan de mercadeo está ligada ampliamente al Departamento de Ventas, el cual incluye el óptimo funcionamiento de los demás departamentos de la organización, como el Departamento de Producción, Administración y Control de Calidad; estos deben velar por la eficiencia de sus actividades para garantizar un producto que esté de acuerdo a las necesidades determinadas según el plan de mercadeo y ventas.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. Industrias Sermagro

Industrias Sermagro se dedica a la fabricación, montaje y mantenimiento de maquinaria agroindustrial, específicamente se enfoca en maquinaria agroindustrial para beneficiado de café. La empresa fue fundada el 1 de marzo del 2002, por lo que relativamente es una empresa nueva.

1.1.1. Ubicación

La empresa está ubicada en la 1a.avenida 4-50 zona 2, Calle Real, salida a Escuintla, San Juan Alotenango, Sacatepéquez, Guatemala C.A., como se muestra en la figura 1.

Figura 1. Localización de la empresa



Fuente: programa Google Earth V.7.0.3.8542.

1.1.2. Breve historia

Las empresas de fabricación de maquinaria para beneficiado de café húmedo y seco surgen por la demanda del café guatemalteco, ya que el café de Guatemala es uno de los de mayor aceptación a nivel mundial, gracias a su inigualable sabor, siendo esta la razón de ser, de las empresas dedicadas a la elaboración y mantenimiento de dicha maquinaria.

Industrias Sermagro fabrica maquinaria agroindustrial para el secado del café y sus complementos por más de 10 años, la empresa también ha sido reconocida tanto en Guatemala como fuera de la misma, gracias a la experiencia adquirida.

Guatemala es un país cafetalero, con más de 10 000 empresas que benefician café y con más de 5 500 fincas equipadas, para procesar café y de esto surge la idea del empresario para crear la actual empresa.

1.1.3. Misión

“Sermagro busca tecnificar y simplificar los procesos de producción de café mediante la utilización de equipo con tecnología vanguardista y brindando capacitación para obtener el mejor y más alto rendimiento”.

1.1.4. Visión

“Ser el proveedor de maquinaria agroindustrial número uno a nivel local y expandir nuestra tecnología a nivel internacional, situando nuestra marca en el mercado como sinónimo de calidad”.

1.1.5. Valores

Los valores son todas aquellas características morales que poseen los seres humanos, la empresa cuenta con nueve valores humanos fundamentales que rigen a los empleados en sus labores diarias que son:

- “Humildad: conocemos y aceptamos nuestras debilidades y fortalezas, aceptamos a nuestras autoridades y servimos a los demás.
- Liderazgo: orientamos a los demás en lo que queremos hacer y lo hacemos juntos, somos siempre los mejores.
- Efectividad: siempre buscamos hacer las cosas de la mejor manera y a tiempo.
- Creatividad: creamos e innovamos productos y procesos exitosos.
- Compromiso: actuamos siempre de la mejor manera para lograr nuestros objetivos y los de la empresa.
- Integridad: actuamos con rectitud y cumplimos de forma correcta lo que prometemos.
- Lealtad: somos fieles a nuestras relaciones con las personas de la empresa y los objetivos de la misma.
- Responsabilidad social: contribuimos con nuestra sociedad para su cuidado, crecimiento y desarrollo.

- Ética: cumplimos, respetamos y vivimos nuestros valores”.

1.2. Organización

La estructura de la organización de la empresa Industrias Sermagro está conformada por un gerente general, quien administra la empresa y reporta a la Junta Directiva, quienes a su vez se encargan de dictar las políticas, estrategias y los procedimientos generales de la organización.

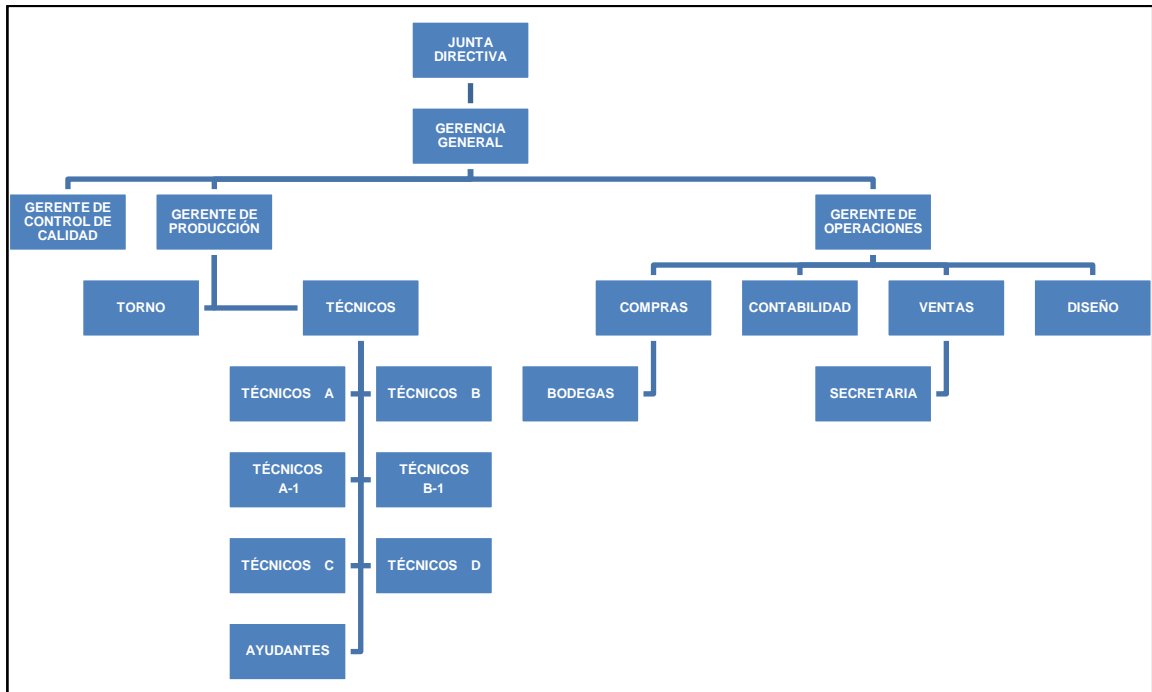
1.2.1. Organigrama

La estructura organizativa de Industrias Sermagro es un estilo descendente funcional como se observa en la figura 2, dividido, en tres áreas de interés que son:

- Producción
- Control de calidad
- Operaciones

Cada una de las gerencias anteriormente mencionadas son las encargadas de cumplir con los objetivos de cada uno de los departamentos, de utilizar eficientemente los recursos, de la creación de estrategias para llevar a cabo los objetivos y de proveer una ambiente de trabajo agradable.

Figura 2. Organigrama



Fuente: Industrias Sermagro.

1.2.2. Descripción de los puestos de trabajo

A continuación se presenta una breve descripción objetivo de los puestos de trabajo de Industrias Sermagro, los cuales son:

- Gerente de operaciones: su objetivo principal es planificar, corregir, evaluar y ejecutar todas las actividades planificadas por la Gerencia General, para que se cumplan los objetivos trazados de la empresa, con la finalidad de que esta misma sea líder en la fabricación de maquinaria industrial.

- Gerente o encargado de control de calidad: verificar, evaluar y supervisar todos los trabajos planificados relacionados en la producción y reparaciones que cumplan con los estándares de calidad fijados por la Gerencia General.
- Gerente de producción: planificar, coordinar, dirigir, evaluar y ejecutar todas las actividades planificadas relacionadas en la producción y reparaciones fijados por la Gerencia General, para que se cumplan los objetivos trazados.
- Encargado de compras: procesar y organizar todas las requisiciones de materiales e insumos requeridos por los diferentes departamentos de la empresa, para la elaboración de maquinaria como también, para las reparaciones que se llevan a cabo dentro de la empresa y su fin primordial es hacer las compras en el menor tiempo posible y al menor costo, con el objetivo de mantener precios preferenciales en el mercado de maquinaria agro-industrial.
- Bodeguero: llevar un control efectivo de todos los materiales e insumos que se utilizarán en la empresa para la fabricación y mantenimiento de maquinaria industrial, que le permita establecer mínimos y máximos en existencia.
- Contador: mantener toda la información contable y financiera actualizada para tomar decisiones gerenciales y administrativas, llevar un control efectivo sobre todas las actividades contables dentro de la empresa.
- Vendedor: gestionar y realizar las ventas de productos o servicios de mantenimiento de la empresa.

- Secretaria de ventas: asistir al Departamento de Ventas en todas aquellas actividades que se requiera, para llevar un control estricto sobre los clientes y poder brindar un buen servicio y apoyar con reportes para el área de contabilidad con relación a las ventas.
- Dibujante (Diseño y Planificación): asistir el área técnica de la empresa y Gerencia General, para la planificación y diseño de nuevos proyectos y su funcionalidad radica en la realización del diseño de maquinaria industrial.
- Técnico y ayudante: realizar las reparaciones, elaboración de maquinaria, mantenimiento y montaje adecuadamente, dar soporte técnico para las realizaciones de proyectos.
- Tornero: dar soporte técnico en la fabricación de piezas realizadas en torno como también, en las reparaciones de piezas en maquinaria agro-industrial.

1.3. Descripción de los productos

Los productos de Industrias Sermagro son exclusivamente agroindustriales y en su mayoría para el beneficiado de café.

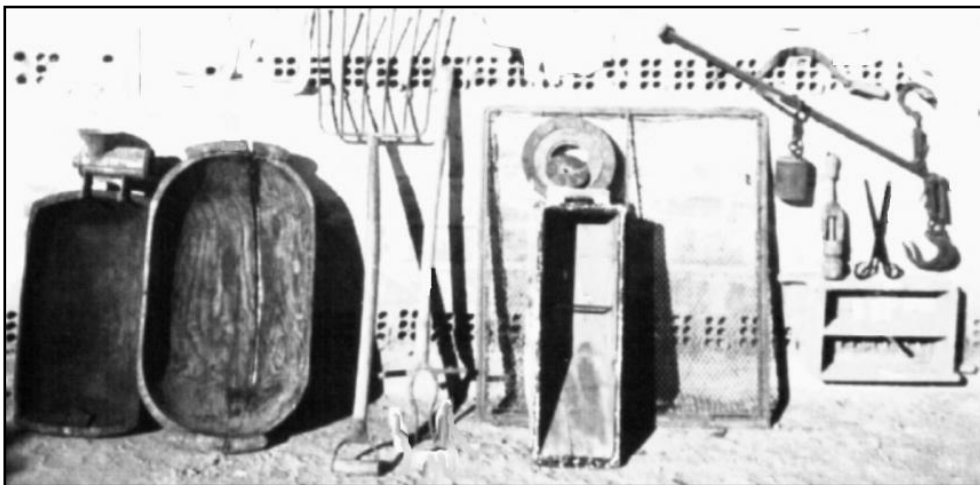
1.3.1. Origen

El origen de la maquinaria agroindustrial surge en el momento que el hombre comienza a trabajar en el campo y encuentra las primeras dificultades en el campo o en la agricultura, teniendo que idear herramientas de trabajo con la limitante de los recursos que se poseían en esa época. El hombre comenzó

utilizando herramientas simples para cavar, roturar el terreno, sembrar y cosechar.

Posteriormente, el hombre descubrió que podía realizar herramientas compuestas (hechas de dos o más materiales distintos), ejemplo, las artesas, romana, entre otras, como las que se muestran en la figura 3, ya que agregaron un mango de madera lo cual le proporciona más ventaja para su utilización.

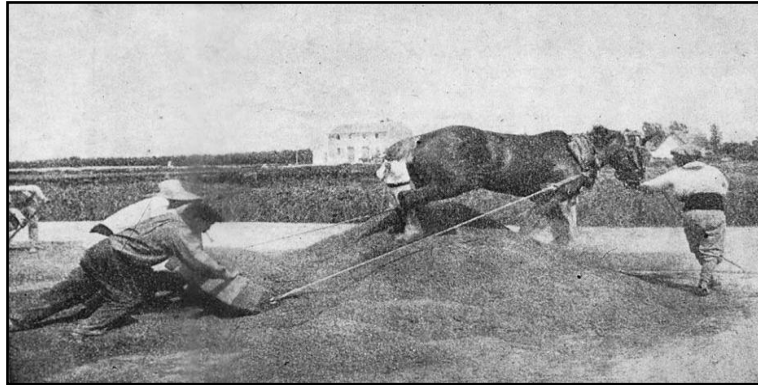
Figura 3. **Herramientas compuestas**



Fuente: WAGNER, Regina. *Historia del café en Guatemala*. p 62.

El siguiente paso fue utilizar máquinas tiradas por caballos, las cuales se conocían como labradoras, cosechadoras y recolectoras, como se observa en la figura 4.

Figura 4. **Máquinas tiradas por caballos**



Fuente: WAGNER, Regina. *Historia del café en Guatemala*. p 64.

Actualmente, las organizaciones agrícolas y la agroindustrial han sufrido grandes modificaciones, existiendo máquinas modernas para usos específicos que le permiten al hombre ahorrar fuerza física, dinero y tiempo en la realización de las labores.

Uno de los pasos principales y decisivos en la evolución del trabajo agroindustrial fue la transición del trabajo a mano de la antigüedad, pasando a la utilización del potencial de trabajo de los animales. Únicamente el uso adicional de la fuerza de los animales proporcionó al hombre una producción en mayor volumen hasta llegar las máquinas modernas, para producir aún más volumen y a un menor costo.

La importancia de la maquinaria agroindustrial desde el punto de vista de la sociedad consiste en la disminución del trabajo humano o físico. La maquinaria suscitó un incremento en la capacidad de trabajo del hombre aumentando así la productividad del trabajo y mejorando el rendimiento de la producción.

1.3.2. Surgimiento en Guatemala

En 1779 llegaron las primeras plantas de café a Guatemala, como resultado de una iniciativa desarrollada por sacerdotes jesuitas y en consecuencia, se dio paso a las empresas dedicadas a la fabricación y mantenimiento de maquinaria para procesar el café.

En sus inicios, Industrias Sermagro se dedicaba únicamente a la fabricación, montaje y mantenimiento de maquinaria para beneficiado de café, ya sea húmedo o seco, sin embargo, como resultado de la demanda de los consumidores, se implementó la fabricación de otros tipos de maquinaria para el sector agroindustrial.

En la actualidad se fabrica maquinaria para productos a granel, tostadores de café, laboratorios de catación, cortadoras de jade, bandas transportadoras y transportadores de tipo helicoidal.

1.3.3. Proceso de fabricación

La fabricación de la maquinaria agroindustrial se lleva a cabo en 7 áreas distintas, las cuales se detallan en la tabla I.

En cada área se realizan las operaciones necesarias para la elaboración de maquinaria agroindustrial, más adelante se hablará acerca de los diferentes tipos de productos que existen y que se fabrican dentro de la empresa.

Esta distribución permite la estandarización de tiempos para la realización de cualquier producto, ya que los operarios se adiestran y establecen en un proceso singular.

Tabla I. **Áreas de producción**

Departamento
Bodega de materia prima
Corte y dobles
Máquinas herramientas
Soldadura
Rectificación
Ensamble
Pintura
Bodega de producto terminado

Fuente: elaboración propia.

1.3.4. Maquinaria agroindustrial

Los productos están enfocados a cubrir diferentes necesidades dentro del área agroindustrial y cafetalera. Los diseños fabricados se han hecho pensando en el futuro y el avance de la tecnología.

Actualmente, la gama de productos agroindustriales con la que se cuenta son: elevadores de cangilones, cortadoras de jade, secadoras tipo guardiola, sifones de flujo continuo, tostadoras de café, hornos, retrillas, lavadoras desmucilagadoras, carretas, estructuras metálicas, cribas, fundición de metales, pulperos, beneficios modulares para café, bandas transportadoras, etc.

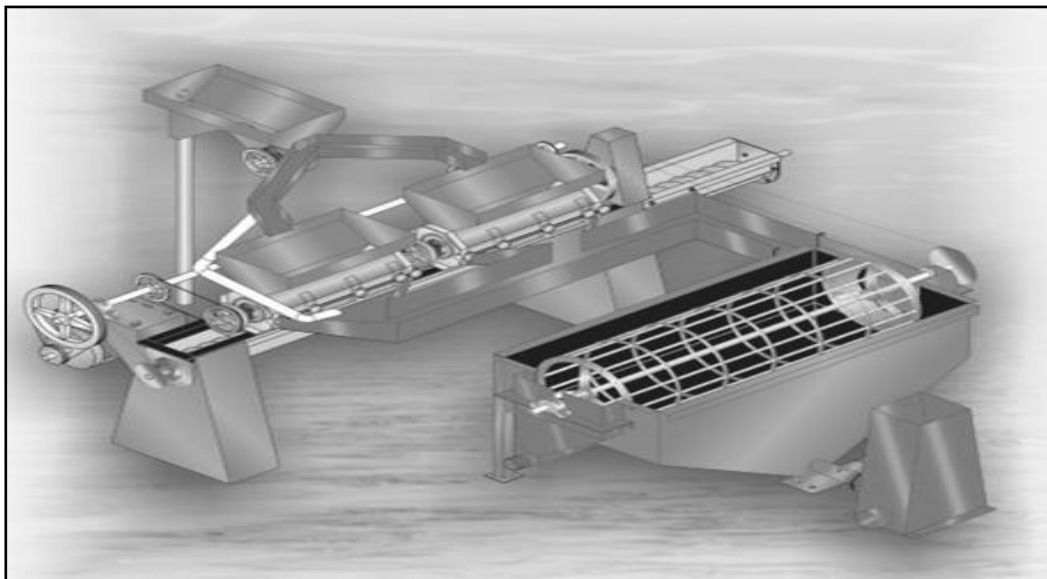
Los gráficos de cada uno de los productos se mostrarán en el siguiente inciso en donde se desglosan los diferentes tipos de máquinas que ofrece la empresa.

1.3.4.1. Tipos

La maquinaria agroindustrial se clasifica dentro de la empresa según la función que realicen:

- Maquinaria para beneficiado de café:
 - Beneficio modular ecológico BENECA SR
 - Posee una capacidad desde 100 quintales por hora húmedo
 - En módulo de 2 pulperos hasta una capacidad de 200 quintales por hora húmedo.
 - En módulo de 4, también se cuenta con beneficios con pulperos XL-SR con capacidades desde 240 quintales por hora húmedo.
 - En módulos de 2 pulperos hasta una capacidad de 480 quintales por hora húmedo, en módulo de 4 pulperos.

Figura 5. **Beneficio modular ecológico BENECA SR**

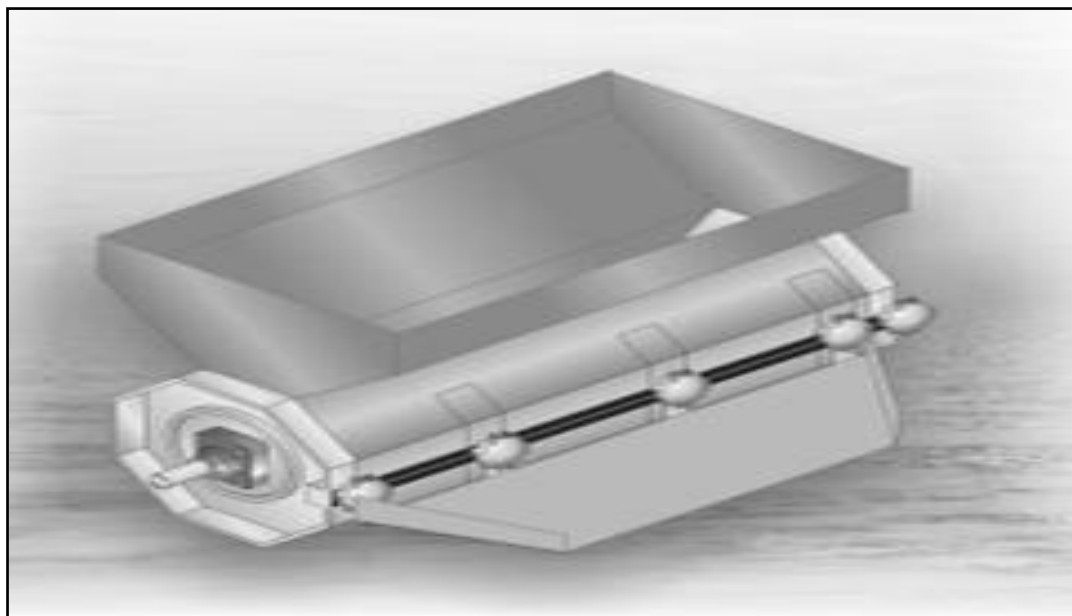


Fuente: Industrias Sermagro.

- Pulperos EX-SR

Poseen pecho fijo y pecho graduable, en capacidades de 40 a 60 quintales por hora húmedo. Resistentes al trabajo duro.

Figura 6. **Pulperos EX-SR**

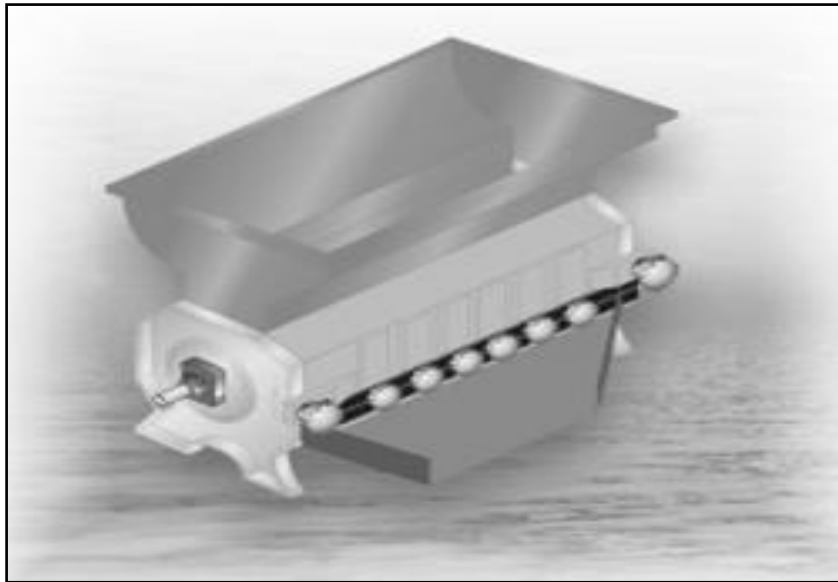


Fuente: Industrias Sermagro.

- Pulperos XL-SR

Poseen pecho graduable, capacidades desde 90 a 120 quintales por hora para café húmedo. Resistentes al trabajo duro y su utilización es para alta producción, en la figura 7 se puede apreciar gráficamente.

Figura 7. **Pulperos XL-SR**



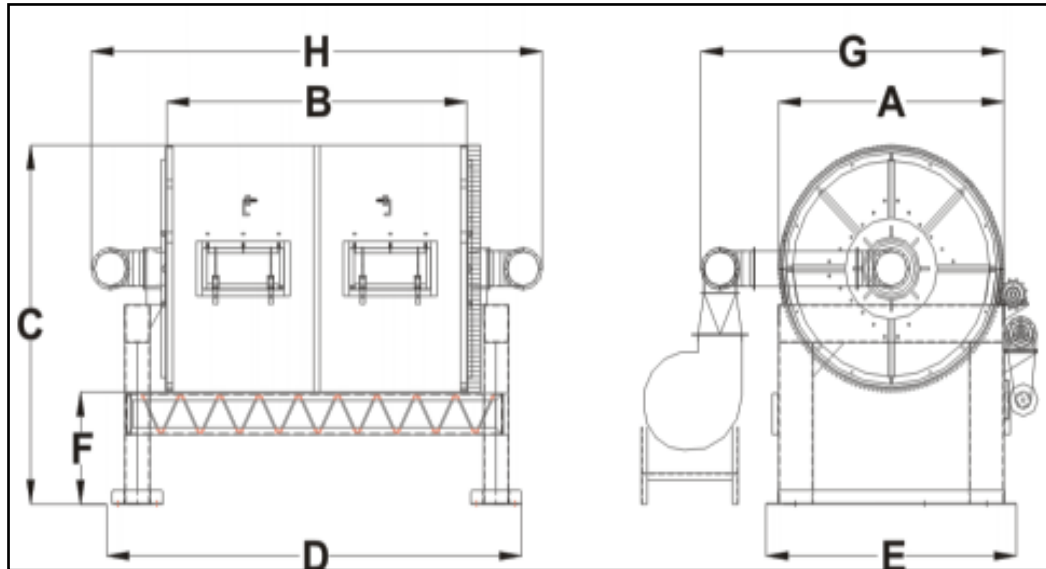
Fuente: Industrias Sermagro.

- **Secadoras tipo guardiola**

La secadora tipo guardiola preseca el café después de que el café ha sido fermentado directamente o bien puede ser secado después de haber estado en los patios de secado. Los diseños han ido evolucionando la parte interior de la secadora, para hacer más eficiente, parejo y dar un secado más rápido.

Posee un movimiento del cilindro lento, el cual permite que el aire caliente llegue hasta el centro de la secadora. El diseño interior facilita la rotación del café y así distribuye de igual forma el secado. La parte interior es perforada, para que el aire pase a través de los agujeros y seque el café. La parte exterior también es perforada para que el vapor salga por los agujeros. Cada secadora tiene compuertas que sirven para carga y descarga y un termómetro para regular la temperatura. Ver figura 7.

Figura 8. Secadoras tipo guardiola



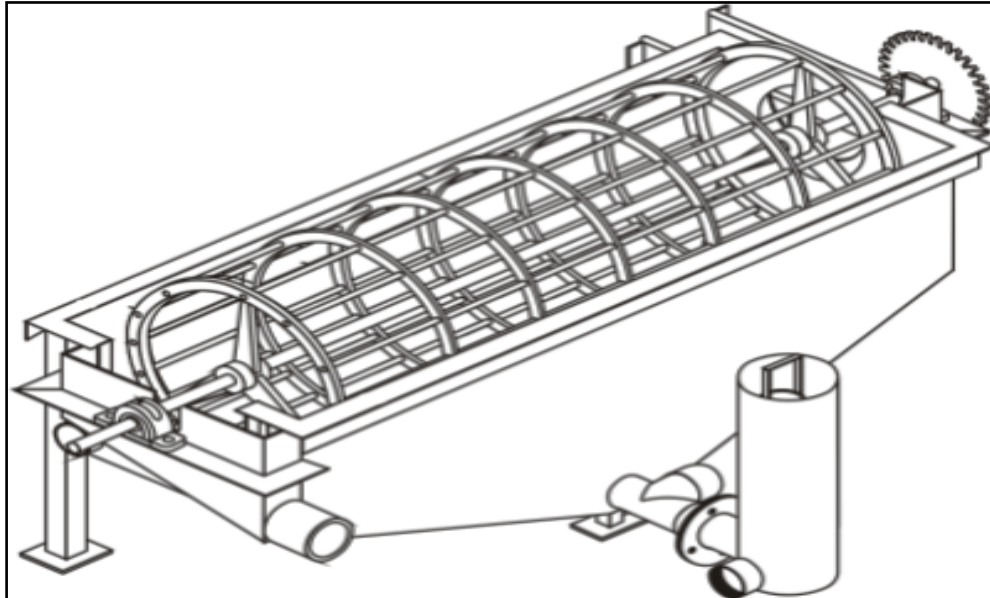
Fuente: Industrias Sermagro.

- Criba clasificadora

La criba está diseñada para separar y clasificar el café por tamaño y densidad. Los granos son transportados al interior del cilindro, y allí son transportados por las cerdas de nylon, lo que permite separar el café de primera, el cual por su buena condición y despulpado se hunde y es sacado por medio de un telescopico. El café de segunda y flotes es trasportado a un segundo canal para su repaso.

La criba puede ser construida de dos formas, de metal o de hilos de nylon, pero es más recomendable los hilos de nylon pues por sus propiedades elásticas permite que el grano recorra cada cerda separándolo por su tamaño.

Figura 9. **Criba clasificadora**



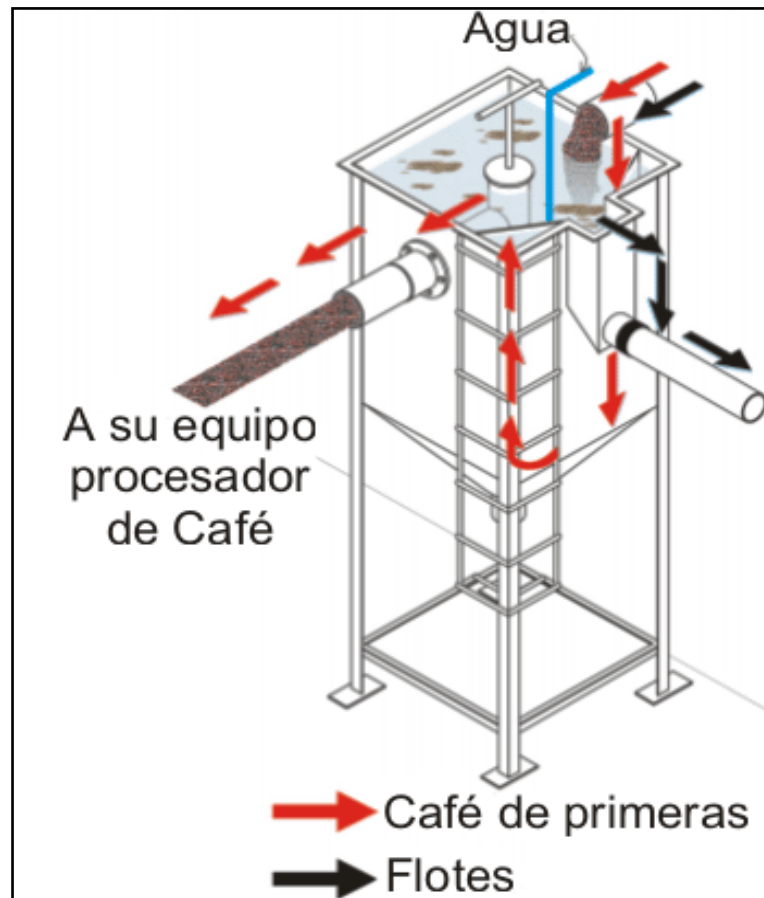
Fuente: Industrias Sermagro.

- Sifón de flujo continuo

El sifón de flujo continuo ayuda a regular el flujo de agua y separar los flotes de las primeras y segundas. Adicionalmente el agua del sifón es usada para remover cualquier objeto pesado ajeno al proceso.

Su utilización sirve para llevar a cabo la clasificación desde el principio del proceso, lo cual hace más limpio y eficiente el sistema. El resto de café que pasa por el telescópico al sistema está limpio de basura, objetos pesados y café dañado. Ver figura 10.

Figura 10. **Sifón de flujo continuo**

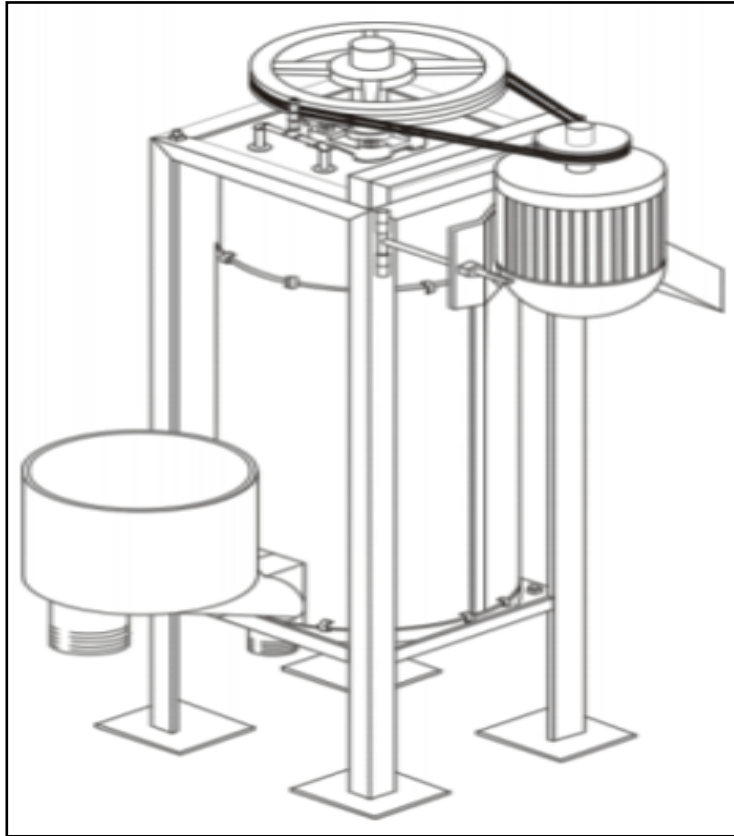


Fuente: Industrias Sermagro.

- **Desmucilagadoras**

Las desmucilagadoras verticales remueven el mucílago del café pergamino, esta ayuda a agilizar el proceso de fermentación del sistema, se puede usar antes o después de las pilas de fermentación, dependiendo de las necesidades. Ver figura 11.

Figura 11. **Desmucilagador**



Fuente: Industrias Sermagro.

- **Elevadores**

Los elevadores se usan para el transporte de café o de granos, a una altura determinada. Las múltiples salidas de la cabeza del elevador lo benefician para el movimiento del grano al lugar deseado es un tipo de maquinaria que sólo transporta los granos en forma vertical dejándolos caer en un conducto que posee un ángulo deseado de descarga.

Figura 12. **Elevadores**



Fuente: Industrias Sermagro.

- Maquinaria para cortar Jade:
 - Máquinas cortadoras de jade

Estas máquinas pertenecen al proceso de corte del jade, su diseño permite realizar cortes precisos y exactos. Ver figura 13.

Figura 13. **Máquinas cortadoras de jade**



Fuente: Industrias Sermagro.

- Maquinaria de productos a granel:
 - Transportadores tipo helicoidal

Los transportadores del tipo helicoidal consisten en un canal y un tornillo sin fin el cual gira con respecto a su eje y transporta de un lado a otro los diferentes tipos de granos. Esta máquina puede ser fabricada en diferentes materiales como en lámina de carbono y acero inoxidable, esto dependiendo de las necesidades.

Figura 14. Transportadores tipo helicoidal



Fuente: Industrias Sermagro.

- **Silos para granos**

Son contenedores o recipientes que se utilizan para el almacenamiento de granos previo a su distribución o realización del empaque.

Los más habituales tienen forma cilíndrica, semejándose a una torre, construida de madera, hormigón armado o metal. El diseño inventado por Franklin Hiram King, emplea, por lo general, un aparejo mecánico para la carga y descarga desde la parte superior. Ver figura 15.

Figura 15. **Silos para granos**



Fuente: Industrias Sermagro.

1.3.4.2. Características

A continuación se presentan las características principales de los productos realizados en la empresa:

- Los productos son realizados a base de metales.
- La soldadura utilizada es de diferentes tecnologías entre ellas autógena, eléctrica, plasma. MIG y TIG.
- Los productos pueden ser adecuados a las limitaciones físicas de las empresas o plantas de producción.
- Los sistemas de transmisión pueden ser cajas reductoras o un sistema de transmisión a base de poleas, lo cual permite una reducción en el costo.

- Las poleas pueden ser fabricadas de diferentes metales según lo prefiera el cliente.
- Los productos cuentan con sistemas de beneficiado amigables al ambiente.
- Los productos cuentan con asesoría postventa para la óptima utilización de los mismos.
- Cada producto es diseñado conforme a las necesidades del cliente.

1.3.4.3. Ventajas y desventajas de los productos

Los productos que ofrece Industrias Sermagro poseen ciertas ventajas que otros productos similares no poseen, lo cual los hace competitivos, en algunos casos las ventajas y desventajas de la maquinaria es muy específica.

Entre las ventajas y desventajas encontradas pueden mencionarse las siguientes:

Ventajas

- Con base en a la utilización del proceso al que se refiera, cada máquina posee automatización.
- Bajo consumo energético
- La funcionalidad del equipo es óptima
- Calidad:
 - Calidad de los materiales
 - Calidad en el funcionamiento
- Utilizan materiales de calidad y precisión
- Larga vida útil del producto

Desventajas

Los productos poseen pocas desventajas, pero entre algunas que se pueden mencionar están:

- Los productos de Industrias Sermagro se encuentra en un costo intermedio para el consumidor.
- Algunos productos sólo soportan hasta 75 °C de temperatura ideal para el proceso del café, pero para otro proceso de fabricación resultaría en un aumento del costo debido a las condiciones.
- Los costos aumentan si se realiza una modificación en el diseño con respecto a los materiales, pero aumenta la calidad.

1.4. Plan de mercadeo y ventas

El análisis de mercado y sus necesidades consiste en la determinación del producto adecuado, sus características y precio, la selección de un segmento dentro del mismo, y cómo comunicar el mensaje y la logística de la distribución del producto.

Un plan de mercadeo es un documento previo al lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio donde se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto, lo que costará, el tiempo y los recursos a utilizar y un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos. También puede abordar parte de los aspectos meramente económicos, los aspectos técnicos, legales y sociales del proyecto.

Se puede hablar de dos tipos de planes de mercadeo, el plan para un nuevo producto o servicio y el plan anual, en el caso del presente trabajo de graduación, se realizará un plan anual que corresponde a productos ya situados en el mercado. La revisión anual permite descubrir nuevos problemas, oportunidades y amenazas que se pasan por alto en el devenir cotidiano de una empresa.

1.5. Mercado de consumo

Para efectos del presente estudio, el mercado de la maquinaria agroindustrial se dividió en el mercado nacional e internacional, sin embargo, el estudio está orientado específicamente al mercado nacional

1.5.1. Mercado nacional

El mercado de consumo en Guatemala de maquinaria agroindustrial es generalmente, un mercado socioeconómico medio y alto y está penetrado principalmente, por productos agroindustriales brasileños.

La maquinaria agroindustrial tiene cobertura en todo el país, pues los diferentes canales de distribución abarcan toda la república y tiene sus principales mercados en aquellas áreas donde existen fincas cafetaleras, como en los departamentos de Sacatepéquez, Chimaltenango, Guatemala, Quetzaltenango, Alta y Baja Verapaz, Chiquimula y Jutiapa.

También se pueden tomar en cuenta las áreas como el departamento de Escuintla donde, también se cultiva una parte de café, pero es un porcentaje menor debido a que el clima y la altura afecta el nivel de calidad del café, por lo que la población dedica las tierras a otro tipo de cultivos.

1.5.2. Mercado internacional

La maquinaria agroindustrial cumple con exigentes normas de calidad internacional, tiene sus principales mercados en Nicaragua y México cubriendo también, los otros países centroamericanos, ya que la empresa cuenta con una sucursal en Matagalpa, Nicaragua.

1.6. Necesidad de ampliar el mercado

La empresa Industrias Sermagro ha crecido en los 9 años de existencia que posee, lo cual ha generado una demanda en los países de Centro América y México, como también en el mercado nacional, por lo cual se hace necesario establecer precios competitivos y un plan que contenga una visión clara y definida para garantizar un grado de participación en el mercado que no se vea afectado por la competencia. En virtud de esto, se considera que es necesario ampliar el mercado nacional e internacional, aumentar y mantener un alto nivel de participación.

Entre las principales razones que hacen necesario ampliar el mercado, se pueden señalar las siguientes:

- La capacidad ociosa de la empresa que se da en cierta época del año.
- Evitar los picos en épocas de mayor demanda.
- La rentabilidad de la empresa a largo plazo, a través de la comercialización de un producto que mantenga estable o en crecimiento las ventas en el mercado nacional e internacional y, que con acciones mercadológicas adecuadas podría estimular los niveles de ventas.
- La penetración de empresas competidoras en el mercado, principalmente las empresas de regiones cafetaleras.

2. SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Macroambiente

El macroambiente consiste en un entorno con poca claridad o difuso y se le llama así, al ambiente en el cual la empresa no puede modificar con acciones su realidad.

Este entorno incluye factores como:

- Tendencias en el mercado: describe que la empresa está inmersa en la tecnología que se encuentra a la vanguardia, lo cual conlleva que la empresa puede o no tener una reinversión en tecnología, para sostenerse en la intensidad competitiva.
- Macroeconomía: los constantes incrementos en el precio del petróleo desequilibra las inversiones debido a la recesión económica y, sin reinversión la economía no se reactiva.
- Entorno político: el entorno político parece tener una estabilidad lo cual permite cierta confianza en el sistema, pero puede existir un cambio abrupto sin señales de que ocurra.
- Entorno legal: el entorno legal es dinámico, pero se hace más predecible gracias a los medios de comunicación como las noticias, periódicos y la web donde se publican las iniciativas de ley.

2.2. Microambiente

Lo conforman 5 fuerzas en las cuales la empresa puede cambiar la forma cómo interactúa con los otros elementos del mercado.

- Clientes
- Proveedores
- Intensidad competitiva
- Productos sustitutos
- Amenazas de productos sustitutos

2.3. Análisis de la organización

Es posible analizar la organización mediante la determinación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

2.3.1. Fortalezas

- Conocimiento del mercado: el gerente de ventas conoce como se comporta el mercado, cómo realizar las ventas de productos o servicios, esta ventaja es considerada como fortaleza, ya que existen varias empresas dedicadas al servicio y mantenimiento de maquinaria para beneficiado de café.
- Experiencia: la empresa tiene experiencia de 9 años, lo que significa que ha superado las situaciones de mayor riesgo que se dan en los primeros tres años y el quinto año, también se cuenta con la experiencia del gerente general de más de 15 años trabajando con maquinaria

agroindustrial, pero no significa que la empresa no pueda fracasar a largo plazo.

- Ciclo de crecimiento: la empresa a pesar que la competencia tiene más experiencia se encuentra en una etapa de crecimiento que le permite tener una mayor participación en el mercado.
- Licencia: la empresa cuenta con una licencia que le permite montar maquinaria que ha sido importada desde Brasil.

2.3.2. Debilidades

- Comercialización no adecuada: no cuenta con un plan de mercadeo realizado, en este momento se trabaja con el organigrama, pero no se cuenta con un Departamento de Mercadeo que funcione correctamente.
- Falta de investigación de mercado: nunca ha realizado una investigación de mercado, ya que no la considera necesaria.
- Falta de manuales: no cuenta con manuales en todos los departamentos de la organización, lo que genera espacios vacíos a la hora de aplicar a la certificación de alguna norma.
- Publicidad: invierte muy poco en publicidad, actualmente trabajan la mayoría de veces, por recomendaciones o propuestas de trabajo realizadas a los clientes, además, la publicidad aumentaría los gastos y los costos fijos.

2.3.3. Oportunidades

- Globalización: es una oportunidad, pero a su vez es un compromiso porque requiere que la empresa se convierta en competitiva para sobrevivir y tener éxito.
- Incremento de la demanda potencial: es aquella que no ha sido alcanzada aun por la empresa y se busca la forma de ingresar a esos segmentos.
- Incremento de la demanda insatisfecha: son aquellos nichos o segmentos que se conforman por la insatisfacción que provoca la competencia en el consumidor.
- Incremento en el precio del café: es el comportamiento en donde se está dispuesto a invertir cuando el variante precio del café, está por aumentar o mantiene un comportamiento ascendente.
- Crecimiento del cultivo: es la posibilidad de invertir debido al aumento de la demanda de café.

2.3.4. Amenazas

- Incertidumbre económica: las recesiones en la economía frenan las inversiones y por tanto la economía resulta más dañada.
- Corrupción: es el trasfondo de la sociedad guatemalteca, lo cual no permite un despegue económico, ya que los que ocupan funciones públicas velan por intereses personales y no por los de la nación.

- **Inflación:** en Guatemala, la inflación es un tanto irreal, ya que existe un sesgo en la información desde la entrega de la misma a las instituciones de gobierno que se encargan de medirla.
- **Competidores:** se encuentran algunas empresas internacionales que pertenecen a corporaciones o sus inversionistas pueden inyectar capital en el momento oportuno para incursionar con mejor tecnología o en la expansión del negocio.
- **Inversión sujeta a la economía:** como es parte de la realidad económica mundial, las empresas e inversionistas restringen la inversión en momentos de recesión y depresión.

2.4. Procedimientos

Los procedimientos principales para el funcionamiento de la empresa son:

2.4.1. Procedimiento de compra

La compra de los productos se efectúa de varias formas, dependiendo de la situación que a veces se presente con algunos de estos.

En varias ocasiones el procedimiento de compra cambia, debido a diferentes situaciones que se presentan, cabe mencionar que algunas veces se reciben pedidos de clientes que requieren algún producto cuyos materiales no se tiene en existencia, por dicha situación es necesario mandarlo a comprar, para completar lo requerido antes de enviar la orden de producción.

En la figura 16 se muestra el diagrama de operaciones del proceso de compras para una mejor comprensión y análisis del mismo, el diagrama de operaciones mostrado a continuación es un diagrama del tipo vertical, para la verificación de otros tipos de diagramas consultar la sección de anexos donde se muestran diferentes formas de graficarlos y sus respectivas simbologías dependiendo de la norma a la cual pertenece.

a. Objetivo

Asegurar la confiabilidad y oportunidad de los servicios o bienes requeridos en la empresa.

b. Alcance

Este procedimiento aplica a todas las compras de bienes o servicios adquiridos de acuerdo a las necesidades propias de la empresa

c. Áreas relacionadas


- Compras
- Bodega
- Contabilidad
- Proveedor

d. Definiciones

- Solicitud de Compra: Documento en el que los usuarios o áreas solicitantes, especifican los artículos o servicios que requieren, indicando su justificación de compra y prioridad.

- Orden de Compra: Es el documento formal mediante el cual se le comunica al Proveedor la intención de compra de un bien ó contratación de un servicio.
- Prioridad de Compra alta: corresponden a todas aquellas compras de bienes o servicios requieren de 1 a 3 días para su adquisición o ejecución.
- Prioridad de Compra media: corresponden a todas aquellas compras que tengan un rango de espera de 4 a 10 días para su adquisición o ejecución.
- Prioridad de Compra baja: corresponden a todas aquellas compras que tengan un rango de espera de 11 a 20 días para su adquisición o ejecución.

Tabla II. **Procedimiento de compras**

		PROCEDIMIENTO DE COMPRAS	
Etapa		Actividad y Descripción	Responsable
1	Realizar toma física de inventario	Recibe verifica la cantidad de materia prima existente en bodega para elaborar el informe del inventario	Bodega
2	Elaborar informe de inventario	Creación del informe pertinente del inventario que avale la orden de pedido	Bodega
3	Orden de pedido	Elaborar el documento de pedido que transmitirá al área de compras	Bodega

Continuación tabla II.

4	Aprobación de orden de pedido	Se recibe el documento de compra para verificar con el presupuesto la necesidad de aprobar la compra.	Compras
5	Seleccionar proveedor	Se procede a realizar la selección del proveedor en base a la realización de una matriz de compras	Compras
6	Generar solicitud de orden de compra	<p>Una vez confirmada la no existencia de un bien, se diligencia la solicitud de compra en el cual se describen las diferentes cotizaciones de cada proveedor.</p> <p>En ella se determina el nivel de prioridad de la compra para el proceso solicitante.</p> <p>Las prioridades se determinan así: alta, media y baja. (Ver definiciones descritas con anterioridad en el inicio del procedimiento).</p>	Compras
7	Aprobación de Orden de compra	Se recibe la orden de compra y estas serán aprobadas dependiendo del tipo y urgencia. Si existen acuerdos previos formales obtenidos con los proveedores, este paso puede ser obviado.	Contabilidad

Continuación tabla II.

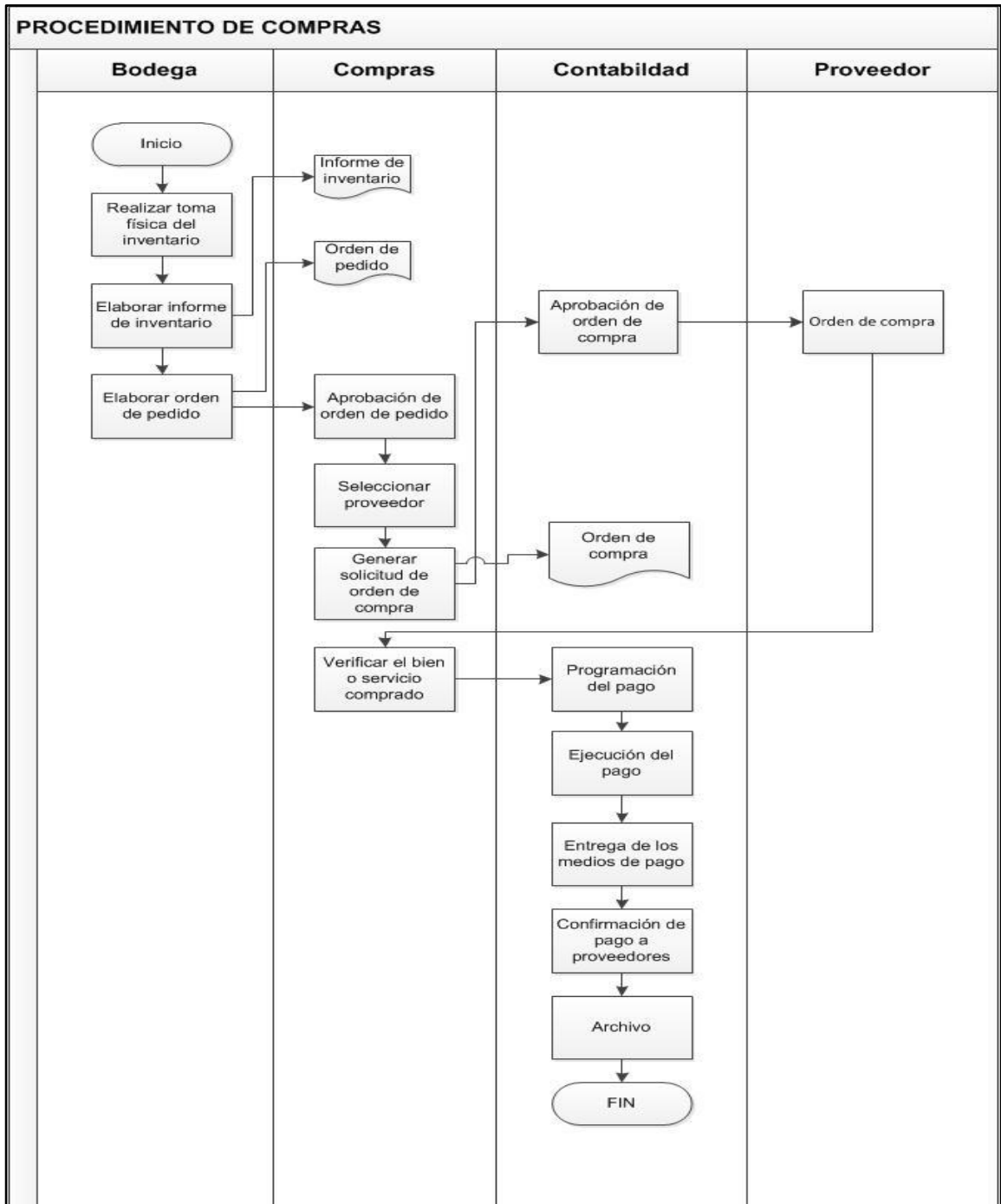
8	Orden de compra	Una vez autorizada la compra por el cargo responsable se genera la orden de compra del bien o servicio y se envía al proveedor especificando las instrucciones	Proveedor
9	Verificar el bien o servicio comprado	Los artículos ó servicios son verificados de acuerdo a lo solicitado mediante el documento que soporta la compra del bien o servicio y procede a generar el pago.	Compras
10	Programación del pago	Se obtiene el bien o servicio deseado y según listado de cuentas por pagar se efectúa la programación de los proveedores, de acuerdo a vencimiento. Se enviará a las agencias la autorización por fax o mail.	Contabilidad
11	Ejecución del pago	Una vez elaborada la programación de pago se procederá a pagar las facturas autorizadas por contabilidad, por los diferentes medios de pago asignados.	Contabilidad
12	Entrega de los medios de pago	Los cheques para entrega personal serán entregados a la auxiliar de contabilidad con su respectiva relación los cuales deberán ser reclamados por las personas autorizadas por el proveedor.	Contabilidad

Continuación tabla II.

13	Confirmación de pago a proveedores	Información al proveedor del pago realizado por los diferentes medios de pago	Contabilidad
14	Archivo	Los egresos deberán contener el respectivo soporte del pago(Firma de quien recibe el pago) antes de ser enviado al archivo	Contabilidad

Fuente: elaboración propia

Figura 16. Procedimiento de compra



Fuente: elaboración propia.

2.4.2. Procedimiento de venta

En el proceso de ventas, también se dan situaciones similares a las de las compras, de las cuales se pueden mencionar, por ejemplo, que se atiende al público en general en la sala de ventas, cotizaciones y pedidos por teléfono, lo que regularmente se hace con clientes que son conocidos y constantes.

El procedimiento de despacho es simple, el cual al momento de tomar un pedido ya sea por teléfono o personalmente, se procede a elaborar la orden de producción y calcular el tiempo de finalización para proceder con la entrega y luego que el cliente haya cancelado se procede a generar la factura.

Otra forma de venta realizada es prácticamente una especie de venta personalizada, realizando ventas de finca en finca, y llevando el producto a donde el cliente lo requiera.

Posteriormente se muestra el flujograma del procedimiento de venta en la figura 17 para una mejor comprensión.

a. Objetivo.

Direccionar al personal para evitar la duplicidad y el procedimiento de ventas siga un proceso lógico y con la documentación necesaria para obtener excelentes resultados.

b. Alcance

El material será puesto en práctica diariamente en las actividades que se realizan dentro del flujo de venta de mercadería.


c. Áreas relacionadas

- Ventas
- Cliente
- Contabilidad
- Gerencia de operaciones

d. Definiciones

- Propuesta de Venta: Documento en el que los usuarios o áreas solicitantes, especifican los artículos o servicios que requieren, indicando su justificación de venta y prioridad.
- Orden de Venta: Es el documento formal mediante el cual se le comunica al Departamento de ventas la realización de una venta.
- Visita a los clientes: Ruta establecida para los vendedores en la cual se realiza un contacto personal con los diferentes clientes, dicha ruta varía diariamente.

Tabla III. **Procedimiento de ventas**

		PROCEDIMIENTO DE VENTAS	
Etapa		Actividad y Descripción	Responsable
1	Coordinación de visitas a los clientes.	Creación de una ruta de visita a clientes para organizar el inicio y fin de las actividades de los vendedores.	Ventas

Continuación tabla III.

2	Visita a clientes	Los vendedores establecen contacto con los clientes con el fin de concretar una venta.	Ventas
3	Análisis del cliente	Previo a la firma de una propuesta de ventas se debe de analizar los requerimientos del cliente para brindar la mejor solución a sus necesidades.	Ventas
4	Propuesta de venta	El vendedor realiza una propuesta de venta al cliente.	Ventas
5	Aceptación de propuesta de venta	El cliente recibe la propuesta de venta y verifica las condiciones de la misma para aceptarla o rechazarla, si se acepta pasa a recepción del pedido de lo contrario esta regresara al análisis del cliente	Cliente
6	Recepción del pedido	Se recibe la aceptación de la propuesta de ventas por parte del cliente el cual será identificado por el área de ventas.	Ventas
7	Analizar datos del cliente	Verifica que el cliente está activo en el sistema comercial. Si detecta que el mismo no está habilitado se pone en contacto con el cliente para solicitar los datos necesarios para el alta:	Ventas

Continuación tabla III.

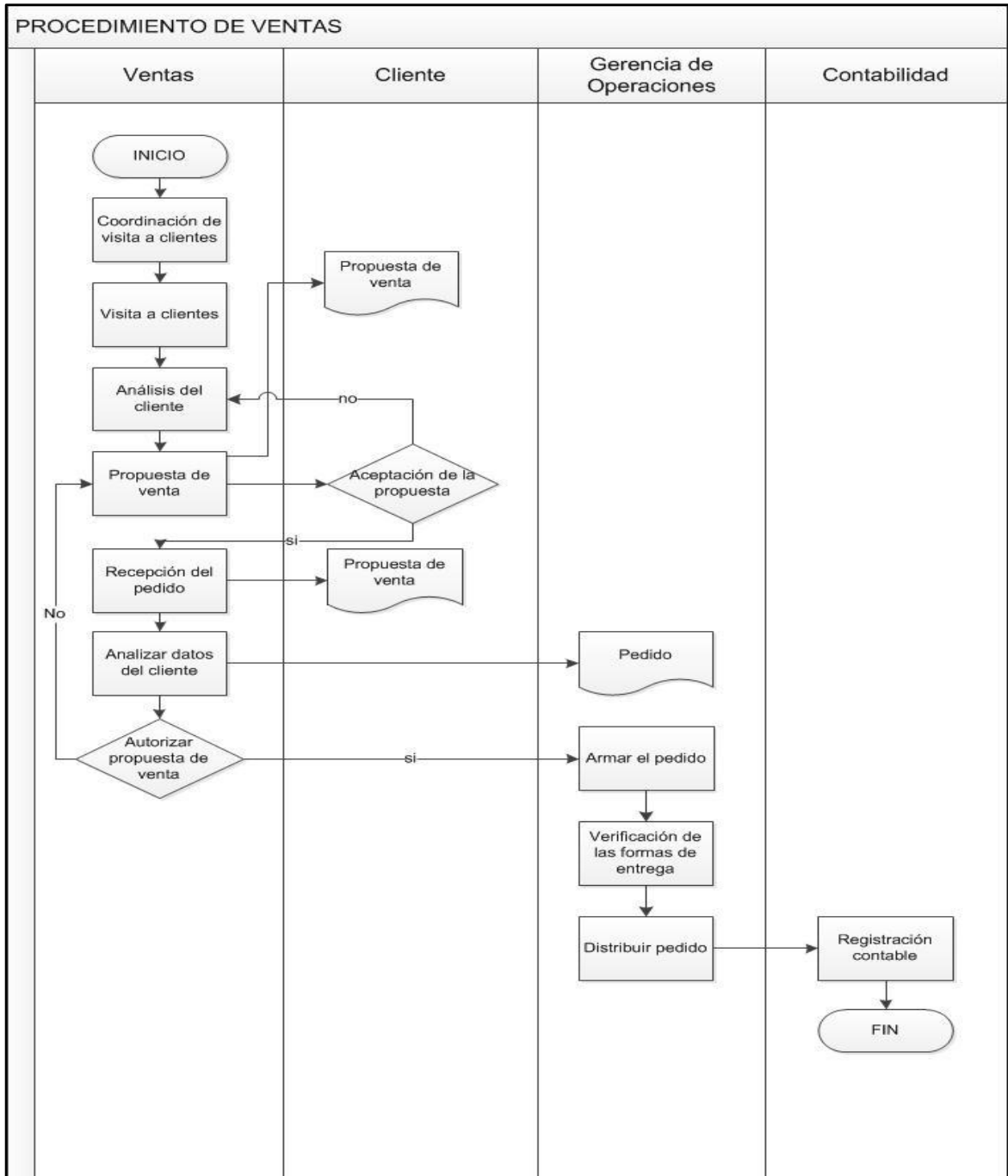
7	Analizar datos del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre/ razón social • Nit • Domicilio • Persona de contacto <p>Informa al mismo los plazos y formas de pago, plazos y forma de entrega de pedidos y descuentos ofrecidos por pago en tiempo y forma. Si es cliente nuevo procesa el alta en el sistema comercial y se cerciora de la cantidad y condiciones solicitadas para cada producto.</p>	Ventas
8	Autorizar propuesta de venta	<p>Recibe propuesta de ventas confirmadas por los clientes. En este punto debe de analizarse si se “acepta” o “rechaza” la propuesta de venta en base al análisis realizado sobre el cliente si se acepta se procede a armar el pedido de lo contrario retornaría a la realización de una nueva propuesta de venta.</p>	Ventas
9	Armar pedido	<p>Se recibe la propuesta de venta del área respectiva y se procede a elaborar el pedido del cliente.</p>	Gerencia de operaciones

Continuación tabla III.

10	Verificación de formas de entrega	El cliente y la Gerencia de Operaciones se ponen en contacto para verificar los plazos, la forma de entrega del producto y los valores adicionales si existieran.	Gerencia de operaciones
11	Distribuir pedido	Genera hoja de ruta para el pedido y lo envía en distribución.	Gerencia de operaciones
12	Registración contable	Realiza la registración contable de la operación en el sistema comercial	Contabilidad

Fuente: elaboración propia.

Figura 17. Procedimiento de ventas



Fuente: elaboración propia.

2.4.3. Procedimiento de cobros

Por las ventas que se hacen al crédito, se acuerda con los clientes la fecha para la cancelación, algunos llegan a cancelar a la empresa y otros que se les va a cobrar al lugar establecido. Por lo regular, a estos clientes, siempre se les avisa por teléfono; para recordarles la fecha de pago de las facturas. Cabe mencionar que con muchos clientes se han tenido dificultades con los cobros, por lo que actualmente no se está trabajando al crédito, lo que también provoca baja en las ventas.

a. Objetivo

Establecer los lineamientos metodológicos para el manejo de cobros de la empresa. Constituirá como un instrumento para suministrar información de los procedimientos a realizar para el manejo de dichas cuentas.

b. Alcance

El material será puesto en práctica diariamente en las actividades que se realizan dentro del área de contabilidad.


c. Áreas relacionadas

- Contabilidad
- Deudor
- Cobrador

d. Definiciones

- Factura: Nota de las mercancías servidas por un fabricante, con los precios detallados.
- Deudor: se dice de la cuenta en la que se ha de anotar una cantidad en él debe.
- Cheque: mandato de pago para cobrar una determinada cantidad de los fondos que quien lo expide tiene disponibles en un banco.
- Archivo: Conjunto de documentos públicos y privados que se alojan en un determinado lugar.

Tabla IV. **Procedimiento de cobros**

		PROCEDIMIENTO DE COBROS	
Etapa		Actividad y Descripción	Responsable
1	Generar factura	Se procede a la generación de la factura en base a la venta realizada.	Contabilidad
2	Verificación de la factura	Se realiza una comparación entre la factura generada y la orden de venta que se genero para comprobar los datos de la factura.	Contabilidad
3	Envío de Documento	Posteriormente a la verificación de la factura se procede a enviar la factura a el deudor	Contabilidad

Continuación tabla IV.

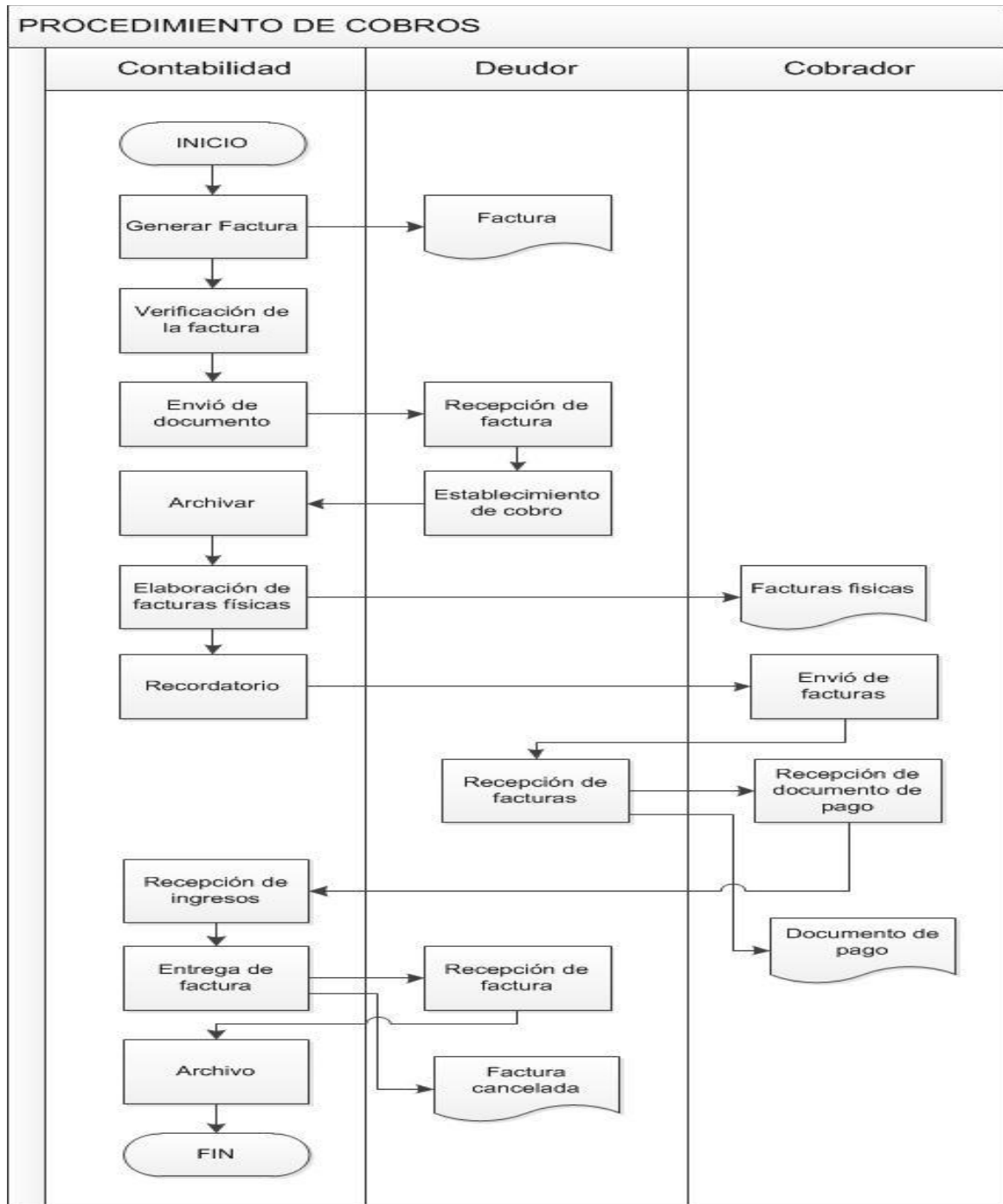
4	Recepción de factura	El deudor recibe la factura y gestiona el pago de la misma.	Deudor
5	Establecimiento de cobro	Se determina la fecha y el lugar en donde se realizara el cobro de la factura.	Deudor
6	Archivar	Se archiva el documento correspondiente para la gestión del cobro.	Contabilidad
7	Elaboración de facturas físicas	Se elabora la factura original y 2 copias para uso interno.	Contabilidad
8	Recordatorio	Cinco días hábiles antes de efectuar el cobro se le enviara la copia de la factura para que realicen los trámites necesarios.	Contabilidad
9	Envío de facturas	Se envía al cobrador al lugar y la fecha pactada para la recepción de la factura	Cobrador
10	Recepción de facturas	El deudor recibe la factura previa a extendersele la original cancela y gestiona el pago en el departamento financiero.	Deudor
11	Recepción documento de pago	El cobrador recibe por parte del deudor el cheque correspondiente.	Cobrador

Continuación tabla IV.

12	Recepción de ingresos	El área de contabilidad recibe el documento de cambio y realiza las acciones para la recepción de ingresos	Contabilidad
13	Entrega de factura	Entrega de factura original con sello de cancelación al deudor	Contabilidad
14	Recepción de factura original.	Recibe original de la factura cancelada para su control.	Deudor
15	Archivo	Actualizar y archivar los documentos correspondientes como método de control interno.	Contabilidad

Fuente: elaboración propia.

Figura 18. Procedimiento de cobros



Fuente: elaboración propia.

2.4.4. Procedimiento para pago a proveedores

Con los proveedores, también se tiene acordada una fecha para el pago de las facturas, la cual por lo regular otorgan treinta días de crédito. Algunos de estos llegan a cobrar en la fecha del vencimiento de la factura, con otros se trabaja entregando un cheque prefechado al momento de la compra, y estos lo cobran en la fecha que le corresponde de acuerdo al convenio del plazo pactado.

Para el control de los pagos se mantiene una revisión semanal de las facturas que se van venciendo, dicha inspección se hace por lo regular los días sábados para que se programen los mismos, emitiendo los cheques que se entregarán la próxima semana, pero en el caso de los cheques que ya fueron dados con anticipación, solo se tiene el cuidado de rebajarlos del saldo de la cuenta.

Cabe mencionar que, en algunas oportunidades se han tenido atrasos con proveedores, debido a que los clientes han quedado mal con la empresa, lo que provoca una reducción del volumen de crédito por parte de estos, ocasionando con ello una disminución en la capacidad financiera.

a. Objetivo

Realizar los pagos programados y llevar el control y registro de los mismos, así como de los cheques entregados y los no cobrados, para conocer en el momento la disponibilidad financiera.

b. Alcance

El procedimiento es aplicable al área financiera de la empresa, en este caso contabilidad, lo que permitirá determinar la condición en la que se encuentra la misma en un momento determinado


c. Áreas relacionadas

- Contabilidad
- Proveedores
- Gerencia de General

d. Definiciones

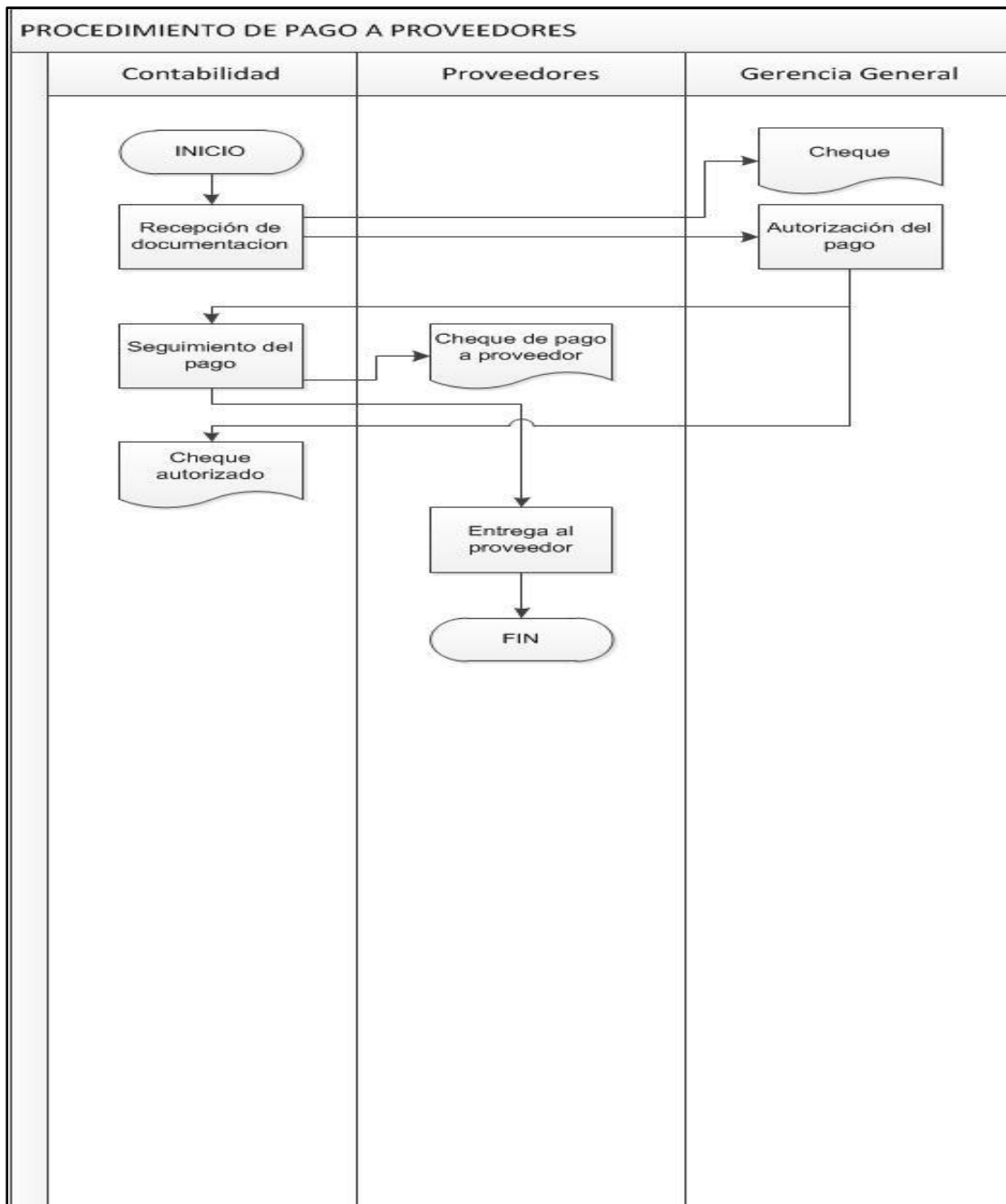
- Cheque: mandato de pago para cobrar una determinada cantidad de los fondos que quien lo expide tiene disponibles en un banco
- Gasto: Es un egreso o salida de dinero que una persona o empresa debe pagar para un artículo o servicio.
- Codificar: transformar la formulación de un mensaje mediante un código determinado.
- Tabular: expresar u ordenar datos en forma de tablas.
- Proveedor: es una entidad que abastece a una empresa de material necesario para que desarrolle sus productos o servicios
- Remitir: Enviar o mandar una cosa o a una persona de un sitio a otro

Tabla V. **Procedimiento de cobros**

		PROCEDIMIENTO DE PAGO A PROVEEDORES	
Etapa		Actividad y Descripción	Responsable
1	Recepción de documentación	<p>Recibe de los proveedores facturas que amparan el bien adquirido o servicio prestado.</p> <p>Revisa que las facturas estén detalladas y verifica si existe saldo de acuerdo con la asignación.</p> <p>Agrupar los comprobantes por partida y tabular el total de gasto, realiza el cheque y las copias necesarias.</p>	Contabilidad
2	Autorización del pago	<p>Recibe, revisa y autoriza el cheque y el comprobante de gasto.</p> <p>Remite a la etapa anterior si existirá alguna observación o anomalía.</p>	Gerencia General
3	Seguimiento del pago	<p>Recibe el cheque debidamente firmado por las partes ya autorizadas y mantiene un archivo temporal, hasta la presencia del proveedor en la fecha de pago correspondiente.</p>	Contabilidad
4	Entrega al proveedor	Entrega del cheque al proveedor.	Proveedor

Fuente: elaboración propia.

Figura 19. **Procedimiento de pago a proveedores**



Fuente: elaboración propia.

2.5. Historial de ventas

A partir del 2003 se inició la producción en Industrias Sermagro, lo cual ha evidenciado un período de crecimiento hasta que alcance su punto máximo, para luego iniciar un proceso de decremento.

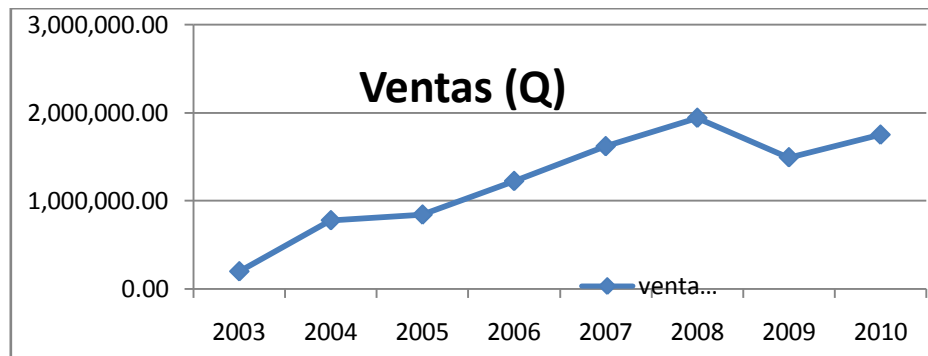
Las ventas anuales del período 2003 a 2010 se presentan en la tabla VI y figura 20.

Tabla VI. Historial de ventas

Año	Ventas (Q)
2003	200077,56
2004	780256,08
2005	844298,86
2006	1225907,78
2007	1621175,52
2008	1943822,88
2009	1495195,24
2010	1752214,31

Fuente: Industrias Sermagro.

Figura 20. Historial de ventas



Fuente: Industrias Sermagro.

2.6. Participación y cobertura de mercados

Industrias Sermagro tiene una participación en el mercado ascendente que les ha dado la posibilidad de crecer a lo largo de los 9 años de existencia con presencia en toda la república de Guatemala, México y Nicaragua, lo que ha permitido la apertura de una sucursal en Matagalpa, Nicaragua demostrando así la presencia y la capacidad que posee.

La empresa cubre los países desde México, Guatemala y el resto de países centroamericanos que demanden los productos.

La participación en el mercado de Industrias Sermagro se estima mediante un análisis general del mercado, por lo tanto es necesario utilizar el volumen de ventas total de toda la industria y las ventas de cada una de las empresas como se muestra en la tabla III.

Por lo tanto, la participación de Industrias Sermagro es del 10 por ciento con un volumen de ventas de Q.1 752 214.31 que les da una ventaja y un reconocimiento cada vez más notable ante la competencia, es importante mencionar que la manera menos complicada de medir la participación del mercado es haciéndolo con el mercado en general, ya que si se utilizan herramientas como análisis de mercados relativos es difícil estimar los datos relativos de las demás empresas debido a su privacidad.

Tabla VII. Participación del mercado

Empresa	Volumen de ventas 2010	Participación del mercado
INDUSTRIAS SERMAGRO	1 752 214,31	10%
INDUSTRIAS SAN CARLOS	876 107,15	5%
FUMAGALY	876 107,15	5%
REA	350 442,86	2%
RUTIMMAN	350 442,86	2%
PINHALENSE	10 513 285,86	60%
PENAGOS	876 107,15	5%
INDUSTRIAS RUIZ	876 107,15	5%
INDUSTRIAS BUDMESTER	350 442,86	2%
OTRAS	700 885,72	4%
Total	17 522 143,10	100%

Fuente: Industrias Sermagro.

2.7. Desarrollo del mercadeo

Derivado de la falta de planes formales de mercadeo, la empresa no ha establecido estrategias en la materia, por lo que se hace necesario realizar esfuerzos continuamente y en forma inmediata para mantener y/o incrementar el volumen de ventas. Asimismo, este se intensifica al tratar de formar equipos de ventas calificados, al ofrecer precios competitivos a sus clientes; esto consume tiempo y no permite realizar análisis detallados de los problemas que presenta, cada una de las unidades estratégicas de negocios a corto y mediano plazo.

El mercadeo en la empresa objeto de estudio, de alguna forma se ha llevado a cabo, de manera empírica; porque no se han establecido metas, ni objetivos, y desde luego las estrategias adecuadas para alcanzarlas; únicamente se trata de hacer contacto con clientes que de mucho tiempo antes son conocidos, principalmente por el propietario.

2.7.1. Formas de mercadeo de la empresa

Hasta el momento, únicamente se ha trabajado con los clientes que son conocidos y con la atención al público en general que llega a la tienda a requerir los productos, a través del vendedor de la empresa, también se han contactado algunos clientes que se pensó en su momento, podrían ser un buen potencial para los productos de la organización.

Industrias Sermagro opera con deficiencias en el mercadeo de sus productos; debido a que no cuenta con el plan anual de mercadeo, que le permita orientar adecuadamente sus esfuerzos mercadológicos.

2.7.2. Mercado meta

El principal mercado para los productos que se distribuyen en la empresa lo constituyen las industrias cafetaleras, en donde se incluyen beneficios de café húmedo y seco, mismos con los que se realiza la mayoría de las ventas en un 90 por ciento debido a que estos demandan constantemente mantenimiento para la maquinaria o el remplazo de alguna máquina ya deteriorada, también demandan la ampliación de los beneficios o mejoría de los mismos. Por otra parte la agroindustria en general, complementan las ventas en un porcentaje menor del 10 por ciento, entre estas se puede mencionar empresas de productos a granel o empresas que se dedican al corte y elaboración de piezas a base jade, dichos porcentajes se obtienen de las ventas que genera la empresa, ya que en su mayoría la demanda proviene de empresas dedicadas a la caficultura.

Figura 21. **Mercado Meta**



Fuente: Industrias Sermagro.

2.7.3. Segmentos de mercado

El principal segmento de mercado para los productos son las fincas caficultoras de Guatemala, mismos que se incluyen en la agroindustrias, debido a la demanda que siempre se tiene, para los cuales los productos son indispensables; ya que estos algunas veces ofrecen sus trabajos al sector poblacional que no posee capacidad como para utilizar los servicios y bienes de un beneficio de café.

2.7.4. Políticas de servicio al cliente

Aunque las políticas no se encuentran escritas, se practican por la estructura del trabajo y la disciplina impuesta por el propietario.

El servicio al cliente, el cual se ha llevado a cabo en forma personalizada, debido a que casi siempre se tiene contacto directo con las personas que demandan los productos y se les proporciona la información que puedan requerir con respecto a los mismos; también se tiene el servicio de entrega a domicilio, sin ningún incremento en el valor de la factura; pero no se cuenta con políticas establecidas de manera adecuada, las cuales puedan proporcionar estándares controlables y así medir los resultados de las mismas, para determinar si estas han sido efectivas.

También se realizan visitas a clientes a través del vendedor, quien se encarga de atender y resolver diferentes situaciones con los que no llegan personalmente a la sala de ventas.

2.7.5. Políticas de precios

Las políticas de precios que se han tenido en la empresa durante el tiempo que tiene de funcionamiento, es tratar de estar dentro de las condiciones que presenta el mercado de los bienes o líneas de productos con los que se trabaja, tratando de mantener, por lo menos en la mercancía que enfrenta la competencia más fuerte, con un margen del quince por ciento de utilidad siendo los productos más vendidos los transportadores tipo elevador y los tipo helicoidal.

2.8. Competencia

La competencia es fuerte, como actualmente es en cualquier mercado y tipo de productos; pero en el caso específico de Industrias Sermagro no se ha tenido últimamente, mucha dificultad para la distribución de sus bienes. Cabe mencionar que cuando la organización se estableció en el lugar donde funciona

actualmente, únicamente se encontraban situadas dos empresas más de la misma rama de comercio debido a que Sacatepéquez es un departamento cafetalero.

La competencia directa de Industrias Sermagro son las empresa Industrias San Carlos, FUMAGALY, Industrias Ruiz, RUTIMMAN, entre otras, las cuales producen maquinaria para beneficiado de café de la misma manera que la empresa objeto de estudio.

2.8.1. Participación en el mercado

La comparación en las ventas que se realizó con anterioridad en la tabla III, refleja la participación que tiene cada empresa de la competencia en su mayoría las empresas más fuertes se encuentran situadas 5 puntos porcentuales por debajo de Industrias Sermagro y, esta a su vez se encuentra por debajo del 50 por ciento de la empresa más fuerte.

El análisis de participación, también muestra que el competidor directo: Industrias San Carlos se encuentra por debajo de la participación de Industrias Sermagro.

2.8.2. Precios de la competencia

Industrias Sermagro, en cuanto a sus precios se encuentra situado en un nivel intermedio superior en un 10 por ciento en su precio al de los competidores por debajo de su presencia en el mercado, pero a la vez es inferior en un 35 por ciento a la empresa líder, (estos porcentajes han sido proporcionados por la organización con base en un sondeo realizado en el 2010 por el gerente de

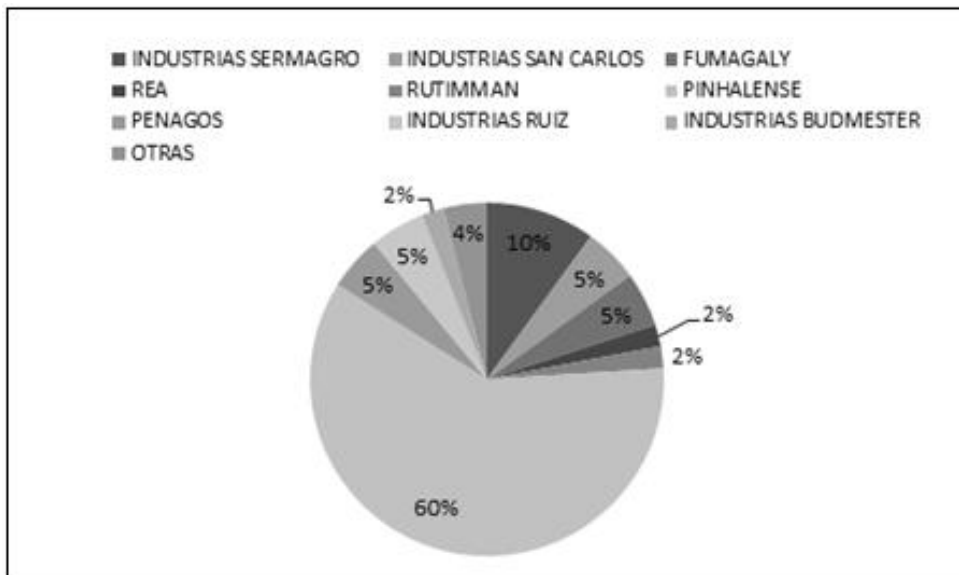
ventas), los precios se analizarán más detenidamente en la tendencia de precios mostrada en el capítulo 3.

2.8.3. Presencia de la competencia

La medición de la presencia que tiene la empresa se marca con base en las ventas que esta realiza y las ventas de las empresas que compiten con ella, la determinación de la presencia del mercado que cada empresa abarque permitirá el análisis al largo plazo como indicador de la penetración que ha tenido Industrias Sermagro en el mercado.

A continuación se muestra en la figura 22, la presencia que cada una de las empresas posee en el mercado con su respectiva tabla de valores.

Figura 22. Presencia en el mercado



Fuente: elaboración propia.

Tabla VIII. **Presencia en el mercado**

INDUSTRIAS SERMAGRO	10%
INDUSTRIAS SAN CARLOS	5%
FUMAGALY	5%
REA	2%
RUTIMMAN	2%
PINHALENSE	60%
PENAGOS	5%
INDUSTRIAS RUIZ	5%
INDUSTRIAS BUDMESTER	2%
OTRAS	4%

Fuente: Industrias Sermagro.

2.9. Distribución y ventas de maquinaria agroindustrial

La maquinaria agroindustrial requiere de una distribución poca intensiva, pero voluminosa para lograr transportar la maquinaria a los diferentes puntos establecidos y evitar la dependencia de tercero, Industrias Sermagro cuenta con una agenda de transportistas que trasladan la maquinaria con capacidades muy extensas en furgones de hasta 53 pies de longitud.

El diagrama de distribución es un tanto sencillo, ya que la venta es directa al consumidor final.

2.9.1. Distribución y capacidad de penetración del producto

La estructura de distribución directa constituye para Industrias Sermagro una carga financiera y administrativa, por dicha razón, actualmente la empresa cuenta con la sucursal de Industrias Sermagro en Nicaragua, lo que incluye instalaciones adicionales, un equipo de ventas, vehículos y gastos operacionales y de fabricación.

La penetración del producto debe aumentar la participación del mercado de la empresa y, en general existen diversas formas de penetrar un mercado como:

- Exportación
- Proyectos o llaves en mano
- Licencias
- Franquicias
- Alianzas estratégicas

De las cuales, la empresa se enfoca principalmente en exportación y alianzas estratégicas.

Las exportaciones, por su parte generan ventajas y desventajas para la empresa tales como:

- Ventajas
 - Facilitan el establecimiento de la economía con base en la curva de experiencia.
 - Evitar costos de establecimiento de operaciones en otro país.
- Desventajas
 - Altos costos de transporte.
 - Barreras comerciales.
 - Problemas con agentes de mercadeo u empresas locales del mismo tipo.

Las alianzas estratégicas han permitido dividir riesgos y costos en la introducción a nuevos mercados, facilitando también, habilidades

complementarias entre las empresas aliadas y generando el establecimiento de parámetros técnicos.

2.10. El consumidor

Con el propósito de establecer las actitudes del consumidor hacia el producto, se procedió a la determinación de necesidades insatisfechas y el cumplimiento de las necesidades.

Tales necesidades insatisfechas, por parte de los consumidores respecto a otras empresas similares son:

- Inconformidad con el montaje de la maquinaria
- Inconformidad con la atención al cliente esperada
- Funcionamiento poco duradero de la maquinaria
- Rendimientos bajos
- Tiempo de entrega prolongado
- Personal mal capacitado

2.10.1. Actitudes favorables y desfavorables.

A lo largo de la existencia de la organización se ha mostrado que los consumidores se encuentran satisfechos con los productos realizados, debido a que los productos son diseñados a partir de la necesidad que el consumidor posea, por lo tanto sería diferente para cada consumidor.

Actitudes favorables:

- Gusto por la calidad de los productos
- Conformidad con el costo
- Satisfacción por los buenos métodos de montaje
- Satisfacción por el mantenimiento de equipo
- Satisfacción por el personal capacitado

Actitudes desfavorables:

- Exigencia en la prontitud del pedido
- Atraso en la cancelación del proyecto
- Falta de programación del mantenimiento

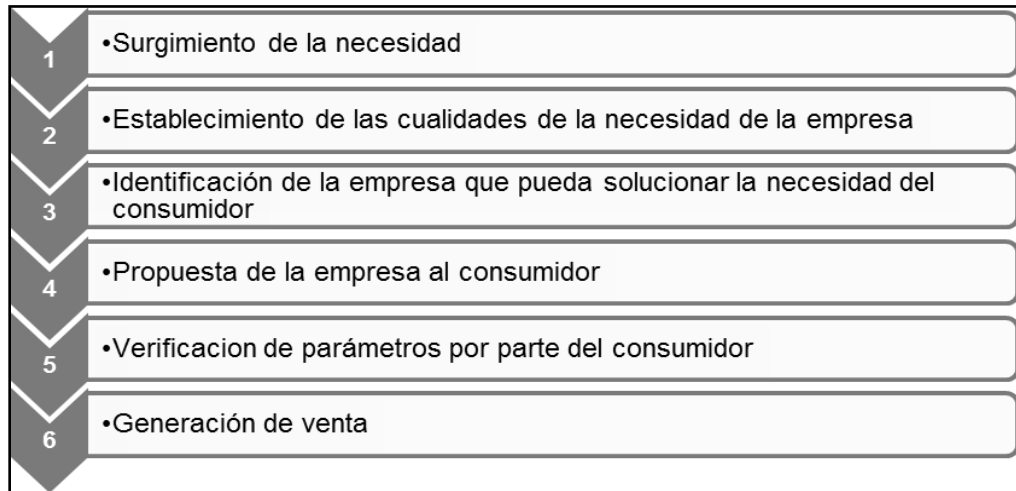
2.10.2. Compra de maquinaria agroindustrial

La mayoría de consumidores prefieren la maquinaria agroindustrial de Industrias Sermagro, por las necesidades que la empresa les satisface, dicha compra de maquinaria realiza un proceso desde el ingreso del cliente o la solicitud del mismo de obtener información de los productos que la empresa realiza.

Cuando esta necesidad del cliente surge la empresa debe estar preparada para atender con estímulos, para proceder a la manifestación de una venta real de la empresa.

A continuación se establecerá una secuencia de cómo el consumidor genera una compra al surgir la necesidad insatisfecha en su entorno:

Figura 23. **Compra de maquinaria**



Fuente: Industrias Sermagro.

2.11. **Evaluación de la rentabilidad**

La rentabilidad se mide a partir de los estados financieros de la organización la cual a través del tiempo se ha mantenido con un comportamiento ascendente, ya que la organización ha ido creciendo día con día.

La empresa se encuentra en un mercado competitivo, por lo tanto la meta es hacer crecer la participación en el mercado para que se refleje en los volúmenes de venta y que a su vez puedan ser traducidos a ganancias o utilidades, ya que el concepto de rentabilidad puede llegar a ser muy amplio y puede verse de diferentes perspectivas.

Desde el punto de vista económico y financiero, la rentabilidad es el excedente que genera una empresa en el desarrollo de su actividad empresarial y la inversión necesaria para llevar a cabo la misma por lo tanto significa que cuanto se invierta, cuánto se gana.

Dado este análisis sobre la rentabilidad se establece el cálculo de la misma de la siguiente manera:

$$\text{Rentabilidad} = [(\text{ventas} - \text{costos}) / \text{Costos}] * 100$$

$$\text{Rentabilidad} = [(1\ 752\ 214,31 - 1\ 524\ 426,45) / 1\ 524\ 426,45] * 100 = 14,99 \%$$

3. PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR EL PLAN

La responsabilidad de crear y formular el plan de mercadeo es llevar el producto o mercancía del proveedor al consumidor realizando una serie de actividades para realizar el intercambio y el comercio en mercados específicos, como parte del plan de mercadeo se encuentran la misión y visión del Departamento de Mercadeo y Ventas, políticas de administración, operación y mercadeo y el análisis del mercado que servirán para determinar la dirección del propietario, para alcanzar todo lo concerniente a los objetivos y metas trazadas.

3.1. Visión

“Ser competitivos en el mercado nacional y el mercado internacional, en proporcionar maquinaria agroindustrial de calidad.”

3.2. Misión

“Proporcionar un equipo de trabajo que brinde el mejor servicio através de la confianza que proporcionan nuestros equipos agroindustriales en el aseguramiento de una producción de calidad.”

3.3. Políticas

Se establecerán de acuerdo a las actividades diarias que realice Industrias Sermagroy por ser guías de acción deben estar acuerdo al cumplimiento de objetivos, ya que se utilizarán para tomar decisiones y por

medio de estas, los administradores podrán mantener el control de las acciones realizadas por los empleados.

3.3.1. Políticas de administración

A continuación se describen las políticas de la administración de la empresa:

3.3.1.1. Generales

- Analizar anual o semestralmente dependiendo de las necesidades que posea la organización o el personal.
- Los empleados tienen derecho a ascender de puesto dentro de la organización dependiendo de su eficiencia.

3.3.1.2. Compras

- Comprar los artículos necesarios, tanto en calidad como en cantidad.
- Mantener las cantidades de inventarios necesarios para la elaboración de los productos.
- Adquirir materiales con calidad y precio aceptables.
- Los encargados de compras deben verificar la necesidad de mercancía, cotizar y solicitar la autorización para la compra.

3.3.1.3. Personal

- El pago de los salarios se realizará puntualmente, ya sea mensual o quincenalmente.
- Se pagarán todas las prestaciones de ley, tales como: bonificación incentivo, aguinaldo, bono 14, sueldo, comisiones.
- Las vacaciones se podrán solicitar al cumplir un año de labores y se establecerá un calendario para el desarrollo de las mismas, con el que estén de acuerdo el administrador y los trabajadores.
- Los trabajadores deben de cumplir con el horario establecido bajo el cual fueron contratados.
- Los trabajadores deben participar en las actividades realizadas por la administración para la capacitación y desarrollo, para realizar su trabajo mejor y más eficientemente.

3.3.2. Políticas de operación

A continuación se describen las políticas de operación de la empresa.

3.3.2.1. Ventas

- La atención y servicio al cliente debe ser con amabilidad y gentileza.
- Mantener los precios de los productos de acuerdo con la economía actual.

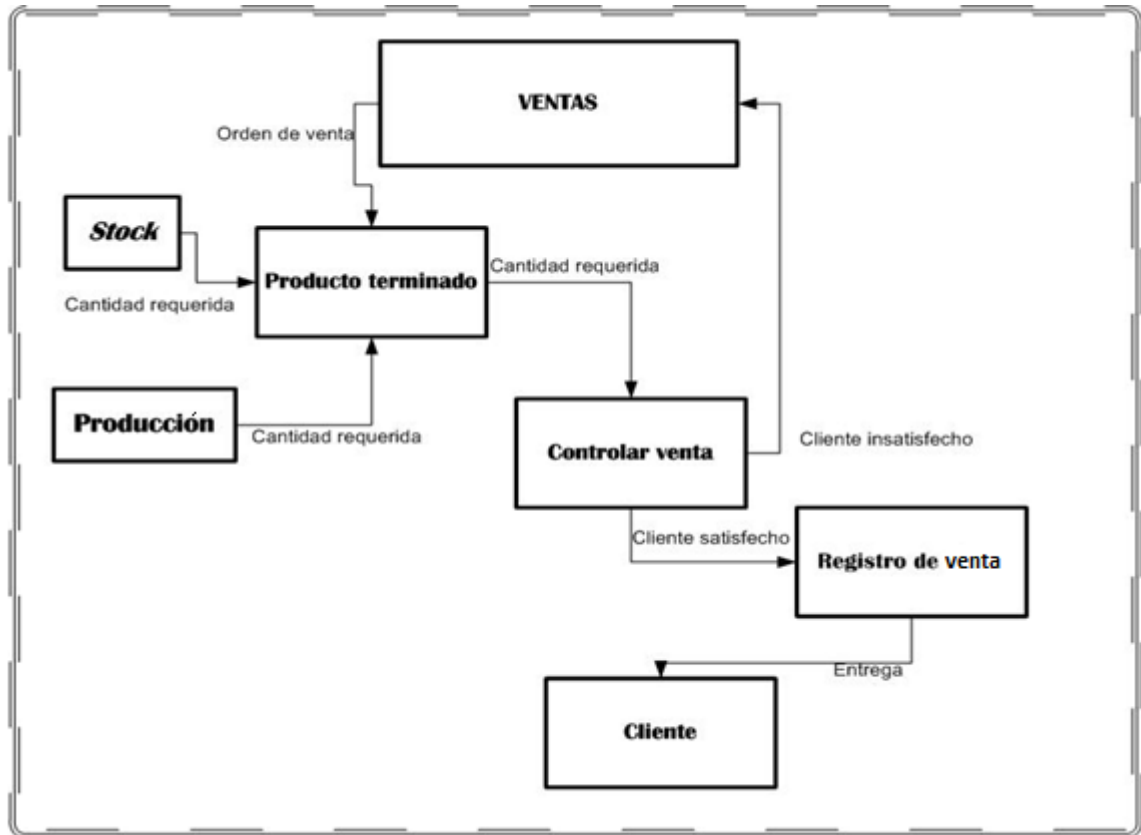
- Manejar la información que los clientes necesiten con destreza, habilidad y dinamismo.
- Cuando sea venta al crédito, los clientes deben firmar la factura en muestra de conformidad.
- Reducir al máximo el tiempo de espera de los clientes.
- Requerir con anticipación toda la información necesaria al cliente, para brindarle un mejor servicio y productos que se adecúen más a sus necesidades.

3.3.2.2. Entrega de pedidos

- Coordinar las entregas de acuerdo a sectores a fin de minimizar tiempo y recursos.
- Manejar los productos con la debida precaución para mantener su calidad y evitar reclamos.
- Mantener los vehículos en buen estado para que presten un servicio eficiente.
- Utilizar solamente la capacidad que poseen los vehículos y evitar sobrecargarlos.

Para la entrega de pedidos se puede seguir el siguiente esquema, para visualizar de manera más amplia su aplicación.

Figura 24. Entrega de pedidos



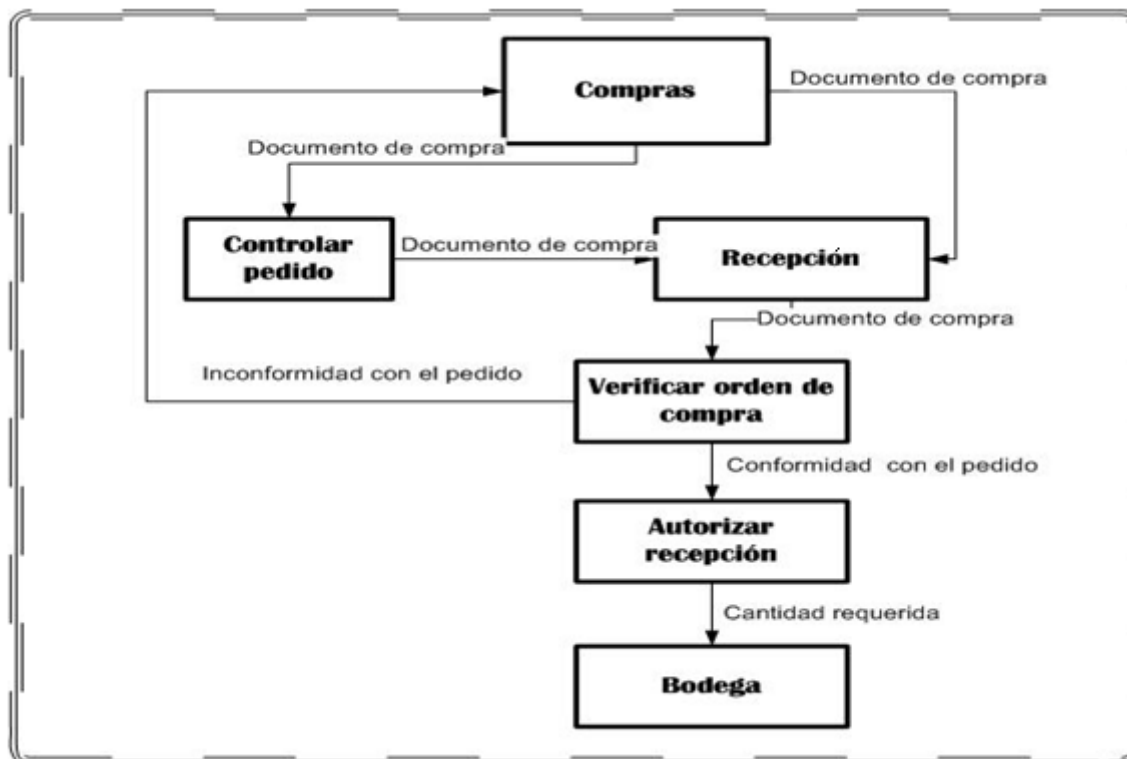
Fuente: elaboración propia.

3.3.2.3. Recepción de mercadería

- Revisar cuidadosamente los productos al recibirlos para evitar faltantes y piezas en mal estado.
- Colocar adecuadamente los artículos para utilizar eficientemente los espacios.
- Revisar adecuadamente que la mercadería sea de la calidad adecuada.

La recepción de mercadería, como política de operación es un procedimiento para que el trabajador entienda el procedimiento que debe seguir sin perder su objetivo de control, en la figura 25 se visualiza dicho procedimiento.

Figura 25. **Recepción de mercadería**



Fuente: elaboración propia.

3.3.2.4. **Visita a clientes**

- Programar cuidadosamente la ruta para cada día
- Evitar retrasos en los compromisos con los clientes

- Cuidar la presentación al presentarse ante los clientes
- Realizar un reporte diario de las visitas realizadas
- Proporcionar viáticos para la movilización a diferentes lugares

3.3.2.5. Créditos

- Los créditos se proporcionarán a los clientes que cumplan con los requisitos establecidos por la empresa, mediante un formulario previamente realizado.
- Las solicitudes de créditos deberán analizarse cuidadosamente para evitar pérdidas en la futura recuperación del capital.
- Realizar un estricto control y seguimiento en las cuentas para evitar retrasos en los créditos otorgados.

3.3.3. Políticas de mercadeo

La importancia, que en la actualidad tiene una empresa que posea objetivos, estrategias, responsabilidades y obligaciones, claramente definidos para la elaboración de un producto o prestar un servicio, se debe a la necesidad de mantener un crecimiento estable en un mercado exigente y cambiante como el actual.

Industrias Sermagro no es la excepción y aunque es una organización con una mediana presencia en el mercado cuenta con procedimientos que les ha permitido posicionarse entre el gusto de los consumidores, a continuación se

presenta la importancia de las políticas que serán útiles para el mercadeo de la organización.

3.3.3.1. Calidad

Es uno de los factores más importantes, ya que el enfoque que la empresa le otorgue a la calidad de los productos que oferta será el que determine el servicio que estos presten y el tiempo en el cual se preste este servicio y se fundamente en los distintos estándares en las materias primas, proceso productivo y la distribución del mismo.

3.3.3.2. Crédito

Para establecer una buena relación comercial entre el cliente y la empresa, se deben plantear claramente las condiciones del crédito, las cuales están basadas en función de la venta, esto con el fin de evitar demoras y malos entendidos en el futuro.

Las condiciones de crédito se presentan a continuación:

- Todo crédito debe pasar por una evaluación previa por simple y rápida que esta sea.
- Considerar el pasado del cliente, tanto como cliente de la misma empresa como de otras.
- Analizar la capacidad de pago del cliente tanto a corto como a largo plazo.
- Facilitar referencias personales.

- La decisión del crédito debe tomarse con base en los hechos históricos del cliente.

Las políticas de límite y plazo de crédito para los productos y servicios que ofrece la empresa se clasifican de la siguiente manera:

- Créditos a clientes tipo A: el plazo de crédito o trámite de cheque para ellos es de treinta a sesenta días, esto dependerá indiscutiblemente del récord que posea teniendo estas posibilidades de ser extendidos siempre y cuando sea autorizado por la gerencia general. En relación al límite de crédito dependerá del volumen de compra, puntualidad en los pagos, referencias de crédito, solvencia económica, factores que son procesados por el Departamento Contable para la fijación de los términos de crédito.
- Créditos a clientes tipo B: el plazo de crédito o trámite de cheque para estos consumidores es de quince a treinta días, para lo cual la empresa debe asegurarse de la solvencia económica del cliente, el límite de crédito será de acuerdo a la evaluación que el Departamento de Contabilidad determine.
- Créditos a clientes tipo C: son nuevos, por lo tanto la autorización del crédito o trámite de cheque se deberá a la comprobación de una liquidez económica y financiera, de ser así el crédito se otorgará con un plazo de diez y veinte días.

3.3.3.3. Servicio

La empresa debe dirigir su atención al servicio que se le presta al cliente, sin que importe la cantidad de producto que se le haya vendido para mantener una imagen y prestigio que debe superarse diariamente.

3.4. Análisis del mercado

Las empresas agroindustriales son un alto porcentaje en Guatemala, ya que es un país en su mayoría agrícola, lo que contribuye a las ventas de la empresa, durante los últimos años Industrias Sermagro ha crecido en el mercado y se hace necesario establecer razones mercadológicas para contribuir en la dirección de la empresa.

3.4.1. Producto

- La maquinaria agroindustrial es un producto de compra que se basa en planificación y no en un impulso, se visualiza una necesidad, se analizan las causas y se planifica la solución.
- La eficiencia, calidad y rendimiento de los productos son factores determinantes en la satisfacción de las necesidades de los clientes que en este caso son agroindustrias.
- Industrias Sermagro posee mayor cobertura a nivel nacional y además cubriendo parte de México y Nicaragua, en relación con los diferentes canales de distribución de la competencia.

- Los clientes encuentran diferenciación entre los productos de Industrias Sermagro y los de otra marca.
- Dentro de las etapas del ciclo de vida, la organización se encuentra en ascenso por lo cual es una situación de ventaja.

3.4.2. Competencia

- La estructura del mercado guatemalteco de maquinaria agroindustrial, se puede decir que es notoria la participación de productos puramente nacionales, exceptuando a uno, lo cual permite una competencia interna con precios similares, calidad y presentaciones atractivas.
- México y Nicaragua son países que poseen regiones cafetaleras y por su cercanía con Guatemala es posible penetrar fuertemente en el mercado agroindustrial y ganar un presencia en los mercados de dichos países.
- PINHALENSE es una fabrica ubicada en Brasil que produce maquinaria agroindustrial para vender internacionalmente, su alto precio y tiempo de traslado le permite a las empresas nacionales ganar presencia en el mercado y vender a un mejor precio, lo cual ha sido una de las razones principales del cliente en preferir a industrias nacionales

3.4.3. Consumidor

- Industrias cafetaleras son el principal consumidor de Industrias Sermagro

- Los clientes prefieren a Industrias Sermagro por tres características principales: el precio, la calidad y el servicio. Estas razones de consumo del producto son determinantes para el beneficio de la empresa.
- El producto ha sido calificado como ideal al gusto del cliente por su diseño y rendimiento.

En general, sabiendo que las necesidades que el consumidor espera satisfacer con los proyectos de maquinaria agroindustrial son el precio, la calidad y el rendimiento se tiene una apreciación aceptable para la empresa.

3.4.4. Promociones a emplear

Debido a que la organización no realiza actividades promocionales se hace necesario implementar algunas que sean atractivas a los clientes, de las cuales se pueden mencionar:

- El primer mantenimiento a mitad de precio
- Descuento por mantenimiento en temporada no productiva
- Servicio postventa

3.5. Análisis de las tendencias

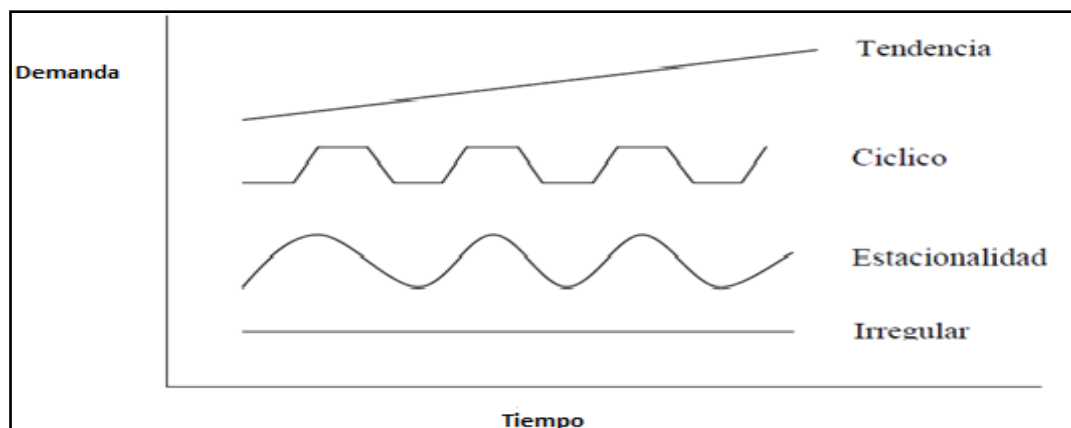
La utilización del análisis de tendencias es esencial para un enfoque técnico de la organización, con el propósito de medir y detectar los comportamientos para establecer y manejar las operaciones de compra-venta del mercado.

A continuación se presentan una serie de pasos para poder analizar tendencias:

- Recolectar datos requeridos.
- Almacenar datos en su forma original para que puedan ser utilizados posteriormente para otros cálculos diferentes.
- Evaluar datos y documentarlos.
- Graficar la serie de datos para visualizarlos.
- Analizar el comportamiento de la serie de datos.

Al analizar la gráfica realizada puede notarse el comportamiento de la serie de datos, tales comportamientos pueden ser tendencia, cíclico, estacional e irregular, para el caso solo interesa el comportamiento de la tendencia que significa un comportamiento ascendente o descendente a lo largo de un período. Para una mejor visualización de estos comportamientos se muestra a continuación la figura 26.

Figura 26. **Análisis de tendencias**



Fuente: elaboración propia.

En el eje horizontal se coloca el tiempo y en este puede colocarse diferentes factores a analizar cómo: precio, volumen de ventas, unidades vendidas, etc.

3.5.1. Tendencias en el precio

El precio es uno de los parámetros fundamentales que los compradores toman en cuenta y, ya que el precio no ha significado un problema fundamental para los compradores al momento de satisfacer su necesidad, el mercado se ha visto incrementado.

Cabe hacer notar que los precios que se manejan para el consumidor son muy variables, lo cual depende del punto de venta o del tipo de materiales que necesite el comprador, sin embargo, se presenta la generalidad, donde se aprecia que Industrias Sermagro propone productos a precios estándar los cuales pueden ser modificados por los compradores si necesitan algún material en específico.

Estos precios se modifican únicamente por la variabilidad de la materia prima en el mercado, por factores que pertenecen al macroambiente y que la empresa no puede controlar.

3.5.2. Tendencia en las ventas

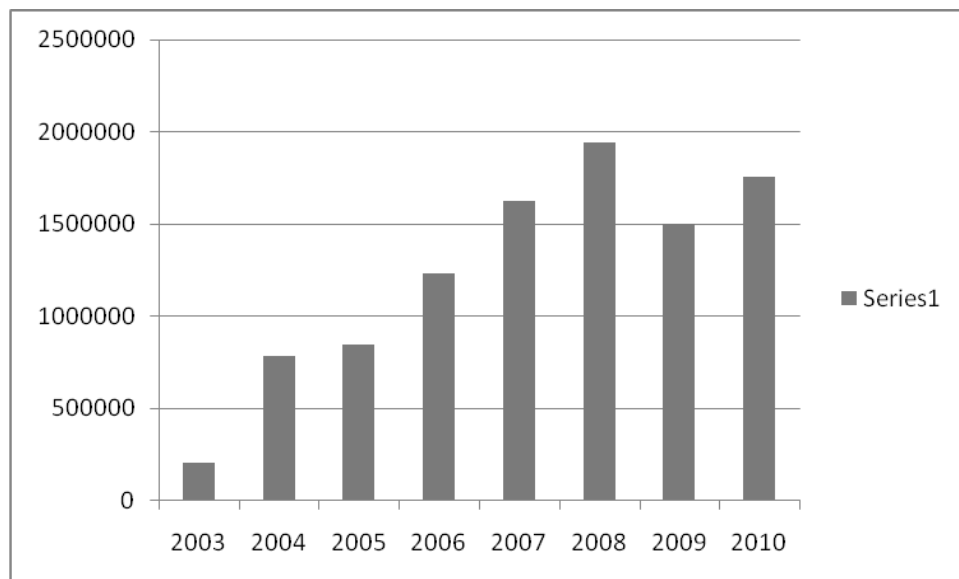
Haciendo énfasis, el problema no radica en el precio sino el crecimiento de Industrias Sermagro, por lo cual se ha visto necesitada la empresa de un plan de mercadeo, que ha traído como consecuencia al descuido de áreas de posibles ventas desde el incremento de la demanda.

Uno de los problemas más graves que enfrenta esta fábrica, está reflejado en los altos volúmenes de ventas, pues su participación con sus productos están siendo aceptados en su mayoría por las industrias cafetaleras.

En el gráfico de ventas es fácilmente observable cómo van ascendiendo los volúmenes de ventas en los últimos años. El mayor beneficiado es la empresa misma, pues lo que al principio vendía en un año ahora tendría que venderlo en 2 meses aproximadamente.

Para analizar la tendencia en las ventas que la organización ha experimentado en los últimos años, se muestra la figura 27, de la siguiente manera:

Figura 27. **Tendencia en las ventas**



Fuente: elaboración propia.

La gráfica muestra una tendencia ascendente en los volúmenes de ventas logrados en estos períodos, debido a la razón expuesta anteriormente, como es el aumento de la presencia en el mercado, el decrecimiento leve que se puede notar en el 2009 se debe a la fluctuación en el mercado del café, ya que los clientes dejaron de invertir.

3.5.3. Tendencias en el mercado

El mercado agroindustrial se ha mantenido en el país, debido a la diversidad de climas y recursos naturales que se posee, lo que conlleva a varias opciones existentes para poder invertir, además de la beneficiosa posición del café guatemalteco a nivel internacional.

El mercado guatemalteco está regido por precios, en donde cualquier producto de la índole que sea, si se desea tener éxito y mantenerse siempre en una curva ascendente en su ciclo de vida, debe orientarse con base en estrategias de precios competitivos.

Aspectos importantes a considerar y analizar son, la calidad del producto en sí, la presentación final y el servicio; pues estos aspectos pueden influir para realizar una venta y mantener el mercado, no únicamente con la intención de competir, sino con el afán de satisfacer las necesidades del cliente.

Las tendencias en las ventas van en aumento, por lo representado con anterioridad en los diferentes períodos, lo que resulta alentador para Industrias Sermagro.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

4.1. Plan de mercadeo

La empresa fundamenta la necesidad de establecer un plan de mercadeo como modelo para el aumento de las ventas y el crecimiento organizacional, en el cual se desarrollen lineamientos que permitan solventar las necesidades que se presenten actualmente.

El plan de mercadeo se fundamenta por cuatro elementos esenciales que orientarán todos los procedimientos de la organización, los cuales son:

- La mercadotecnia está orientada hacia el cliente
- La integración del mercado a la gerencia
- El mercadeo como herramienta para la búsqueda de objetivos
- La exigencia del mercado para una planificación constante

En el presente capítulo se desarrollará la propuesta de introducir a la empresa Industrias Sermagro un modelo de mercadeo de acuerdo a las necesidades de sus clientes y de la empresa misma. Para ello se analizarán diferentes factores que se hacen necesarios para su realización, así como un análisis de las ventajas y desventajas que representa el proyecto.

4.2. Diseño organizacional

Se considera un factor importante, ya que todas las acciones realizadas para la venta se deben concentrar en una misma entidad dentro de la empresa,

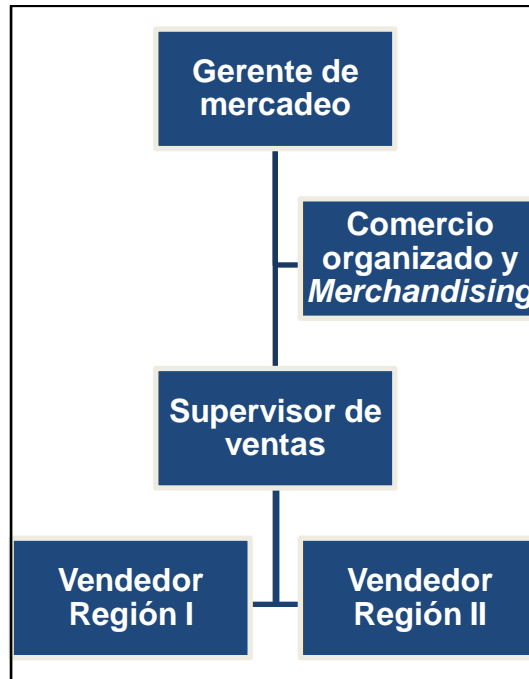
ya que esto facilitará la planificación, ejecución, dirección y evaluación de los procedimientos orientados a la satisfacción del cliente y la obtención de mayores rendimientos para la empresa.

Por ello se propone la creación de un Departamento de Mercadotecnia a nivel gerencial, este tendrá conexión directa con la gerencia general a la que proporcionará sus informes. Para la creación y formación de dicho departamento se necesitará, como primera instancia, la contratación de una persona que sea la encargada directa, debiendo ser un profesional en el área de mercadeo.

El gerente de mercadeo desarrollará las estrategias y mecanismos que deben de fundamentar la orientación que se desee darle al producto o servicio con los objetivos de rentabilidad y asignación eficiente de los recursos y para ello se debe partir de un plan de mercadeo en el cual se especifiquen todas las acciones y proyecciones en que se incurrirán en un período determinado.

Desde su creación, la Gerencia de Mercadeo debe de fomentar la participación conjunta de todos los departamentos que integran la organización, ya que se debe tener el concepto claro de que la empresa está para satisfacer las necesidades del cliente y el beneficio de la misma.

Figura 28. **Área de Mercadeo**



Fuente: elaboración propia.

Para el desarrollo del departamento, se propone un modelo que despliegue algunas actividades concernientes a la labor de mercadeo, es por ello que la figura 28 muestra la contratación de una persona encargada al comercio organizado y el *merchandising* el cual se encargará de utilizar el conjunto de estudios y técnicas comerciales que permitirán presentar el producto o servicio en las mejores condiciones.

Dicho asistente reportará directamente al gerente de mercadeo. Dentro de las actividades a desarrollar por el asistente de gerencia el encargado de comercio organizado y *merchandising*, están el planificar y cotizar con diferentes medios de comunicación las diferentes campañas publicitarias a realizar, al mismo tiempo analizar y verificar los alcances de la publicidad que se

desarrollarán, evaluar en los consumidores el grado de aceptación, estimación de costos de los proyectos, análisis de la publicidad y promoción de la competencia.

Respecto a las actividades del supervisor de ventas y vendedores, se incluyen la de diagnosticar la situación actual de la empresa en el mercado, ya que estos constantemente realizan visitas a los clientes, con la finalidad de indagarlos con respecto al servicio y el producto, donde obtendrán información de precios, volumen de ventas, problemáticas de la distribución, calidad del producto y la competencia. La información que se obtenga de dicho estudio se debe utilizar para presentar estrategias que solventen las dificultades que tiene la empresa, ya que beneficiará directamente a los clientes.

4.2.1. Lineamientos y políticas del modelo

El Departamento de Mercadeo se debe acoplar a las normas y lineamientos que todos los demás siguen, los cuales están contemplados en el reglamento interno de trabajo. Los aspectos generales que incluyen a todos los departamentos de trabajo son: horario, jerarquía, sanciones, reconocimientos, obligaciones y derechos que todo empleado de Industrias Sermagro debe de cumplir y exigir.

Con respecto a las políticas de mercadeo, es importante mencionar que la empresa no cuenta con este tipo de políticas para mercadeo, por lo cual en el capítulo anterior se propusieron las siguientes: calidad, crédito y servicio.

Estas políticas proporcionan una gran ventaja para la empresa, porque es la línea donde, principalmente debe de enfocarse la empresa. También se

considera importante el hecho de que la gerencia estudie las políticas y la forma de establecer nuevas para fortalecer las anteriores.

Algunas políticas que se pueden implementar a un mediano plazo son:

- Políticas de promoción: esta es una herramienta interna de mercadeo con la cual se logra mantener presencia en el mercado, por lo que se deben de tomar en cuenta estrategias a seguir con cada uno de los clientes que forman parte de la cartera y no solamente con las cuentas claves, pero haciendo que cada estrategia vaya de acuerdo a la importancia del cliente.
- Políticas de publicidad: se deben implementar mecanismos adecuados para darle un mayor impulso a los productos que la empresa oferta, ya que con ello se lograría posicionarse en el mercado deseado.
- Políticas de investigación de mercados: implementar o promover los procedimientos necesarios para interpretar las demandas del mercado y buscar implementar nuevas directrices para establecer un nuevo proyecto si es necesario.

Las políticas descritas con anterioridad, representan la forma en que se administra desde el punto de vista de mercadeo y se puede interpretar como un cambio en la cultura organizacional, por lo cual debe de ser bien orientada por las gerencias para lograr resultados favorables.

4.2.2. Establecimiento de una red de información

Cuando se habla de una red de información, también es necesario mencionar la retroalimentación para establecer una mejor comprensión de la información proporcionada y consiste en identificar las diferentes etapas de los procedimientos administrativos, lo que traería un gran beneficio, ya que se podría diagnosticar en cualquier momento el avance de los proyectos, el desempeño del personal, cumplimiento de tareas, dificultades en los procedimientos, asesorías y capacitación lo que proporcionaría poseer una administración dinámica y eficiente.

Lo que se propone es un cambio en el enfoque de la administración, ya que al implementar el Departamento de Mercadeo se hace necesario reestructurar la visión y la misión dado que todos los esfuerzos y estrategias estarán dirigidos a la satisfacción del cliente, utilizando para ello todas las herramientas que, para un plan de mercadeo se puede alcanzar.

A continuación se presenta un diagrama de flujo en la figura 29, en el que se considera cómo debe de manejarse la información de la empresa:

Figura 29. **Red de información**



Fuente: elaboración propia.

Como punto de partida se toma al consumidor, ya que de él surge la información con base en las necesidades del mismo, para lo cual se deben buscar las soluciones necesarias para satisfacerlas.

El Departamento de Mercadeo es el encargado de recopilar toda la información necesaria, para lo cual se realizará una encuesta a todos los clientes con especial énfasis en los de la cartera principal, dicha encuesta se realizará por medio de los vendedores de cada región, incluyendo al supervisor de ventas al igual se debe de realizar un análisis de las diferentes estrategias aplicadas a los clientes de la cartera de ventas.

Toda la información que proporcione el consumidor la debe presentar la gerencia de mercadeo en las reuniones con los demás gerentes, donde se estudiarán y evaluarán, ya que de dicho análisis surgirán los procedimientos que

cada departamento implementará durante un determinado intervalo de tiempo, también es importante evaluar las estrategias que se implementaron con anterioridad, para verificar los beneficios que hayan proporcionado en cada departamento.

Las estrategias que se determinen en la junta de gerentes, se deben dirigir a cada departamento para que cada uno busque enfocarlas y pueda cumplir con los objetivos establecidos.

Siguiendo con la dirección que proporciona el consumidor, se deben establecer los parámetros del diseño de los productos para cumplir con la satisfacción del cliente y es aquí donde se definen las directrices de calidad dentro del proceso de producción, las mejoras y cambios en materiales, acabados, instalación, etc., que de alguna manera permitirá la aceptación del cliente y contribuirá a la satisfacción de su necesidad.

El Departamento de Mercadeo propondrá las estrategias y parámetros que se deben seguir en el proceso de venta de los diferentes productos y luego de haber establecido las características que los productos deben poseer, se procede a establecer juntamente con el equipo de mercadeo y ventas los procedimientos que se deben realizar para llevar los productos a los consumidores, ya que una de las acciones que se pretende obtener es que el Departamento de Mercadeo oriente a los vendedores.

Para que el Departamento de Mercadeo pueda orientar y dirigir las actividades de ventas, se debe preocupar porque el Departamento de Producción cumpla con los requerimientos de ventas y se hace necesario que este departamento tome en cuenta las siguientes acciones con el fin de mantener y prever cumplir con las expectativas del Departamento de Mercadeo.

Entre las acciones a seguir están:

- Cotizar a nivel nacional y local los materiales, para producir con materiales de calidad y a un precio que se acomode al presupuesto.
- Establecer los mínimos y máximos de materia prima en inventario
- Coordinar para mantener la rotación del producto terminado
- Evaluar los costos de operación por un incremento en la producción
- Establecer un programa de calidad

Las actividades deben ser orientadas a la distribución y servicio al cliente, lo cual se fundamenta como una política de la empresa. Es sin duda alguna uno de los procedimientos más importantes, ya que es donde el cliente tiene contacto directo con el producto y es aquí donde el cliente evalúa si el producto cumple con sus expectativas y sus necesidades son satisfechas, de ahí la importancia la labor de mercadeo de recaudar la información y sobretodo analizarla e interpretarla.

Con respecto a la Gerencia General, a su alrededor se encuentran todos los procedimientos administrativos de la empresa y aunque no se incluye directamente en los procesos, se ve obligada a coordinar todas las actividades que se lleven a cabo, lo cual facilita la interpretación de una actividad en un determinado momento. Lo importante de todo ello es que cada miembro de la empresa se vea involucrado para crear un ambiente de trabajo ordenado, con dirección, objetivo, con retroalimentación de las acciones realizadas y obteniendo el beneficio de satisfacer al consumidor, como también las necesidades de la empresa.

4.2.3. Planificación de procedimientos

Para analizar las propuestas que se presenten en el plan de mercadeo, se hace necesario fijar las metas que se pretenden alcanzar en un determinado periodo, las cuales deben de enmarcar aspectos claros, sencillos y cuantificables respecto a volumen de ventas en unidades físicas (proyectos) y monetarias (quetzales), gastos a incurrir y utilidades a generar.

Luego de haber fijado las metas, se procede a realizar un estado de pérdidas y ganancias en el cual se tomen en cuenta datos contables de los años anteriores, del presente año y de una proyección en función de las metas establecidas con anterioridad.

Para visualizar los diferentes rubros que serán de gran importancia para el Departamento de Mercadeo se presenta la tabla V, con los datos principales:

Tabla IX. **Control de rubros del plan de mercadeo**

	Año anterior	Año actual	Año próximo (proyección)
Volumen de ventas en quetzales			
Volumen de venta en proyectos			
Aumento o decremento			
Costo de venta			

Continuación de la tabla IX.

Costo de distribución			
Publicidad/promoción			
Otros costos			
Utilidades			

Fuente: elaboración propia.

En el análisis del mercado que se realice se deben tomar en cuenta el segmento de mercado al cual está dirigido el producto, porque de lo contrario no existiría un patrón de comparación, ya que es importante conocer el comportamiento del mercado para poder orientar todas las acciones de la empresa para obtener el beneficio deseado.

Otro factor a considerar en el plan de mercadeo es el posicionamiento del producto en la mente del consumidor, por lo que en esta sección se describirá la forma en que se pretende que el consumidor ubique el producto, para lo cual la empresa debe valerse de promocionar un producto con características que el consumidor mantenga presentes, tales como:

- Un producto realizado con materias primas resistentes y de buena calidad.
- Maquinaria diseñada para aumentar la eficiencia del beneficiado de café.

- Productos garantizados.
- Un producto de calidad.
- Servicio de montaje y asesoría.

Un aspecto a considerar dentro del plan de mercadeo lo constituye el analizar la capacidad instalada y debido al crecimiento de Industrias Sermagro este se hace necesario para poder satisfacer la demanda solicitada y, con vista en las estrategias de mercadeo se deben tomar las consideraciones necesarias de acuerdo a lo proyectado.

Para la elaboración de los producto, la planta de producción cuenta con la maquinaria y el personal para producir un producto con las especificaciones establecidas para la venta, aunque también es importante mencionar que el Departamento de Calidad es responsable del aseguramiento de la misma por lo cual debe mantener y buscar mejoras para los productos elaborados, así también el Departamento de Producción es responsable de cumplir con los pedidos de venta y si en dado caso exista un contratiempo, se debe considerar la posibilidad de adquirir materia prima semielaborada y que cumpla con los requisitos de calidad, con el objetivo principal de satisfacer la demanda.

Es fundamental que el Departamento de Producción cuente con soluciones al momento de producir fuera del presupuesto, en donde se resalte el costo por producir de manera extraordinaria y se estudie la posibilidad de realizarlo de esta manera o implementar más maquinaria y personal adicional, para satisfacer o cumplir con la demanda extraordinaria.

Es importante también, que el Departamento de Producción esté enterado de los proyectos que mercadeo pretenda realizar, ya que si la planta de producción no está en las condiciones para responder a las expectativas

propuestas, se debe realizar un análisis de costos con el fin de presentar un panorama objetivo a la Gerencia de Operaciones y la Gerencia General, para que se puedan tomar decisiones a partir de elementos que los fundamenten.

Continuando con el desarrollo del plan de mercadeo corresponde señalar la proporción del mercado que se abarca con el producto y su proyección correspondiente para el próximo año, en esta sección se debe definir el segmento de mercado que actualmente se abarca y si se pretende expandirlo a otro segmento de mercado que al mismo tiempo representará una herramienta de mercado que indicará la penetración del producto en el mercado asignado.

Los productos de Industrias Sermagro están dirigidos para satisfacer un segmento de mercado calificado como alto, ya que son productos de uso industrial y se requiere de un desembolso alto para su adquisición.

En la tabla VI se muestra el porcentaje del mercado en el que participa Industrias Sermagro y su proyección para el año posterior.

Tabla X. **Mercado abarcado**

	Anterior	Actual	Posterior
	%	%	%
Segmento 1	10	20	25
De un total de	100	100	100

Fuente: elaboración propia.

Otro aspecto importante a considerar en el plan de mercadeo, es el análisis que se le realice a los productos que la empresa oferta, en donde se

definan quiénes son, sus principales actividades, volumen de ventas, partiendo básicamente de la información que posean actualmente y separarlos por intervalos de tiempo, ya sea trimestre, semestre o como a la empresa le produzca mejor conveniencia.

El análisis de los precios de la competencia, también juega un papel importante en el plan de mercadeo, ya que este permitirá establecer estrategias relacionadas con cambios de precio, descuentos y las actividades que deben realizarse para promover el producto.

Los canales de mercado que utilice la empresa para llevar los productos al segmento de mercado, ya establecido anteriormente en esta sección se debe mencionar la política de crédito en plazo y limite, para cada uno de los canales de distribución y el servicio que prestará la empresa posventa. En la figura 30 se muestran el tipo de canal de distribución que utiliza Industrias Sermagro.

Figura 30. **Canal de distribución**



Fuente: elaboración propia.

Otro aspecto a tratar dentro del Departamento de Mercadeo es la publicidad y las promociones, para ello se debe de especificar los medios que se

emplearán y al mismo tiempo acompañarlo de estrategias a seguir para proporcionar la efectividad de la publicidad en las ventas.

Por el tipo de productos y servicios que ofrece Industrias Sermagro, algunos de los medios para realizar su publicidad son revistas y páginas de internet que sean visitadas por los inversionistas, por ejemplo, ANACAFE, trifoliales en puntos específicos en donde los posibles consumidores se acerquen para abastecerse de otros productos, por ejemplo: tiendas agroquímicas, para lo cual se seleccionará el apropiado de acuerdo al segmento de mercado que se pretenda atraer. Al mismo tiempo, el Departamento de Mercadeo debe monitorear la publicidad y evaluar la penetración de la misma a los consumidores.

Así como la publicidad es un factor importante, también lo son las promociones en el desarrollo de un plan de mercadeo, lo que significa que también es importante el análisis de las promociones que la empresa pretenda implementar durante un determinado intervalo de tiempo, detallando para ello un resumen de las inversiones que se ejecutarán y hacia quién van dirigidas.

Para la realización de promoción sería recomendable planificar exposiciones de productos en conferencias y congresos industriales de prestigio, en donde se le entregue a los participantes un trifoliar con la información de los productos y servicios que la empresa presta, así como la realización de encuestas en donde se procese la información para evaluar tanto la efectividad de las promociones, las inquietudes y sugerencias de los consumidores, la realización de nuevas promociones; como recaudar datos importantes sobre los productos y la empresa en sí.

Otras actividades que podrían realizarse para promocionar los productos y servicios de la empresa son, por ejemplo: la creación de un material audio visual y entrega de trifoliales al realizar las visitas de los vendedores, para mostrarles algunas ventajas de los productos lo cual permitirá una mejor comprensión de la finalidad de los productos y servicios que ofrece Industrias Sermagro. Todos estos detalles tienen un costo y para ello se pueden controlar implementando un pequeño cuadro en donde se puedan visualizar los costos y las herramientas en las que se incurrieron.

A continuación se muestra el formato para la evaluación de los costos para realizar la promoción lo cual permitirá tener datos históricos y utilizarlos para las proyecciones:

Tabla XI. **Evaluación de costos**

Medio	Costos		
	Año anterior	Año actual	Año próximo
Congresos y conferencias	Q.	Q.	Q.
Revistas	Q.	Q.	Q.
Trifoliales	Q.	Q.	Q.
Total	Q.	Q.	Q.

Fuente: elaboración propia.

Como último aspecto a considerar dentro del plan de mercadeo están los programas que se tienen para el futuro, y es aquí donde se enumeran los planes o ideas a implementar, pero que aún no se encuentran bien definidas o estudiadas, las cuales se podrán coordinar mediante acciones que permitan

obtener la información necesaria, para poder establecer estrategias que orienten a los posibles proyectos futuros y poder determinar la dirección de la empresa para llevar a cabo el cumplimiento de objetivos del Departamento de Mercadeo y Ventas.

4.2.4. Evaluación de procedimientos

Como propuesta para el plan de mercadeo se deben implementar directrices valiosas para la empresa como el trabajo en equipo, ya que es de gran importancia que cada una de las gerencias no actúe por sí misma, sino conjuntamente en el estudio, análisis y ejecución de las estrategias para que el Departamento de Mercadeo y Ventas se fortalezca y así cumpla con los objetivos que se han proyectado alcanzar.

Una aportación del plan de mercadeo es el hecho de que todas las acciones de ventas serán supervisadas y orientadas por el Departamento de Mercadeo a quien le aportarán información de los diferentes clientes, la cual será de vital importancia para la formulación de las futuras estrategias, la importancia de este acción es la obtención de una línea de comunicación que proporcione retroalimentación mediante la cual se obtenga la información necesaria para el establecimiento de nuevos proyectos y estrategias.

Un aspecto, también importante es que con la información que el Departamento de Mercadeo reciba y el establecimiento de estrategias, se pueden fijar en el Departamento de Producción los estándares de calidad que el consumidor exige para cada uno de los productos que la empresa elabora. Asimismo, se debe analizar un posible rediseño en los productos mediante el análisis del Departamento de Mercadeo, conjuntamente con el Departamento de Producción. Para ello, mercadeo debe realizar el análisis de costos que

implicaría la realización de dichos proyectos y financieramente se establezca un capital presupuestado para este tipo de actividades.

El plan de mercadeo contribuiría también, financieramente con la empresa, ya que en él se pueden diagnosticar los beneficios y gastos en los que se incurrirá, lo que serviría de apoyo para las proyecciones contables que necesariamente se deben tomar en cuenta para las proyecciones futuras.

4.3. Gerencia

Cada gerencia será la encargada de establecer una nueva manera de pensar en la que se analice que la importancia de plan de mercadeo no es solamente concretar una venta sino el análisis de beneficios convertido a unidades monetarias y la recuperación de las inversiones realizadas.

Cuando se cuantifiquen los resultados obtenidos de los objetivos establecidos en el plan de mercadeo, se visualizarán los beneficios y al tenerlos cuantificados permitirán poseer una visión clara del provecho que estos generan.

4.3.1. Beneficios

Es necesario que todos en la empresa vayan en la misma dirección para la utilización óptima del plan de mercadeo y para ello es importante que dentro del plan de mercadeo se establezca la importancia de la eficiencia, la eficacia y la productividad, lo cual para todo inversionista es de vital importancia.

4.3.2. Sensibilización y compromiso gerencial

Es importante tener un documento en donde la gerencia se compromete a evaluar y aprobar los resultados que se pretenden alcanzar, la gerencia también debe seguir muy de cerca los pasos de la implementación del plan de mercadeo, debe participar en la persuasión de los integrantes de la empresa, apoyar económicamente como administrativamente; lo que representa su colaboración y asistencia en capacitaciones u otras actividades que se realicen para que los subordinados sientan el apoyo de la gerencia y exista un crecimiento claro en la implementación del plan de mercadeo.

4.4. Empleados

Los empleados deben iniciar con el aprendizaje y comprensión del plan de mercadeo interactuando entre sí, ya que el aprendizaje de la organización empieza a prueba y error lo que permitirá premiar los éxitos y corregir los errores.

4.4.1. Información

Debe convocarse a una reunión de toda la organización, en la cual se debe instar a los subordinados en la participación del proceso del cambio con el fin de hacerles sentir y pensar que el plan de mercadeo no funcionará sin su entera dedicación y participación.

4.4.2. Participación

Es necesaria la intervención de todos los colaboradores de la organización, ya que cada uno puede proporcionar ideas que serán útiles para la nueva cultura de la organización.

4.4.3. Beneficios

Mostrar a toda la organización los beneficios que proporcionará el plan de mercadeo y los que cada miembro de la empresa obtendrá, dichos beneficios para los colaboradores pueden ser incentivos que deberán ser diseñados en su momento.

4.4.4. Resistencia al cambio

La forma más fácil de vencer la resistencia al cambio es incluir a todos los miembros de la empresa en el proceso de implementación del plan de mercadeo, y es conveniente proceder a realizar una evaluación y análisis del clima organizacional para determinar los resultados de la empresa. Las personas deben aprender a convivir entre sí con la variabilidad de personalidades que existen, teniendo en cuenta que es de mucho más importancia el sentido de pertenencia hacia la empresa, lo cual establecerá una empresa que sea productiva, eficiente y eficaz.

4.5. Incentivos laborales

Uno de la manera más poderosa de los gerentes, para incentivar a los empleados es el reconocimiento personalizado e inmediato, ya que para el empleado es vital que los altos mandos observen que dedicó tiempo y esfuerzo

para lograr un resultado favorable. La satisfacción del trabajo de un empleado se deriva del reconocimiento y un salario adecuado.

Por lo tanto, las recompensas apreciadas por los trabajadores pueden ser tanto monetarias como no monetarias, entre algunas de las recompensas monetarias se pueden mencionar el pago de un mes de servicios de la casa del empleado, pagar gastos de guardería, un bono de regalo, etc. Entre las recompensas no monetarias se pueden mencionar: un día libre, excursiones, libros, conferencias o seminarios, almuerzos, entre otros.

4.5.1. Bonos por resultados

Este bono será utilizado como una herramienta de compensación, ya que enlaza el desempeño de la organización con una remuneración a los colaboradores por su desempeño operacional en la empresa y por el cumplimiento de metas y estrategias dependiendo cada una de estas al departamento que el empleado pertenezca.

4.5.2. Promociones de puestos

Las promociones en los puestos puede ser otra manera de incentivar a los empleados, lo cual le dará nuevas responsabilidades al empleado, pero también obtendrá la oportunidad de desarrollarse en un nuevo puesto, siendo este un estímulo que proporcionará empleados con ganas de superarse, por tanto es importante el aprovechamiento exhaustivo de este recurso para incentivar a las personas a participar.

Es importante que la empresa determine una carrera administrativa, aun cuando la empresa no sea muy grande y con pocos colaboradores, se debe

implementar un método de desarrollo administrativo y un sistema de compensaciones.

4.6. Desventajas y ventajas encontradas

Ventajas del plan de mercadeo

Las ventajas que representan para la empresa la implementación del plan de mercadeo se resumen de la siguiente manera:

- Promueve un ordenamiento de las labores de mercadeo de la empresa, partiendo desde la creación de una entidad que sea la encargada directamente de todas las actividades y presentar los debidos informes para la toma de decisiones, y la realización del plan de mercadeo en donde se incluyan los aspectos presentados en este trabajo.
- Crea un panorama objetivo de los resultados que se obtendrán y los que sean proyectados en las diferentes acciones orientadas a la promoción de los productos que ofrece la empresa.
- Valora los recursos necesarios para llevar a cabo el plan de mercadeo anual.
- Refleja las diferencias entre lo que estaba proyectado y lo que sucederá en la realidad.
- Fundamenta todas las decisiones de cada una de las gerencias, partiendo de la información que arrojará el plan de mercadeo.

- Permite un seguimiento y diagnóstico, en cualquier momento de las diferentes acciones que cada departamento realice basándose en el plan de mercadeo.
- Orienta a la organización para lograr satisfacer al consumidor.
- Maneja la dirección de la empresa para la obtención de mayores beneficios económicos sin olvidar el beneficio del consumidor.

Desventajas del plan de mercadeo

- La ausencia de datos confiables y actualizados.
- La falta de seriedad y compromiso entre los departamentos de la organización y empleados en general.

4.7. Establecimiento de los objetivos y metas

A continuación se presentan los objetivos generales, específicos y metas de la propuesta que se hace para la implementación del plan de mercadeo y ventas en la empresa Industrias Sermagro.

4.7.1. Objetivos

- General:

Mantener la participación del 20% en el mercado y tratar de aumentarla en 5 puntos porcentuales a través de la buena planificación y aplicación de las

estrategias en el mercadeo y así conseguir un mejor posicionamiento en el mercado.

- Específicos:
 - Lograr la unificación de los esfuerzos de toda la empresa para conseguir la satisfacción del cliente através de darles capacitación y motivación, para generar en ellos compromiso y comprensión de las responsabilidades mercadológicas y así mismo, la obtención de beneficios personales.
 - Implementar mecanismos de control que permitan verificar todos los movimientos que se realizan en los diferentes departamentos de la empresa, tales como: ingresos, egresos, inventarios, clientes, entre otros.
 - Mantener revisiones periódicas al plan de mercadeo anual, para ir realizando las correcciones necesarias en el transcurso de su aplicación y que proporcione retroalimentación a los sistemas de control.

4.7.2. Metas

La meta principal del plan de mercadeo y ventas es el aumento de la utilidad en la organización, mediante el uso de técnicas de mercadeo que proporcionarán dirección a todas las actividades que se realicen en la organización y que al finalizar el período de aplicación se note un crecimiento razonable para la empresa, el cual permita fundamentar bases para la solidez futura de la empresa.

4.8. Estrategias a desarrollar

Las estrategias son uno de los aspectos más importantes para llevar a cabo un plan de mercadeo con las cuales se pretende mejorar, mantener o abandonar la participación de un producto en el mercado.

Tomando en cuenta la comparación que se hace por los inversionistas con otros productos similares, se hace necesario lograr una ventaja competitiva verdadera, para tomar la posición líder del segmento y de aquí parte la necesidad del establecimiento de las estrategias que constituirán el curso de acción futuro para el logro de los objetivos propuestos.

4.8.1. Estrategias de producto

- Proceder al análisis del funcionamiento de los productos actuales
- Crear un relanzamiento de los productos, donde se detallen los beneficios que cada uno de estos genera al inversionista.
- Analizar qué es lo que busca el cliente acerca de la imagen visual de los productos.
- Que el producto se posicione en la mente del consumidor y que satisfaga sus necesidades.
- Comparar las acciones de la competencia

4.8.2. Estrategias de precio

Sin duda alguna el precio es un factor determinante para el éxito del plan de mercadeo, ya que representa uno de los elementos esenciales en la compra de maquinaria por parte del inversionista y, por lo tanto determinan la participación de la empresa en el mercado, este factor puede ser aprovechado

pues al no existir diferencias abismales entre los productos que oferta Industrias Sermagro y su competencia el precio determinaría las ventas.

Entre algunas estrategias utilizables en relación con el precio se establecen las siguientes:

- Verificar los precios de la competencia y analizar la posibilidad de mantenerlos, aumentarlos o reducirlos.
- Abastecer lo inventarios de materias primas que ofrezcan precios mejores, sin arriesgar la calidad de los productos para situar el precio al nivel de la competencia si es necesario.
- Establecer ofertas trimestral o semestralmente a los mejores clientes de la empresa.
- Establecer niveles de precios en función del monto de la inversión del cliente.

4.8.3. Estrategias de plaza

La importancia de administrar el canal por el cual Industrias Sermagro llevará el producto final al consumidor, determina la importancia de establecer sistemas para conducir los bienes del lugar de producción al punto de compra donde el inversionista lo necesita. Por lo tanto se establecerán las estrategias correspondientes con el fin de satisfacer al cliente y asimismo, sea de beneficio para la empresa:

- Atender prioritariamente la distribución de los mayores inversionistas, ya que estos son los que más beneficio generan a la empresa.
- Concretar ventas a través de catálogo o correo electrónico.
- Establecer pruebas gratis de los productos o simulación del funcionamiento de los mismos, para mostrar al cliente su funcionalidad y eficiencia.
- Establecer una red de centros de servicio para el mantenimiento de maquinaria.
- Proveer un sistema de servicio rápido para emergencias.
- Asignar hombres claves para la gestión de cuentas de clientes importantes.

4.8.4. Estrategias de promoción

El propósito general de las estrategias de promoción será el de aumentar las ventas al igual que el de las estrategias anteriores, pero su resultado dependerá de la manera en que se emplee, a quién se dirija y cómo se realice. A través de las actividades promocionales de la empresa se establecerá una comunicación directa con los clientes potenciales.

Algunas estrategias de promoción son:

- Establecer un programa de comunicación en donde se invierta en publicidad, promoción, material *pop*, descuentos, etc.

- Realizar campañas de promoción en temporada de ventas bajas que implique reducción del precio real.
- Ofrecer incentivos en producto o mantenimiento para los compradores que satisfagan cierto volumen de compras, lo cual puede consistir en proveer de mantenimiento gratis a una máquina agroindustrial.
- Establecer un programa de premios a los compradores que logren alcanzar determinado volumen de compras.
- Establecer un programa de atención al cliente en seminarios y congresos agroindustriales.

4.8.5. Evaluación de estrategias

Con el propósito de cumplir con el objetivo de las estrategias es necesario la revisión, evaluación y control de las establecidas, por lo tanto se debe cuestionar si las estrategias están guiando a las metas formuladas o por el contrario, están generando problemas difíciles de controlar y solucionar.

El proceso de evaluación llevará hasta las bases donde la estrategia afecta, comparando los resultados con las metas propuestas y de no ser así se deberán de tomar las acciones necesarias de manera que se consiga lo esperado con el plan, entre estas acciones se pueden incluir el replanteamiento de estrategias, objetivos, metas y políticas hasta la misión de la empresa.

La evaluación de las estrategias debe ser basada en la retroalimentación oportuna y adecuada, para controlar la presión ejercida al medir los resultados de forma que los datos recopilados no sean alterados por la presión de la alta

gerencia, ya que esta es responsable de la evaluación, por lo que debe cuidar que los resultados sean lo más objetivos posible.

El proceso de evaluación puede tornarse un poco complejo, ya que al ejercer demasiado énfasis puede producir un efecto contrario, porque a nadie le gusta ser evaluado de forma rigurosa. Pero contrariamente la falta de evaluación ocasiona problemas peores por lo tanto una evaluación aplicada de forma correcta garantiza el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

El proceso de evaluación estará conformado por tres pasos que son:

- a) Análisis de los factores internos y externos que sustentan las estrategias tomadas.
- b) Medición del desempeño organizativo.
- c) Realización de acciones correctivas.

La finalidad de estos tres pasos se fundamenta en el momento en que son aplicadas:

- Analizar las conclusiones obtenidas durante la formulación de las estrategias.
- Examinar las acciones efectuadas durante la ejecución de las estrategias.
- Comparar los resultados obtenidos con los esperados y efectuar los cambios necesarios para el control de las operaciones.

Estos tres pasos de la evaluación de las estrategias proporcionarán retroalimentación acerca de las metas y objetivos, generación de soluciones y la formulación de nuevos criterios de evaluación. Es importante que la evaluación se realice de manera continua y no al final a manera de corregir las desviaciones, ya que podría ser demasiado tarde.

4.8.6. Selección de estrategias

Es importante que cada vez que sea necesario implementar una nueva estrategia se involucre tanto a la gerencia como al grupo que desarrollará las estrategias, ya que conjuntamente deben de cumplir con los objetivos a corto, mediano y largo plazo para cumplir con la visión.

El primer paso consiste en la importancia de que cada miembro de la organización conozca el significado de estrategia y la mejor definición en este caso es la siguiente: es un plan de acción para que la compañía avance hacia una posición de negocios atractiva y desarrolle una ventaja competitiva sustentable.

La organización deberá de utilizar todas las ventajas competitivas a su alcance y en este caso es el conocimiento o capital intelectual, que se da a base de innovación, motivación y experiencia, pero el éxito de esta ventaja no consiste solamente en poseerla sino en sostenerla a través del tiempo.

En segundo lugar: se debe definir el nivel de la organización en el que se va a aplicar la estrategia y los miembros que va a implicar.

El tercer paso: para la selección de estrategias es el pensamiento que debe poseer cada uno de los estrategas, el cual debe tener claro el desarrollo de

cada uno de los elementos que conlleva para el planteamiento una nueva estrategia y la reestructuración de cada uno de estos elementos de la forma más adecuada para el cumplimiento de los objetivos, sin alejarse de la visión de la organización.

Cuarto y último paso: se debe de evaluar y comparar las estrategias formuladas para lo cual se puede utilizar el proceso que se muestra en la figura 31.

El proceso empieza por el análisis estratégico que consiste en identificar cuál es su situación actual y cómo podrá afrontar las estrategias seleccionadas, luego se ubican las opciones estratégicas en las cuales se identificarán las posibilidades de desarrollo y delimitar qué tanto abarcará la estrategia.

La siguiente etapa es la valorización de la oportunidad, esto determina si la estrategia es útil en la situación actual, cómo está operando la organización y cómo se desea que opere, su objetivo es que las estrategias sean racionales, por tanto deben tener bien claro su función primaria y secundaria dentro de la organización. Posteriormente se debe ponderar cada una de las estrategias a partir de una lista de variables que solidifiquen la estrategia, en este caso se podrían utilizar indicadores de liderazgo o implementar escenarios para el desarrollo de la estrategia lo que permitirá tener una visión más clara y mayor certeza de los resultados.

Figura 31. Selección de estrategias



Fuente:JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. *Dirección Estratégica*. p. 253.

Al analizar la parte de la gráfica de aceptabilidad y factibilidad se deberán de desarrollar métodos cuantitativos. La aceptabilidad incluye análisis de rentabilidad por lo que es importante que se realicen análisis como flujo de caja, beneficio-costos y finalmente determinar si esta genera utilidades a la organización. Para el análisis de factibilidad se deben analizar si la empresa posee los recursos y competencias necesarias para implementar la estrategia, también es necesario un análisis de factibilidad financiera para determinar la relación entre las entradas y salidas de capital, medir la rentabilidad, identificar si las ventas cubren los costos de la organización, además de estimar el retorno de inversión.

4.9. Programa de acción propuesto para las estrategias a desarrollar

La programación de las diferentes actividades a realizar para llevar a cabo la aplicación de la estrategia que ayudarán a mejorar las ventas y por ende el nivel de ingresos de la empresa, se presentan a continuación en la tabla VIII.

Tabla XII. Programa para realizar estrategias

Actividad	Objetivos	Estrategias	Actividades	Responsable
1	Ampliación del mercado	Establecer contactos con industrias que utilicen los bienes	Preparar agenda de visitas	Gerente de Mercadeo
2	Reducir costos en los productos	Manejo de inventarios eficiente	Controlar las existencias en el inventario	Gerencia de Operaciones
3	Satisfacción del cliente	Establecer una relación con el personal para realizar esfuerzos conjuntos	Realizar reuniones cada fin de mes	Gerente de Mercadeo
4	Aumentar rendimiento de empleados	Implementar programa de motivación	Determinar el tipo de incentivos	Gerente General
5	Recuperar presencia en el mercado	Establecer comunicación con clientes que se han alejado	Realizar llamadas telefónicas y visitas	Gerente de Mercadeo
6	Aumentar la eficiencia de los empleados	Brindar capacitación constante	Establecer técnicas y métodos de capacitación.	Gerente de Producción

Fuente: elaboración propia.

4.10. Pronósticos

Con el propósito de cuantificar los objetivos del plan, se presenta el análisis comparativo de las proyecciones de ventas y los resultados que la empresa espera sin el análisis del plan.

Para calcular los pronósticos de venta de la empresa se utilizará el método de regresión lineal, ya que como se observó en la figura 27, la tendencia de la empresa es ascendente lo cual permite evaluar las ventas por medio de la regresión lineal.

Tabla XIII. **Regresión lineal**

Año	X	Ventas (Q)		X ²
		Y	XY	
2003	1	200 077,56	200 077,56	1
2004	2	780 256,08	1 560 512,16	4
2005	3	844 298,86	2 532 896,58	9
2006	4	1 225 907,78	4 903 631,12	16
2007	5	1 621 175,52	8 105 877,60	25
2008	6	1 943 822,88	11 662 937,28	36
2009	7	1 495 195,24	10 466 366,68	49
2010	8	1 752 214,31	14 017 714,48	64
Sumatoria	36	9 862 948,23	53 450 013,46	204
Promedio	4,5	1 232 868,53	6 681 251,68	25,50

Fuente: elaboración propia.

La empresa sin la aplicación del plan espera un aumento en sus ventas del 10 por ciento, basándose en la experiencia y al crecimiento que ha vivido en los años anteriores.

En la tabla IX se presenta un cuadro para pronosticar las ventas del año de implementación del plan de mercadeo, tomando en cuenta las ventas de la empresa desde el inicio de sus operaciones

Para evaluar mediante regresión lineal se utilizará la siguiente fórmula:

$$y_t = a + bx_t$$

Donde:

a = origen o intersección con el eje vertical

b = pendiente de la recta

y_t = variable dependiente en este caso las ventas

x_t = variable independiente en este caso el tiempo

El valor de b, se determina mediante la ecuación de regresión lineal mostrada a continuación:

$$b = (\sum xy - n (y_{prom}) (x_{prom})) / (\sum x^2 - n (x))$$

Y para el cálculo de; a se utiliza la ecuación:

$$a = \sum y/n - b \sum x/n$$

Por lo tanto, al evaluar los datos de ventas en las ecuaciones para determinar los valores de: b y a se obtiene:

$$b = (53450013,46 - 8 (4,5) (1\ 232\ 868,53)) / (204 - 8 (4,5)) = 215\ 874,91$$

$$a = (9\ 862\ 948,23 / 8) - (215\ 874,91) (36) / 8 = 261\ 431,43$$

Por lo tanto, al evaluar para el 2011 correspondiente al 9 en x se obtiene:

$$y = 261\ 431,43 + 215\ 874,91(9) = Q. 2\ 204\ 305,67$$

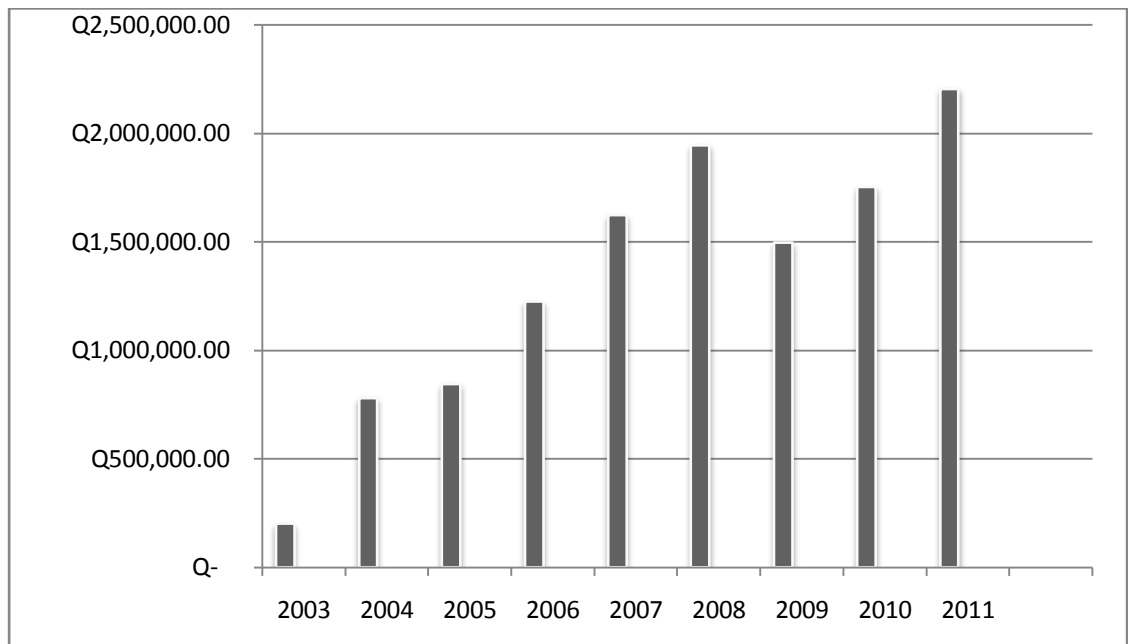
Conforme a la trayectoria o tendencia de las ventas de la empresa, el pronóstico para el año de implementación del plan de mercadeo es de 2 204 305,67 quetzales.

En la figura 32 se muestra el comportamiento de las ventas obtenidas desde el 2003 al 2010 y la proyección para el año de aplicación del plan.

El volumen de ventas que la empresa esperaba era de un 10 por ciento sobre el año anterior lo, que da un valor de Q. 1 927 435,74 haciendo una diferencia de Q. 276 070,26 entre la proyección y el valor esperado de la

empresa, lo que significa que la empresa no tomaría en cuenta un 14,36 por ciento de las ventas sobre la estimación que la misma tenía contemplada.

Figura 32. **Pronóstico de ventas**



Fuente: elaboración propia.

En el pronóstico que se presentó, se muestran los ingresos proyectados con base en la propuesta de la implementación del plan anual de mercadeo para la empresa y una comparación con lo que la empresa esperaba según su análisis.

4.11. **Método de control**

Los métodos de control son los que permiten en una empresa determinar, si está logrando los objetivos que se ha propuesto y son parte fundamental para

la toma de decisiones, ya que a partir de los mismos se puede determinar en qué momento se realizó algo de manera inadecuada, lo cual ayuda a corregir el rumbo, cambiando estrategias o acciones para retomar la trayectoria.

- Realizar periódicamente inventarios de los artículos, por lo menos cada seis meses, considerando que es demasiado laborioso por el tipo y cantidad de mercadería que se maneja, en los anexos se encuentra el formato para este efecto, el cual contiene cuatro divisiones: código, descripción, inventario actual e inventario 2; el inventario actual e inventario 2 se subdividen en unidades y valor con el fin de establecer una diferencia en los precios de los artículos, si no existe ninguna variación, entonces se coloca en el inventario 2 el mismo valor que en el inventario actual.
- Implementar un archivo de clientes para tener un control de los más importantes para la empresa, clasificándolos como A, B y C, de acuerdo al comportamiento de compra de cada uno, esto ayudará a brindar la atención adecuada hacia un cliente en particular sin dejar de poner atención en los nuevos clientes, en la parte de los anexos se puede observar un formato propuesto para esta labor.
- Implementar un sistema de monitoreo para las ventas al crédito con el fin de evitar atrasos y mantener un adecuado flujo de caja, lo que proporcionará una mayor información acerca de cada cliente, para evaluarlos y tener a la vista pagos pendientes y evitar estancamientos que perjudican a la empresa, para esto se presenta en la parte de anexos un formato para la solicitud de crédito y otro para la evaluación de estados de cuenta.

- Estado de resultados proyectado: para determinar la utilidad que obtendrá la empresa con base en las proyecciones realizadas, para este caso se muestra en la tabla X el estado de resultados proyectados para el año de implementación del plan de mercadeo.

Con la implementación del plan anual de mercadeo se espera obtener una utilidad de Q. 570 900,26 lo que equivale a un 25,89 por ciento, esto se pretende por medio de la aplicación de las estrategias propuestas para el plan de mercadeo y ventas.

- Control de plan anual: el propósito es asegurar que la empresa alcance las metas de ventas y por lo tanto las utilidades establecidas en el plan, para el caso de la empresa, se establecerá un valor equitativo para los cuatro trimestres del año las cuales deben de revisarse al final de cada trimestre, para determinar la variación o el logro de las mismas, para ello se propone utilizar el formato como el que se muestra en la tabla XI.

En la tabla XI se establece un modelo para el seguimiento del cumplimiento de las metas del plan anual, el cual debe revisarse al final de cada período para revisar los resultados y de ser necesario implementar medidas de corrección, con un monto Q. 551 076,45 trimestral, con esto se estaría cumpliendo con las metas establecidas por el plan anual.

Tabla XIV. Estado de resultados proyectado

Ventas			Q. 2 204 305,67
(-) Costo de ventas	Q. 225 000,00		Q. 1 096 947,00
Inventario inicial	Q. 1 019 992,58		
(+) Compras	Q. 225 000,00		
(-) Inventario final		Q.1 019 992,58	
Comisiones		Q. 76 954,86	
Ganancia bruta			Q. 1 107 358,23

Continuación de la tabla XIV.

Gastos de operación			Q 25 026,48
Combustibles	Q. 7 479,96		
Mantenimiento de vehículo	Q. 17 546,52		
Gastos de administración			Q 511 431,49
Sueldos	Q. 127 907,34		
Prestaciones laborales	Q. 128 317,92		
Agua, luz y teléfono	Q. 127 621,75		
Alquileres	Q. 30 233,28		
Servicios administrativos	Q. 33 643,92		
impuestos y contribuciones	Q. 63 707,28		
Utilidad neta del período			Q. 570 900,26

Fuente: elaboración propia.

Tabla XV. **Evaluación de ventas**

Trimestre	Meta de ventas	Ventas realizadas	Diferencia	Variación %
1	Q. 551 076,45			
2	Q. 551 076,45			
3	Q. 551 076,45			
4	Q. 551 076,45			

Fuente: elaboración propia.

5. SEGUIMIENTO Y VERIFICACIÓN DEL PLAN

El plan propuesto es una guía de trabajo para el período de ejecución que dure dicho plan, para su correcto uso este debe revisarse en forma constante, para mantenerlo dentro de los parámetros establecidos y asegurar así el logro de los objetivos que se han propuesto para el mismo.

5.1. Delegación de responsabilidades

Para poder realizar la verificación del cumplimiento del plan de mercadeo y darle el seguimiento adecuado, es necesario que todos los puestos de trabajo se involucren en la ejecución del mismo, estos puestos se pueden observar en la figura 2.

Para cada puesto involucrado en el desarrollo del plan se deben cumplir las responsabilidades establecidas, las cuales se exponen a continuación:

- Junta Directiva
 - Le corresponde la aprobación del plan propuesto y la evaluación de los resultados del mismo.

- Gerencia General
 - Autorizar el presupuesto y las actividades que se han de desarrollar dentro del plan a cada uno de los involucrados.

- Tomar las decisiones correspondientes al plan de mercadeo cuando se presenten desviaciones.
- Reportar a la Junta Directiva el desarrollo del plan.
- Realizar las acciones necesarias para que se cuenten con los recursos necesarios para la ejecución de las estrategias propuestas.
- Gerencia de Mercadeo
 - Velar porque las estrategias se cumplan con base en los objetivos propuestos.
 - Reportar al Área de Diseño lo pertinente al área y ejercer control sobre las responsabilidades correspondientes al área.
 - Reportar a la Gerencia General lo realizado mensualmente.
 - Evaluar las acciones que tome la competencia para contrarrestar las mismas, conforme las estrategias propuestas.
 - Supervisar al personal involucrado en el desarrollo del plan, para verificar su cumplimiento.
- Gerente de operaciones
 - Convocar al comité ejecutivo de la empresa para dar a conocer el plan de mercadeo.
 - Explicar las funciones que deberá de aplicar cada puesto.

- Velar por el cumplimiento de las estrategias propuestas en el plan.
- Revisar periódicamente las estrategias por posibles cambios que se produzcan en el mercado y analizar la continuidad de las mismas o descartarlas.
- Reportar a la Gerencia de Mercadeo todo lo que acontece en relación con la aplicación del plan de mercadeo.
- Tomar medidas correctivas, cuando las circunstancias así lo decidan.
- Supervisor de ventas
 - Velar por el desarrollo y ejecución de las estrategias de producto, precio, plaza y promoción propuestas en el plan.
 - Ejercer control sobre la fuerza de ventas.
 - Reportar al gerente de mercadeo y al gerente administrativo.

5.2. Revisiones periódicas del plan

Para mantener el plan propuesto actualizado, es necesario que se realicen revisiones cada mes cuya finalidad se presenta a continuación:

- Conocer el avance en la ejecución de las estrategias propuestas.
- Analizar los resultados obtenidos con base en los cambios realizados, conforme el seguimiento de las estrategias.

- Evaluar los parámetros de mercado que se fijaron dentro del plan con el fin de analizar la vigencia de los mismos.
- Identificar las desviaciones y sus causas para aplicar las medidas correctivas más adecuadas.

5.3. Niveles de beneficios obtenidos

Entre los beneficios que genera el plan de mercadeo al aplicarlo está el incremento en las ventas de acuerdo con los pronósticos, lo que conlleva a una mayor participación en el mercado. Estos beneficios se obtendrán mediante la aplicación correcta de las estrategias que se plantearon con anterioridad.

Otros beneficios que se pueden mencionar son:

- Mayor participación del producto en los diferentes canales de distribución.
- Mayor cobertura en el mercado.
- En el mediano y largo plazo se espera una mejora en la rentabilidad y conforme aumente la participación en el mercado, reducir costos de producción.
- Un mayor reconocimiento de la marca en el mercado, a través del aumento de la presencia del producto.

5.4. Factores cambiantes que influyen en el mercado

En este punto se analizan todos los supuestos del mercado, para prever futuros comportamientos de variables que pudieran afectar de manera beneficiosa o perjudicial el ambiente en que se está desarrollando el plan de mercadeo.

Entre los factores que pueden afectar el desarrollo del plan se encuentran:

- Índices de inflación.
- Valor del quetzal frente al dólar.
- Precio del hierro.
- Tratados de libre comercio entre Guatemala y otros países que puedan ser una mayor competencia.

Todos estos factores constituyen variables del macroambiente, es decir, no controlables por la empresa pero que influyen definitivamente en el logro de los objetivos del plan de mercadeo, por lo que es importante analizarlos, ya que pueden presentarse para afectar positiva o negativamente el plan.

5.5. Variación en las ventas

Las variaciones de ventas serán según los pronósticos, ya que se ha generado un aumento en el volumen de ventas, respecto a lo previsto de seguir con las tendencias actuales. Así también, se considera que se produzcan desviaciones en relación al plan, las cuales se originarán como consecuencia de variables no controlables.

Algunos factores que pueden producir cambios bruscos en las ventas son:

- No cumplir estrictamente con la aplicación de las estrategias propuestas.
- Factores económicos externos no controlables como los descritos anteriormente.
- Mal manejo de los precios en cuanto a motivar las ventas en los vendedores.

5.6. Nuevas oportunidades en el mercado

El objetivo principal del plan de mercadeo es la ampliación del mercado y para el logro de este es necesario aprovechar las oportunidades que este brinda.

El mercado agroindustrial no está debidamente explotado y mediante la utilización de las estrategias se puede capturar este segmento para beneficio de la empresa.

La venta de maquinaria agroindustrial posee una tendencia ascendente para la empresa, pero el empleo correcto del plan de mercadeo mejorará en un porcentaje más alto las utilidades y generará un análisis más detallado de las necesidades del mercado.

5.7. Cambios en la situación competitiva

Es necesario que la empresa posea una visión de competitividad y determinar cambios cuando sea necesario y los productos sean considerados competitivos de acuerdo con la segmentación de mercado que cubre.

Con la implementación del plan de mercadeo se garantizará que la maquinaria agroindustrial tenga una mejor posición competitiva, para ganar mercado a las empresas de la competencia y abarcar tanto el mercado descuidado por los competidores como ganar la credibilidad de clientes que buscan un servicio mejor y de acuerdo a sus necesidades.

5.8. Evaluación

El monitoreo constante determinará el éxito o fracaso de la continuidad del plan, por tanto es importante evaluar indicadores, presupuesto, objetivos y estrategias.

5.8.1. Indicadores

Un indicador es un instrumento que permite visualizar una razón entre 2 variables o un número puntual que refleja un estado que evaluar.

- Volumen de ventas: representa la liquidez de la empresa y le permite evaluar en el corto plazo, ya que una empresa no puede sostenerse sin ingresos.
- Clientes nuevos: el arribo de nuevos compradores determinará los futuros clientes, por lo tanto el número de clientes nuevos que puedan llegar a la empresa ayudará a visualizar el crecimiento o estabilidad de la empresa a mediano plazo.
- Participación del mercado: muestra la relación entre los servicios que presta la empresa y el cliente.

5.8.2. Resultados de comercialización

Los resultados más próximos son el volumen de ventas, ya que la participación del mercado denota la aceptación del servicio por parte de los clientes y los ingresos cambiarán solamente si la participación del mercado se mantiene estable con el crecimiento o decrecimiento del mercado.

5.8.3. Cumplimiento de objetivos

La forma de monitorear el cumplimiento de los objetivos es monitorear la ejecución de las estrategias y el uso correcto del presupuesto.

Cada monitoreo debe hacerse con una frecuencia de un mes para verificar avances y resultados en las mediciones de los indicadores, si es necesario se deben aplicar correcciones en la ejecución de las estrategias.

5.8.4. Aceptación del mercado

La participación del mercado es la manera más fácil de conocer la aceptación del mercado, pero también es importante realizar una evaluación del servicio.

La participación del mercado puede calcularse por el conocimiento del crecimiento del mercado y el volumen de ventas total, aunque en Guatemala es un tanto difícil calcularlo de esta manera, por lo tanto otra manera más práctica es estimando las ventas de las empresas similares y las ventas de la empresa.

5.8.5. Participación del mercado y volumen de ventas

Lo más importante de esta evaluación es la detección de un declive o de un cambio abrupto en las ventas.

La participación del mercado y el volumen de ventas reflejan la tasa de crecimiento en el negocio.

Debido a que el mercadeo es variable dependiendo del tamaño y actividad de las empresas, no existe un programa estándar para la realización de un plan de mercado, ya que este se debe a diferentes condiciones, necesidades y culturas de la empresa. Es importante resaltar que no se debe perder demasiado tiempo en elaborar un plan de mercado que no se necesita, sino un mercadeo analítico y con sentido común utilizando, solamente los datos que sean necesarios para garantizar su calidad.

5.9. Técnicas de control

Existen diversas técnicas de control de las cuales se pueden utilizar las siguientes:

- Presupuesto
- Hoja de control
- Gráficas de control
- Diagrama de Gantt
- Diagrama de Pareto
- Lluvia de ideas
- Diagrama de Flujo

Todas estas técnicas pueden ser utilizadas por la empresa o adecuarlas según sus necesidades.

5.9.1. Presupuesto

El presupuesto es trasladar en términos numéricos los planes para un periodo en el futuro.

El propósito del presupuesto es convertir los planes a números y permite mostrar cuánto es el capital necesario a consumir para producir los bienes o servicios contenidos en los planes. Aunque el presupuesto de una empresa está en función de las ventas, este puede variar acorde a la realidad.

El presupuesto se muestra en el anexo I.

5.9.2. Hoja de control

Una hoja de control es una tabla que sirve para recolectar información acerca de un proceso, que permite analizar un sistema e identificar los problemas principales.

Tabla XVI. **Satisfacción del cliente**

Cliente	Insatisfacción				
	Demora	Montaje	Mano de obra	Producto	Servicio
José Bracamonte					
Víctor Ruiz					
Total					

Fuente: elaboración propia.

5.9.3. Gráficas de control

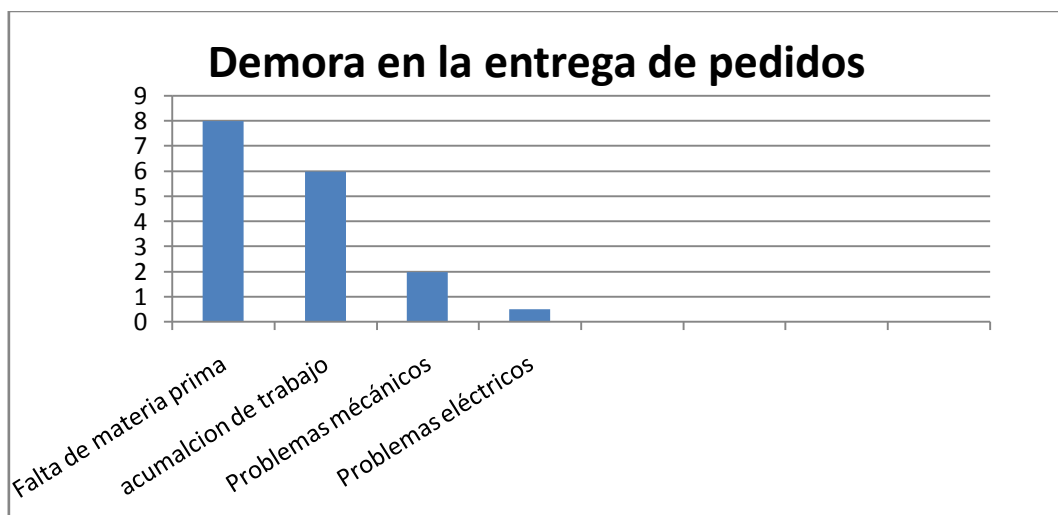
Entre estas gráficas se pueden mencionar el gráfico de Pareto, el diagrama de causa y efecto, y cartas de control, estas se presentan a continuación de manera más detallada.

5.9.3.1. Gráfico de Pareto

Es un gráfico de barras donde se representan la frecuencia de los problemas o defectos con un ordenamiento, desde el de mayor frecuencia hasta el de menor.

El propósito de representarlo de esta manera es la facilidad de identificar las prioridades, para poder enfocar los esfuerzos al problema o defecto que más interfiere en el proceso.

Figura 33. Gráfico de Pareto



Fuente: elaboración propia.

5.9.3.2. Diagrama Causa y Efecto

Ayuda a determinar las posibles causas de un problema, además es una herramienta de análisis para determinar problemas que no son evidentes.

Es necesario utilizar los siguientes pasos para un uso correcto del diagrama.

- Definir el problema o efecto a analizar.
- Formar un equipo de análisis con personas que conocen del problema.
- Dibujar caja del problema y línea.
- Especificar grupos de posibles causas del problema y unir sus cajas con la línea central, a menudo se usan las 6M's (maquinaria, materiales, mano de obra, métodos, mediciones y medio ambiente).
- Identificar las posibles causas dentro de cada una de las categorías.
- Poner énfasis en las posibles causas que afecten el problema.

En la figura 34 se puede observar cómo se representa este diagrama.

5.9.3.3. Cartas de control

Las gráficas o cartas de control son herramientas de gran utilidad para el control de la variación de un proceso y se basa en conceptos estadísticos para poder controlarlo.

Al utilizar las cartas de control se puede obtener lo siguiente:

- Aumento de ventas.
- Reducción de fallas en los equipos.
- Reducción de problemas con los proveedores.
- Monitoreo estadístico del proceso.
- Mide la variabilidad natural del proceso.
- Detecta problemas en un proceso aun cuando no se ha salido de las especificaciones.
- Involucra a los operarios en el monitoreo de las operaciones bajo su responsabilidad.
- Ayuda a reducir la variación del proceso.
- Es de costo mínimo y fácil de usar.

5.9.4. Seguimiento

Como parte de la implementación del plan de mercado propuesto, uno de los objetivos de este proyecto es su éxito en la empresa, a continuación se presenta una técnica de seguimiento que, en países extranjeros les ha dado grandes resultados.

Figura 34. Diagrama Causa y Efecto



Fuente: elaboración propia.

5.9.4.1. Círculos de calidad

Un círculo de calidad es grupo pequeño de personas que en conjunto monitorea los procesos y busca posibilidades de optimización y soluciona problemas en su área respectiva.

Es importante manejar ciertas normas aplicables a los círculos de calidad, como las que se presentan a continuación:

- Debe ser un grupo pequeño entre cuatro y quince personas, ocho es un número ideal.

- En este caso, lo pueden integrar: gerente de mercadeo, gerente de operaciones, gerente de producción y supervisor de ventas.
- Debe haber un jefe del círculo, para este caso podría ser el gerente de mercadeo.
- La participación es voluntaria.
- Los círculos deben reunirse cuando menos una vez por semana en horas hábiles y ser remunerados por el trabajo adicional.
- Es recomendable un asesor para el círculo de calidad, pero que no pertenece a la empresa.

En los círculos de calidad se pueden utilizar herramientas como:

- Lluvia de ideas
- Diagramas de flujo
- Gráfico de Pareto
- Histogramas
- Análisis FODA
- Análisis costo beneficio

Los círculos de calidad son una herramienta que ha comprobado su utilidad en el seguimiento de un proyecto que no sólo traerá beneficio para un área de la empresa sino para toda. Y asegurará el éxito del plan de mercadeo.

5.9.4.2. Revisión

La idea de implementar círculos de calidad es para darle seguimiento al plan lo cual proporcionará seguimiento y mantenimiento al sistema, ya que no sólo da soluciones sino también ejecutan y evalúan, por tanto los círculos de calidad son la herramienta ideal para el seguimiento del plan.

CONCLUSIONES

1. La aplicación de lineamientos en la empresa bajo un estricto control, proporcionará una dirección más clara y la óptima implementación de las estrategias proporcionará resultados confiables.
2. El volumen de ventas se vio incrementado al realizar la proyección propuesta por el plan de mercadeo, como se observa en la tendencia de las ventas se nota un incremento cada año desde el 2003 hasta el 2010, sufriendo únicamente un declive en el 2009, por la fluctuación del valor del café en la economía guatemalteca lo cual muestra el notable crecimiento de las ventas de la empresa.
3. El incremento del reconocimiento de la empresa por parte de los consumidores se representa por medio de la participación y presencia de la empresa en el mercado, la cual debe de calcularse de una manera muy rigurosa, ya que si se calcula inadecuadamente puede generar sesgo en los datos y proporcionar un valor erróneo.
4. La empresa debe enfocar sus acciones en el servicio al cliente sin que importe el monto o cantidad que este consuma, deben tratarse con las mismas políticas en general, para garantizar su satisfacción y estimularlo para que deje de ser un consumidor y se convierta en un cliente nuevo.

5. Mediante la utilización del presupuesto y el estado de resultados proyectado, pueden organizarse y planificar la utilización adecuada de los recursos de la empresa con el fin de proporcionar un flujo de efectivo eficiente en el transcurso del año de implementación del plan.
6. El plan de mercadeo y ventas será una herramienta de consulta y dirección para los líderes de la empresa, ya que podrán determinar qué acción y estrategia tomar cuando el mercado lo solicite, así mismo, servirá de guía de capacitación para los nuevos integrantes que deseen conocer las funciones de la empresa.
7. Los sistemas de control utilizados en la empresa, actualmente no son los adecuados de acuerdo a las necesidades de cada una de las áreas funcionales, ya que se han generado problemas como: dificultad en el cobro de ventas al crédito o trámite de cheque, atraso en el pago a los proveedores y tardanza en la entrega de pedidos, lo que permitirá que los nuevos métodos puedan ser aplicados con éxito y que la visión de mejora continua se establezca mediante la utilización de los círculos de calidad.
8. Crear manuales de operación de funciones, ética y personal, ya que estos dirigirán las acciones que tome cada empleado a la hora de cumplir con su deber y poseerán una base que haga de sus actividades un proceso ordenado y, además facilite el ingreso de nuevo personal a la empresa.
9. La empresa esperaba un 10 por ciento de aumento en las ventas para el 2011, y con la implementación del plan para este mismo año, Industrias Sermagro obtendrá el 24,36 por ciento, lo cual indica que la empresa no estaría preparada para un 14,36 por ciento de aumento en ventas y producción sin la implementación del plan de mercadeo.

RECOMENDACIONES

1. Implementar el plan de mercadeo buscando eliminar las deficiencias en la distribución de los productos, el pago a proveedores y la dificultad en el cobro de créditos o trámites de cheques, para mejorar las ventas y por tanto los ingresos de la empresa, utilizando correctamente las herramientas de mercadeo.
2. Mantener la aplicación de mercadeo directo, ya que este permite reducir costos en publicidad y promoción, lo que facultará a la empresa a mantener costos bajos de comercialización.
3. Contemplar dentro de un nuevo presupuesto general de la empresa, programas de capacitación de personal, en donde se haga énfasis en el reglamento interno de trabajo, el clima y la nueva cultura organizacional que la empresa presenta.
4. Revisar constantemente las directrices del plan de mercadeo, para que en el futuro no se vuelvan a presentar las deficiencias de mercadeo que se han tenido actualmente, tratando de establecer bases para la solidez de la empresa.
5. Es necesario establecer algunas formalidades en la empresa, que permitan ayudar al cumplimiento del objetivo principal, para lo cual se pueden utilizar la misión, hojas técnicas de puestos, procedimientos adecuados y controles efectivos.

6. Realizar una investigación de mercado para determinar las condiciones de venta y estrategias que causen más impacto para vender.
7. Elaborar manuales de todos los departamentos de la organización, para tener una base sobre la cual se fundamenta cada puesto de trabajo y, además estar preparados a la hora de necesitar estar acreditados por alguna entidad nacional o internacional.
8. Mantener atención en las situaciones que atraviesa el gobierno guatemalteco, ya que a pesar de la corrupción y la inflación que el país maneja, se debe tomar en cuenta la elaboración de estrategias, para que las condiciones del país afecten lo menos posible a la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. FERNÁNDEZ, Ricardo. *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia*. 3a ed. México: Thompson Internacional, 1987. 186p.
2. KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. *Administración una perspectiva global*. 11a ed. México: McGraw-Hill, 2002. 256 p.
3. MERCADO H. Salvador. *Principios y aplicaciones para orientar a la empresa hacia el mercado*. México: Limusa, 1991. 144p.
4. OHMAE, Kenichi. *La mente del estratega*. México: McGraw-Hill, 1989. 201 p.
5. PHILIP, Kotler; ARMSTRONG, Gary. *Fundamentos de mercadotecnia*. 8a ed. México: Prentice-Hall, 2002. 369 p.
6. PHILIP, Kotler. *Dirección de marketing*. (trad. ESCALONA GARCÍA, Roberto). México: Pearson Educación, 2000. 245 p.
7. PORTER, Michael E. *Ventaja competitiva*. México: Patria Cultural, 1994. 96 p.
8. ROMAN G. Hiebing; COOPER, Scott. *Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia*. Bogotá: McGraw-Hill, 1998. 125 p.

9. STATON J. William; FUTRELL, Charles. *Fundamentos de mercadotecnia*. 13a ed. México: McGraw-Hill, 2003. 213 p.
10. THOMPSON, Arthur. *Administración estratégica*. México: McGraw-Hill, 1999. 165 p.
11. WAGNER, Regina. *Historia del café en Guatemala*. Bogotá: Villegas, 2001. 85 p.

APÉNDICES

Apéndice 1. Presupuesto proyectado

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Sueldos	Q. 22 915,00	Q. 22 915,00	Q. 22 915,00	Q. 22 915,00
aguinaldos	Q. 1 907,00	Q. 1 907,00	Q. 1 907,00	Q. 1 907,00
bonificaciones	Q. 3 819,00	Q. 3 819,00	Q. 3 819,00	Q. 3 819,00
vacaciones	Q. 1 143,52	Q. 1 143,52	Q. 1 143,52	Q. 1 143,52
indemnización	Q. 191 182,00	Q. 1 911,82	Q. 1 911,82	Q. 1 911,82
bono 14	Q. 1 911,82	Q. 1 911,82	Q. 1 911,82	Q. 1 911,82
IGSS patronal	Q. 2 903,46	Q. 2 903,46	Q. 2 903,46	Q. 2 903,46
teléfono	Q. 546,66	Q. 750,55	Q. 602,49	Q. 405,10
agua	Q. 83,11	Q. 83,11	Q. 83,11	Q. 83,11
luz	Q. 93,50	Q. 83,11	Q. 93,50	Q. 93,50
alquileres	Q. 2 000,00	Q. 2 000,00	Q. 2 000,00	Q. 2 000,00
parqueo	Q. 519,44	Q. 519,44	Q. 519,44	Q. 519,44
servicio de limpieza	Q. 41,56	Q. 41,56	Q. 41,56	Q. 41,56
servicios contables	Q. 561,00	Q. 561,00	Q. 561,00	Q. 561,00
INTECAP e IRTRA	Q. 469,00	Q. 469,00	Q. 469,00	Q. 469,00
Impuestos y contribuciones	Q. 1 936,48	Q. 1 936,48	Q. 1 936,48	Q. 1 936,48
Comisiones	Q. 3 272,19	Q. 4 272,19	Q. 3 234,19	Q. 5 388,84
Gastos varios	Q. 2 201,10	Q. 2 201,10	Q. 2 201,10	Q. 2 201,10
Compras	Q. 89 652,67	Q. 90 510,49	Q. 14 332,10	Q. 20 860,45
Mantenimiento de vehiculos	Q. 1 462,21	Q. 1 462,21	Q. 1 462,21	Q. 1 462,21
Combustibles	Q. 623,33	Q. 623,33	Q. 623,33	Q. 623,33
Total	Q. 139 973,87	Q. 142 025,19	Q. 64 671,13	Q. 73 156,74

Continuación del apéndice 1.

Concepto	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Sueldos	Q. 22 915,00	Q. 22 915,00	Q. 22 915,00	Q. 22 915,00
aguinaldos	Q. 1 907,00	Q. 1 907,00	Q. 1 907,00	Q. 1 907,00
bonificaciones	Q. 3 819,00	Q. 3 819,00	Q. 3 819,00	Q. 3 819,00
vacaciones	Q. 1 143,52	Q. 1 143,52	Q. 1 143,52	Q. 1 143,52
indemnización	Q. 1 911,82	Q. 1 911,82	Q. 1 911,82	Q. 1 911,82
bono 14	Q. 1 911,82	Q. 1 911,82	Q. 1 911,82	Q. 1 911,82
IGSS patronal	Q. 2 903,46	Q. 2 903,46	Q. 2 903,46	Q. 29 034,00
teléfono	Q. 95 788,00	Q. 558 33	Q. 454,44	Q. 454,44
agua	Q. 83,11	Q. 83,11	Q. 83,11	Q. 83,11
luz	Q. 93,50	Q. 93,50	Q. 93,50	Q. 93,50
alquileres	Q. 2 000,00	Q. 2 000,00	Q. 2 000,00	Q. 2 000,00
parqueo	Q. 519,44	Q. 519,44	Q. 519,44	Q. 519,44
servicio de limpieza	Q. 41,56	Q. 41,56	Q. 41,56	Q. 41,56
servicios contables	Q. 561,00	Q. 561,00	Q. 561,00	Q. 561,00
INTECAP e IRTRA	Q. 469,00	Q. 469,00	Q. 469,00	Q. 469,00
Impuestos y contribuciones	Q. 1 936,48	Q. 1 936,48	Q. 1 936,48	Q. 1 936,48
Comisiones	Q. 7 311,07	Q. 6 311,07	Q. 7 272,18	Q. 7 272,19
Gastos varios	Q. 2 201,10	Q. 2 201,10	Q. 2 201,10	Q. 2 201,10
Compras	Q. 85 470,42	Q. 100 652,67	Q. 99 237,07	Q. 104 535,43
Mantenimiento de vehiculos	Q. 1 462,21	Q. 1 462,21	Q. 1 462,21	Q. 1 462,21
Combustibles	Q. 623,33	Q. 623,33	Q. 623,33	Q. 623 33
Total	Q. 235 071,84	0 154 024,42	0 153 466,04	Q. 158 764,41

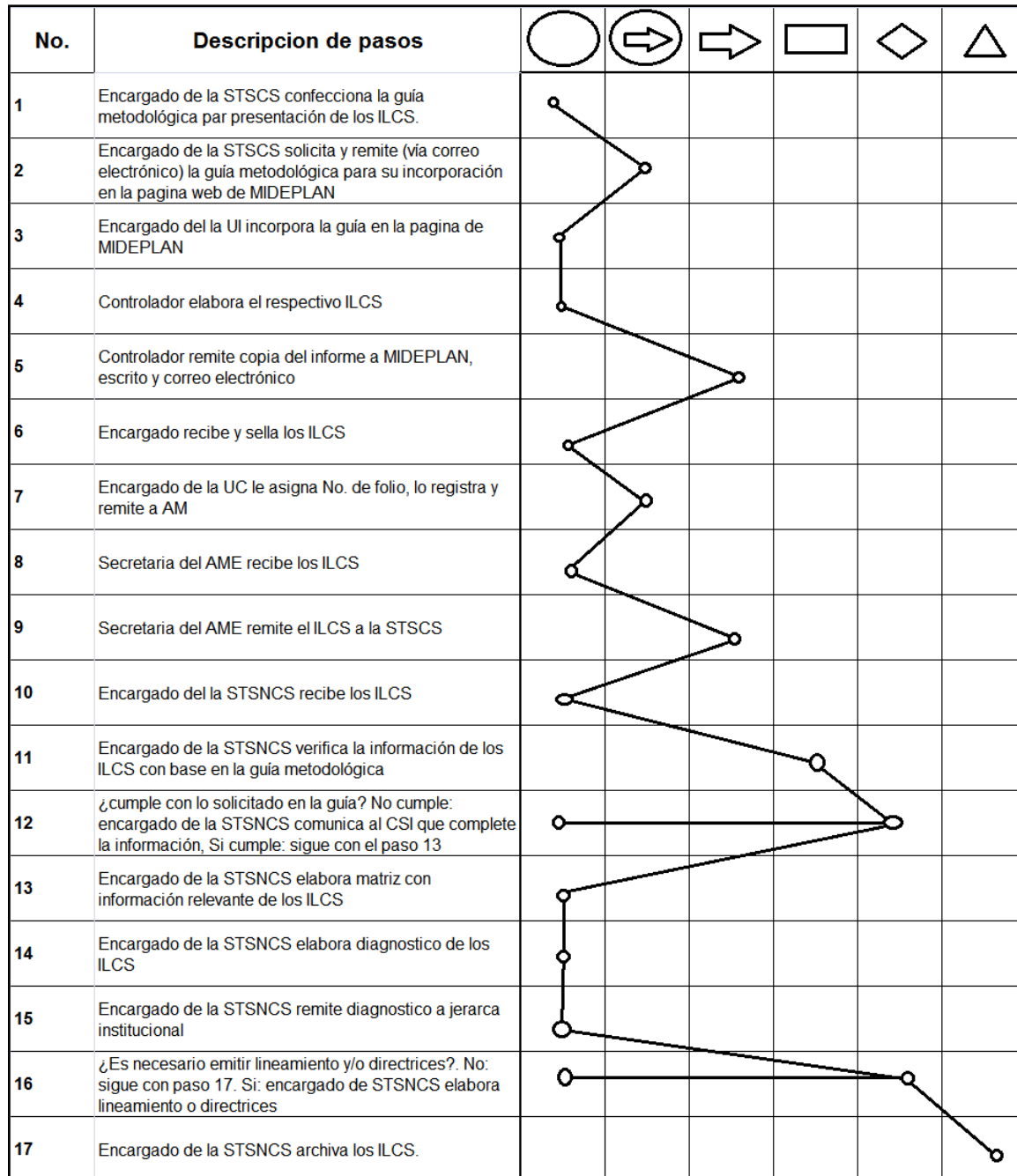
Continuación del apéndice 1.

Concepto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Sueldos	Q. 22 915,00	Q. 22 915,00	Q. 22 915,00	Q. 22 915,00	Q. 274 980,00
aguinaldos	Q. 1 907,00	Q. 1 907,00	Q. 1 907,00	Q. 1 907,00	Q. 22 884,00
bonificaciones	Q. 3 819,00	Q. 3 819,00	Q. 3 819,00	Q. 3 819,00	Q. 45 828,00
vacaciones	Q. 1 143,52	Q. 1 143,52	Q. 1 143,52	Q. 1 143,52	Q. 13 722,24
indemnización	Q. 1 911,82	Q. 1 911,82	Q. 1 911,82	Q.1 911,82	Q. 22 941,84
bono 14	Q. 1 911,82	Q. 1 911,82	Q. 1 911,82	Q.1 911,82	Q. 22 941,84
IGSS patronal	Q. 2 903,46	Q. 2 903,46	Q. 2 903,46	Q. 2 903,46	Q. 34 841,52
teléfono	Q. 412,88	Q. 454,44	Q.620,66	Q. 454,44	Q. 101 502,43
agua	Q. 83,11	Q. 83,11	Q. 83,11	Q. 83,11	Q. 997,32
luz	Q. 93,50	Q. 93,50	Q. 93,50	103 89	Q. 1 122,00
alquileres	Q. 2 000,00	Q. 2 000,00	Q. 2 000,00	Q. 2 000,00	Q. 24 000,00
parqueo	Q. 519,44	Q. 519,44	Q. 519,44	Q. 519,44	Q. -
servicio de limpieza	Q. 41,56	Q. 41,56	Q. 41,56	Q. 41,56	Q. 498,72
servicios contables	Q. 561,00	Q. 561,00	Q. 561,00	Q. 561,00	Q. 6 732,00
INTECAP e IRTRA	Q. 469,00	Q. 469,00	Q. 469,00	Q. 469,00	Q. 5 628,00
Impuestos y contribuciones	Q. 1 936,48	Q. 1 936,48	1936 48	Q. 1 936,48	Q. 23 237,76
Comisiones	Q. 7 272,18	Q. 831 107,00	8311 07	Q. 8 726,62	Q. 76 954,86
Gastos varios	Q. 2 201,10	Q. 2 201,10	Q. 2 201,10	Q. 2 201,10	Q. 26 413,20
Compras	Q. 109 964,33	Q. 100 900,52	Q. 100 899,33	Q. 102 977,10	Q. 1 019 992,58
Mantenimiento de vehiculos	Q. 1 462,21	Q. 1 462,21	Q. 1 462,21	Q. 1 462,21	Q. 17 546,52
Combustibles	Q. 623,33	623 33	Q. 623,33	Q. 623,33	Q. 7 479,96
Total	0 164 151,74	Q. 156 168,38	Q. 1,56 333,41	Q. 158 670,90	Q. 1 750 244,79

Nota: el presupuesto puede variar en 5 por ciento más o menos dependiendo de las ventas que la empresa realice, ya que varios valores del presupuesto están en función de las

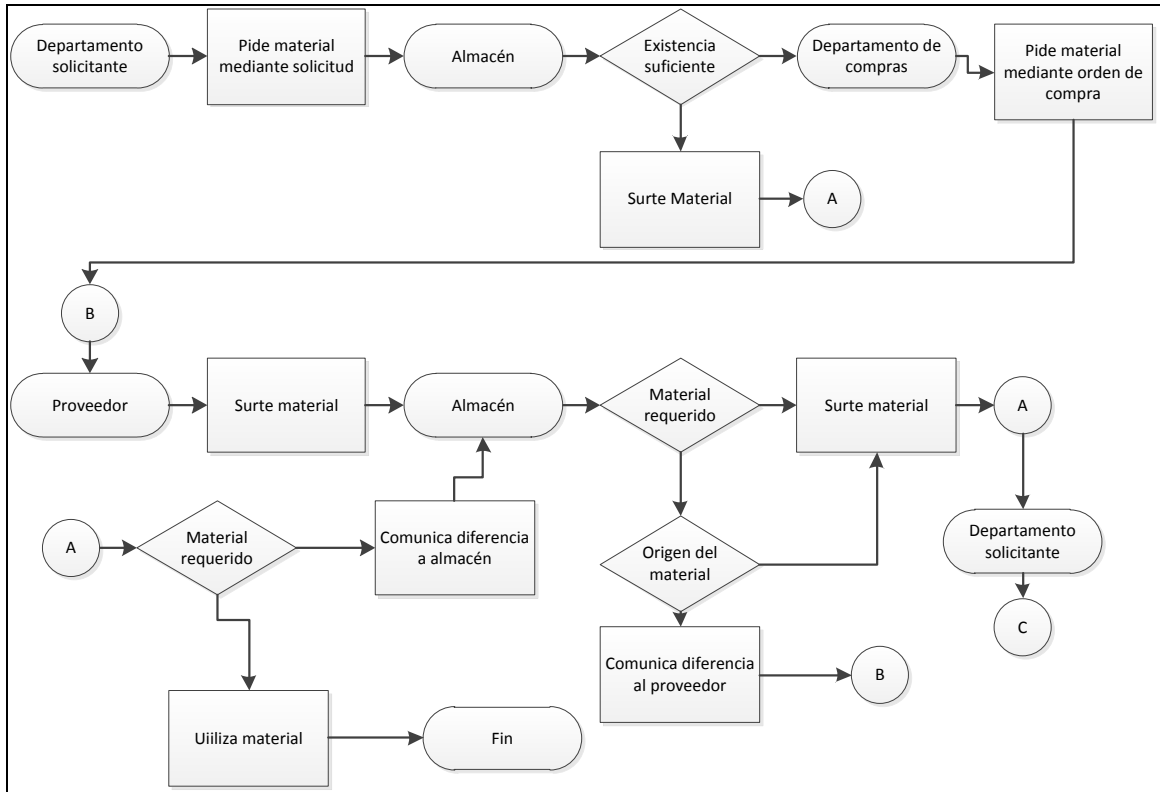
Fuente: elaboración propia.

Apéndice 2. Diagrama de flujo vertical



Fuente: elaboración propia.

Apéndice 3. Diagrama de flujo horizontal



Fuente: elaboración propia.

Apéndice 6. **Solicitud de crédito**



Solicitud de crédito

Información general: Fecha: _____

Nombre: _____

Representante legal:

Dirección: _____

Teléfono: _____

Tel: _____ Nit: _____

Actividad: _____

Monto solicitado: _____ Plazo: _____

Forma de pago:

Efectivo Cheque Otros

Referencias

Bancarias:

Banco	Tipo de cuenta	Número	Teléfono

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 7. Orden de venta o cotización de venta



TECNOLOGIA Y SERVICIO

1a. Avenida 4-70 Zona 2, Salida a Escuintla Alotenango, Sacatepéquez

Ventas: 78213568 **Tel:** 7723-9771-78213567 **Telefax:** 7830-6109

Email: sermagro@post.com - maquinariasermagro@yahoo.com

Web: www.sermagro.com

La Antigua Guatemala, 05 de noviembre de 2012

Corr. 456-2012

ATENCIÓN:
SR. MAX PÉREZ
PTE.

*De manera atenta me dirijo a usted para brindarle un cordial saludo de parte de **INDUSTRIAS SERMAGRO**, al mismo tiempo quiero agradecerle la confianza que ha depositado en nuestra empresa.*

A continuación le detallamos informe de lo solicitado:

1. FABRICACIÓN DE TRANSPORTADOR HELICOIDAL TIPO CANAL DE 06 MTS DE LONGITUD PARA TRANSPORTAR PULPA

GENERALIDADES

- Fabricación de canal de 8", lamina 3/32"
- Helicoidal con lámina de 1/8
- Fabricación de recuperador de 1.22mts
- Boca de salida redonda
- Cargador metálico y bushing en bronce
- Sistema de transmisión
- Motor eléctrico monofásico

PRECIO Q. 30,870.00

NOTA:

- **NO INCLUYE OTRO RUBRO NO DESCRITO.**
- **No incluye instalación**
- **Tiempo de entrega: 15 días después de confirmar orden**
- **Forma de pago 75 % anticipo y 25 % contra entrega.**

Atentamente,

Aroldo Castellanos
Departamento técnico

Teléfono: 7830-6109 / 7830 6385



Móvil 5412-6859

NUEVOS TELÉFONOS: TELEFAX: 7830-6109

VENTAS: Directo (502) 7830-6385 Móvil (502) 4012-0799

Fuente: elaboración propia.

Apéndice8. Cotización de materiales

	GRUPO A. P., S.A. 15 Avenida 31-87 Zona 5 (A un costado del Campo Marte) Guatemala, C. A. Tels. PBX: (502) 2386-3434, FAX: (502) 2386-34-00 www.grupoap.com.gt					
COTIZACIÓN						
Señor(a)(ita): ALEX HERNANDEZ COMPRAS CESAR CASTELLANOS VASQUEZ/INDUSTRIAS SERMAGRO 1 A. AVE. 4-70 ZONA 2 ALOTENANGO SACATEPEQUEZ	TELÉFONOS: 78306384 FAX: 78306109 CÓDIGO CLIENTE.: 4782	No. 8732-12 FECHA 01/03/2013				
ITEM	COD	CANT.	MATERIAL SOLICITADO	PESO LBS	PRECIO UNIT.	TOTAL
	010542	19	LAM. NEG. 1/16 X 4 X 10 R.C.		Q452.00	Q8,588.00
	010537	16	LAM. NEG. 1/16 X 4 X 8 R.C.		Q329.00	Q5,264.00
	010671	3	LAM. NEG. 3/16 X 4 X 8		Q860.00	Q2,580.00
	010577	25	LAM. NEG. 3/32 X 4 X 8		Q428.75	Q10,718.75
	010735	1	LAM. NEG. 1/4 X 4 X 8		Q1,143.45	Q1,143.45
	020797	20	ANGULAR 3/16" X 1.1/2" X 6M		Q153.80	Q3,076.00
	020806	10	ANGULAR 3/16" X 2" X 6M		Q221.55	Q2,215.50
	020757	50	ANGULAR 1/8" X 1.1/2" X 6M		Q112.80	Q5,640.00
	020742	15	ANGULAR 1/8" X 1.1/4" X 6M		Q98.30	Q1,474.50
	020782	10	ANGULAR 3/16" X 1.1/4" X 6M		Q147.80	Q1,478.00
	020920	12	ANGULAR 3/8" X 4" X 6M		Q891.00	Q10,692.00
	020133	10	PLANO 3/16 X 1.1/4 X 6M		Q67.75	Q677.50
	020202	20	PLANO 1/4" X 1.1/2" X 6M		Q108.45	Q2,169.00
	040904	10	TUBO PROCESO 4 MED.	NO DISPONIBLE		
	020475	10	HIERRO RED. 1/2 X 6M		Q56.00	Q560.00
	070128	10	HIERRO CORRUG. 1/2" X 6M GRADO 40		Q60.75	Q607.50
	031663	5	Vigas WF de 12" * 4" * 3/8"		Q1,786.00	Q8,930.00
	030477	2	Vigas WF DE 6 1/2" * 12" * 1/4"		Q2,444.00	Q4,888.00
PESO TOTAL LIBRAS				18,230.86	TOTAL	Q70,702.20

CONDICIONES: LUGAR DE ENTREGA: OBRA CIUDAD CAPITAL TIEMPO DE ENTREGA: 24 HORAS PRECIOS: INCLUYEN 12% DE IVA EXPRESADOS EN QUETZALES INCLUYE DESCARGA SEGURO Y FLETE PAGO: 30 DIAS CHEQUES A NOMBRE DE: GRUPO A. P., S. A.		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">VALIDEZ DE LA OFERTA:</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">PRECIOS Y EXISTENCIAS SUJETOS A CAMBIOS SIN PREVIO AVISO</td> </tr> </table>	VALIDEZ DE LA OFERTA:	PRECIOS Y EXISTENCIAS SUJETOS A CAMBIOS SIN PREVIO AVISO
VALIDEZ DE LA OFERTA:	PRECIOS Y EXISTENCIAS SUJETOS A CAMBIOS SIN PREVIO AVISO	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> ADEMÁS CONTAMOS CON: DISCOS PARA CORTAR Y PULIR METAL MARCA NORTON, HERRAMIENTA ELECTRICA BOSCH, SOLDADORAS LINCOLN, PINTURA ANTICORROSIVA, LIJAS 3M, CINTAS SCOTCH SUPER 33+, SIERRAS SANDFLEX, EQUIPO HARRIS Y ELECTRODO ECA (HOBART) Y LINCOLN, CORTES, DOBLEZ Y ROLADO DE LAMINA. </td> <td style="width: 50%; text-align: center; vertical-align: top;"> ATENTAMENTE LUIS SANCHEZ VENTAS INDUSTRIA CEL. (502) 5513-6667 luis_sanchez@grupoap.com.gt </td> </tr> </table>	ADEMÁS CONTAMOS CON: DISCOS PARA CORTAR Y PULIR METAL MARCA NORTON, HERRAMIENTA ELECTRICA BOSCH, SOLDADORAS LINCOLN, PINTURA ANTICORROSIVA, LIJAS 3M, CINTAS SCOTCH SUPER 33+, SIERRAS SANDFLEX, EQUIPO HARRIS Y ELECTRODO ECA (HOBART) Y LINCOLN, CORTES, DOBLEZ Y ROLADO DE LAMINA.	ATENTAMENTE LUIS SANCHEZ VENTAS INDUSTRIA CEL. (502) 5513-6667 luis_sanchez@grupoap.com.gt
ADEMÁS CONTAMOS CON: DISCOS PARA CORTAR Y PULIR METAL MARCA NORTON, HERRAMIENTA ELECTRICA BOSCH, SOLDADORAS LINCOLN, PINTURA ANTICORROSIVA, LIJAS 3M, CINTAS SCOTCH SUPER 33+, SIERRAS SANDFLEX, EQUIPO HARRIS Y ELECTRODO ECA (HOBART) Y LINCOLN, CORTES, DOBLEZ Y ROLADO DE LAMINA.	ATENTAMENTE LUIS SANCHEZ VENTAS INDUSTRIA CEL. (502) 5513-6667 luis_sanchez@grupoap.com.gt	

Fuente: Industrias Semargo.

Apéndice 9. **Fotografías de maquinaria**

Trilladora para laboratorio de catación



Trilla



Continuación del apéndice 9.

Secadora tipo Guardiola



Extractor de Calor



Continuación del apéndice 9.

Bandas transportadoras



Banda Transportadora



Fuente: 1a. avenida 4-50 zona 2, Calle Real, salida a Escuintla, San Juan Alotenango, Sacatepéquez, Guatemala C.A.

ANEXO

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LA EMPRESA INDUSTRIAS SERMAGRO

I.- GENERALIDADES

El Reglamento Interno de Trabajo es el instrumento de carácter laboral que tiene por finalidad establecer las condiciones, derechos y obligaciones laborales a las que deben sujetarse la Empresa Industrias Sermagro y sus trabajadores, en armonía con las disposiciones legales vigentes.

II.- ALCANCE

Las disposiciones del presente reglamento son de estricto y obligatorio cumplimiento de los trabajadores de la empresa Industrias Sermagro.

CAPÍTULO I

DEL INGRESO DEL PERSONAL Y RÉGIMEN LABORAL

Artículo 1.- El ingreso de nuevo personal a Industrias Sermagro, se realizará tomando como referencia el clasificador de cargos y observando las normas de gestión, austeridad y selección de personal que se encuentren vigentes. Los trabajadores están sujetos al régimen laboral de la actividad privada.

Artículo 2.- El personal seleccionado, previo a su ingreso debe llenar el formulario de Declaración Jurada que proporcionará la oficina de personal, el mismo que se incluirá en su carpeta personal, conjuntamente con la documentación que solicite el área de personal.

Artículo 3.- Al incorporarse al servicio de la empresa el nuevo trabajador recibirá con documento sus funciones, el acta de entrega de cargo, la relación de bienes que se le entrega bajo su responsabilidad, así como otras instrucciones y consideraciones a criterio de su jefe inmediato superior.

Artículo 4.- El período de prueba para alcanzar la protección contra el despido arbitrario es de tres meses, pudiendo pactarse una ampliación de dicho período de acuerdo a las normas legales vigentes.

Artículo 5.- Todo trabajador recibirá el presente Reglamento Interno de Trabajo, el mismo que será proporcionado por la Gerencia Administrativa o quien haga sus veces con el fin de dar a conocer sus derechos y obligaciones, firmando constancia de haber recibido, comprometiéndose a cumplir todas las disposiciones del mismo.

Continuación del anexo.

CAPITULO II

JORNADA Y HORARIO DE TRABAJO

Artículo 6.- La jornada ordinaria de trabajo es de ocho 8 horas diarias.

Artículo 7.- El horario de trabajo es el siguiente: de lunes a viernes, de 07:00 a 17:00 horas, incluidos 120 minutos de refrigerio.

Los horarios de trabajo podrán ser fijados, variados y/o adecuados de acuerdo a las actividades principales de la empresa y a las necesidades de cada sucursal.

Todo trabajador deberá iniciar sus labores puntualmente de acuerdo al horario que fije la empresa con sujeción a la ley. Los trabajadores en la hora de ingreso tendrán una tolerancia diaria de quince 15 minutos y un máximo acumulable mensual de sesenta 60 minutos. Cualquier régimen especial será establecido por la Gerencia General.

Artículo 8.- Las tardanzas serán acumuladas y descontadas mensualmente, cuando estos superen la tolerancia establecida, deduciendo los primeros sesenta minutos de tolerancia

Los descuentos se realizarán en el caso de 61 a 120 minutos: Doble del valor minuto de la remuneración básica. Más de 121 minutos: triple del valor minuto de la remuneración básica.

Artículo 9.- El trabajador que se hiciera presente después del tiempo señalado como tolerancia diaria, no podrá ingresar al centro de labores, quedando bajo responsabilidad de los Jefes inmediatos el cumplimiento de esta disposición, salvo razones justificadas, para cuyo efecto contará con autorización del jefe inmediato. El trabajador que supere la tolerancia mensual establecida, se hará acreedor a una amonestación por escrito. En una segunda oportunidad, se le suspenderá por dos 02 días sin goce de sueldo.

CAPITULO III

NORMAS DE CONTROL DE ASISTENCIA AL TRABAJO E INASISTENCIAS

Artículo 10.- El tiempo efectivo de trabajo se computará mediante registro personal e individual de la hora de ingreso y salida, control en la "tarjeta de control de asistencia". Dicha omisión dará lugar a ser considerado como falta.

Artículo 11.- Se encuentran prohibidas las conductas siguientes:

1. Marcar tarjetas por personas ajenas.
2. Retirar las tarjetas de control de asistencia de su respectivo tarjetero para obstaculizar o impedir el marcado del ingreso o salida.
3. Alterar o modificar la hora señalada en los relojes de control, por cualquier trabajador que no cuente con la autorización respectiva.
4. Omitir firmar la tarjeta de control al momento del ingreso o salida.

Continuación del anexo.

Artículo 12.- El horario de refrigerio o almuerzo para el personal de la empresa es de 120 minutos diarios entre las 12.00 a 14.00. El personal deberá registrar su salida e ingreso. Cualquier régimen especial será establecido por la Gerencia General.

Artículo 13.- Se considera inasistencia injustificada:

a.- La no concurrencia del trabajador a sus labores sin mediar causa justificada.

b.- Abandonar la sede laboral antes de la hora de salida, sin autorización.

c.- La omisión injustificada de marcar la asistencia al ingreso y/o salida, así como el omitir firmar.

d.- El ingreso después de transcurridos 15 minutos del tiempo de tolerancia, salvo en casos debidamente justificados y autorizados por quien corresponda.

e.- El no haber permanecido en su puesto de trabajo, de acuerdo al informe de su Jefe inmediato superior y/o constatación del responsable de control de asistencia.

Artículo 14.- Las inasistencias debidamente verificadas serán registradas diariamente por los responsables de su control en el respectivo registro o ficha individual.

CAPITULO IV

NORMAS DE PERMANENCIA EN EL CENTRO LABORAL, PERMISOS Y

LICENCIAS

Artículo 15.- Corresponde a los trabajadores que ejerzan funciones directivas, controlar la permanencia en su puesto de trabajo del personal que labora bajo sus órdenes. El control de asistencia y puntualidad corresponde al área de personal.

Artículo 16.- Los permisos para atender asuntos personales, son autorizados por el jefe inmediato superior y se conceden al personal para ausentarse temporalmente del centro de trabajo, con un máximo de 2 días, los que serán descontados de la remuneración del trabajador.

Estos permisos serán otorgados por los jefes inmediatos mediante papeleta de salida, la misma que será derivada al responsable de control de personal.

Artículo 17.- Los permisos por salud son aquellos que se otorgan por decaimiento de la salud del trabajador en el centro de trabajo o por atenciones en IGSS, los mismos que serán comunicados al responsable del control de asistencia o quien haga sus veces, dentro del día y justificados con la constancia de atención médica expedida o visada por IGSS, caso contrario será considerada como faltas injustificadas.

Artículo 18.- Las licencias son derechos del trabajador para ser exonerado a su solicitud, de la obligación de concurrir a su centro de trabajo por un período mayor a 2 días.

Continuación del anexo.

Artículo 19.- Se otorgarán permisos o licencias con goce de sueldo, en los siguientes casos:

- a) Por fallecimiento de familiares (padres, cónyuge, hijos y hermanos), se otorgarán 3 días. Si el deceso aconteció en lugar distinto al de su sede habitual de trabajo el permiso será de 5 días.
- b) Por onomástico se concede libre el día.
- c) Por lactancia materna a una hora diaria, hasta que el hijo tenga un 01 año de edad. Este permiso podrá ser fraccionado en dos tiempos iguales y será otorgado dentro de su jornada laboral.
- d) Por matrimonio se otorgarán hasta 5 días.
- e) Por notificación judicial al trabajador, el tiempo que dure la diligencia más el término de la distancia.
- f) Por estudios, especializaciones y postgrados, previa solicitud documentada del trabajador y autorización de la Gerencia General.

Artículo 20.- Las licencias por asuntos particulares, sin goce de remuneración, se otorga con el fin de facilitar al trabajador la atención de sus asuntos personales, las cuales podrán ser concedidas hasta por un período no mayor de 6 meses. Los plazos mayores debidamente sustentados serán autorizados por la Gerencia General.

En otros casos que se justifique, la empresa podrá otorgar licencias a cuenta del descanso vacacional, en períodos no menores a siete días.

Artículo 21.- Las comisiones de servicios son autorizaciones que se conceden al personal para realizar actividades relacionadas con sus funciones fuera del centro de trabajo y aquellas que se conceden por capacitación, con derecho a goce de sus remuneraciones. El documento que ampara la autorización por comisiones de servicio dentro la misma ciudad, es la papeleta de salida, firmada por el trabajador y jefe inmediato superior.

Artículo 22.- La comisión de servicio deberá estar sustentada y acreditada con documento expreso, cuando el trabajador tenga que viajar a otra localidad, con derecho a percibir adicionalmente viáticos de acuerdo a escala vigente.

Artículo 23.- Entiéndase por viáticos, el dinero que entrega la empresa para cubrir los gastos de alimentación, alojamiento y otros conceptos afines, a diferencia de los gastos de viaje que sirven para cubrir gastos que no constituyen viáticos.

Continuación del anexo.

CAPITULO V

MODALIDAD DE LOS DESCANSOS SEMANALES EN DÍAS FERIADOS Y VACACIONES

Artículo 24.- Los descansos remunerados del personal serán de dos días, preferentemente los días sábados medio día y domingos, los que podrán variarse de acuerdo a las zonas, requerimientos y necesidades de la empresa, previa autorización de la Gerencia Administrativa.

Artículo 25.- Los trabajadores tienen derecho a descanso remunerado por días feriados conforme lo establece la legislación laboral vigente. En caso de feriados no nacionales, que por usos y costumbres se festejan en determinados lugares del país, la Gerencia Administrativa podrá autorizar la suspensión de labores a condición de recuperar las horas dejadas de laborar o según ley.

Artículo 26.- Cuando se requiera los servicios de un trabajador fuera del horario oficial, previo acuerdo y autorización del gerente administrativo, el sobretiempo que voluntariamente labore será compensado con el otorgamiento de períodos equivalentes de descanso.

Artículo 27.- El derecho de vacaciones se otorga al trabajador conforme a Ley. El goce físico de vacaciones deberá efectuarse a partir del 01 o 15 del mes que corresponda de acuerdo al respectivo rol, oportunidad en la cual se pagará una remuneración por concepto de asignación vacacional.

Artículo 28.- La administración podrá postergar o adelantar el uso físico de vacaciones por necesidad del servicio y otras.

Artículo 29.- El trabajador disfrutará del descanso vacacional en forma ininterrumpida, y por períodos no inferiores a siete días naturales conforme a ley.

Artículo 30.- Cada gerente deberá remitir a la Gerencia Administrativa la programación anual vacacional del personal a su cargo, en el mes de noviembre de cada año, a efectos de que el Área de Personal elabore el rol de vacaciones.

CAPITULO VI

DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR

Artículo 31.- Dentro de sus facultades legales la empresa podrá:

a.- Contratar y despedir al personal de acuerdo al presente reglamento, y demás normas legales vigentes.

b.- Determinar responsabilidades laborales dentro de los principios de transparencia, equidad y justicia.

c.- Evaluar periódicamente en el puesto a sus trabajadores determinando la capacidad e idoneidad, a fin de contar con personal eficiente y eficaz.

Continuación del anexo.

d.- Programar la jornada y horario de trabajo de acuerdo a las necesidades propias de sus actividades y en armonía con las disposiciones legales pertinentes.

e.- Planear, dirigir, ampliar, restringir, supervisar y controlar las operaciones de la empresa, metas y programas establecidos.

f.- Aplicar las sanciones disciplinarias establecidas en el presente reglamento.

g.- Efectuar acciones de traslado de personal a sus diferentes dependencias, oficinas o sucursales, así como destakes temporales.

h.- Realizar acciones de ascenso y de promoción de personal, así como otorgar estímulos al personal que destaque por su grado de identificación con la empresa en la implementación o perfeccionamiento de los sistemas de trabajo.

i.- Dar directivas y establecer normas reglamentarias que la ley le faculte con el objeto de mantener el orden, mejorar la productividad y garantizar la seguridad de la Empresa.

j.- Otras que la ley le faculte.

Artículo 32.- Son obligaciones de la empresa:

a.- Pagar oportunamente las remuneraciones a sus trabajadores en el plazo convenido o establecido por ley.

b.- Prevenir y otorgar las seguridades que la ley dispone para los trabajadores de la empresa.

c.- Cumplir oportunamente con el pago de aportaciones y contribuciones a IGSS, IRTRA, seguro de vida, compensación por tiempo de servicios y otros establecidos por Ley.

d.- Cumplir oportunamente con sus obligaciones emanadas de la revisión de pactos colectivos, tales como: asignación vacacional, uniforme, gastos por sepelio, gastos por instalación, traslado o destake, asignación por escolaridad, y otros de acuerdo a ley.

e.- Capacitar en lo posible al personal a fin de mejorar la calidad laboral.

f.- Cumplir con la aplicación de las sentencias y resoluciones que emanen de la autoridad competente.

g.- Respetar estrictamente los derechos de los trabajadores derivados del ordenamiento legal vigente.

h.- Cumplir con la confección de planillas de remuneraciones y entregar a los trabajadores las boletas o constancias de pago debidamente firmados por los responsables.

i.- Llevar en forma actualizada todos los libros laborales que la Ley exige.

Continuación del anexo.

j.- Cumplir con el pago de subsidios por enfermedad, accidentes, maternidad, judiciales y otros, así como efectivizar los descuentos autorizados por los trabajadores.

k.- Difundir los derechos y obligaciones de los trabajadores.

I.- La empresa tiene la obligación de dar las facilidades necesarias para que el personal que se encuentre bajo su dependencia ejerza en forma libre y sin presiones su derecho al sufragio.

II.- La empresa no puede ejercer coacción o dar órdenes que perturben el libre ejercicio del derecho de sufragio.

CAPITULO VII

DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR

Artículo 33.- Son derechos de los trabajadores:

a.- Recibir su remuneración en forma oportuna y en los plazos convenidos y establecidos por Ley.

b.- Percibir oportunamente gratificaciones, asignaciones, vacaciones, reparto de utilidades y otros conceptos.

c.- Recibir beneficios que por condiciones de trabajo le corresponde.

d.- A no ser discriminados por sexo, religión, raza o grupo cultural específico.

e.- Acceder a promociones y ascensos previa calificación.

f.- Desarrollar sus aptitudes y potencialidades intelectuales en el cumplimiento de sus funciones.

g.- Solicitar su participación en programas de capacitación y perfeccionamiento, en relación a las posibilidades de la empresa.

h.- Solicitar permisos, licencias y prestaciones enmarcadas en la normatividad interna y legal de la empresa.

i.- Ser tratado con respeto por sus compañeros de trabajo y superiores.

j.- Participar en los programas culturales y recreacionales que realice la empresa.

k.- Acceder a programas de asistencia social que promueva la empresa.

I.- A presentar quejas y/o reclamos cuando considere vulnerados sus derechos, debiendo respetar las instancias y canales de comunicación.

II.- A ser atendido con carácter reservado en asuntos personales.

Continuación del anexo.

Artículo 34.- Los trabajadores tienen las siguientes obligaciones:

- a.- Respetar los niveles jerárquicos y el principio de autoridad.
- b.- Concurrir en condiciones presentables, higiénicas y puntualmente a su centro de labores, de acuerdo a la jornada de trabajo y horario.
- c.- Observar buen comportamiento y trato con las autoridades, jefes, compañeros de trabajo y público en general.
- d.- Registrar personalmente su ingreso y salida en su sede laboral.
- e.- Concluir las labores asignadas durante el día y/o mantenerlas en tal forma que puedan continuarlas con eficiencia en la jornada siguiente.
- f.- Cumplir con las medidas de seguridad e higiene ocupacional establecidas.
- g.- Actualizar su file personal remitiendo para el caso sus documentos a la oficina de personal.
- h.- Atender al público con cortesía y prontitud para mantener la buena imagen de la empresa.
- i.- Cuidar y mantener en buenas condiciones las instalaciones, muebles, equipos y herramientas asignadas para el cumplimiento de sus funciones.
- j.- Recibir los muebles, equipos y herramientas y entregar los mismos con cargo bajo responsabilidad.
- k.- Rendir cuenta documentada y en forma oportuna de las sumas de dinero recibidas, en armonía con las normas internas de la empresa.
- l.- Acatar y cumplir el Reglamento Interno de Trabajo, directivas, instrucciones, órdenes impartidas por sus superiores y demás normas.
- ll.- Comunicar a su jefe inmediato de cualquier anomalía relacionada con el desarrollo de las actividades de la empresa y principalmente de su trabajo.
- m.- Usar uniforme de trabajo dentro de la jornada laboral diaria, excepto el personal que no lo haya recibido.
- n.- Prestar cooperación y concurso en resguardo de la vida y la salud de los trabajadores y bienes de la empresa, de acuerdo a instrucciones que se imparte.
- ñ.- Someterse a los exámenes: médico, psicológico, técnico y de evaluación que determine la empresa.
- o.- Exhibir al personal de seguridad de la empresa, cuando este se lo solicite, el contenido de los paquetes, maletines, carteras y otros que lleven, tanto al ingreso como a la salida del centro de trabajo.

Continuación del anexo.

p.- Portar en un lugar visible, el carnet o fotocheck de trabajo durante su permanencia en el centro de labor.

q.- Demostrar lealtad e identificación con la empresa, manteniendo confidencialidad de la información y documentos considerados reservados. En caso de infidencia se harán acreedores a las sanciones de ley.

r.- Examinar diariamente en el cuadro de avisos, las notificaciones que existan en los respectivos paneles.

s.- No salir del área de trabajo sin el debido permiso o conocimiento de su superior, bajo sanción disciplinaria.

t.- Cumplir con las directivas y normas emitidas por la empresa, así como otras disposiciones legales.

CAPITULO VIII

NORMAS DE FOMENTO Y MANTENIMIENTO DE LA ARMONÍA ENTRE TRABAJADORES Y FUNCIONARIOS

Artículo 35.- La empresa y sus trabajadores realizarán acciones para fomentar la armonía laboral, a fin de mejorar la productividad y rendimiento. Para tal efecto se realizarán acciones de capacitación y desarrollo del personal, tendientes a optimizar su rendimiento y calidad de trabajo y/o actualizar sus conocimientos.

Artículo 36.- En caso del cese de un trabajador, las concesiones económicas otorgadas a cuenta de beneficios sociales y otros, serán deducidas en la liquidación de beneficios sociales a que tenga derecho conforme a Ley.

Artículo 37.- Las evaluaciones de personal son procesos permanentes que se realizan primero, a través de sus jefes inmediatos y segundo, en los períodos fijados por la administración en la normatividad interna, los mismos que se sustentarán en principios de objetividad, justicia y equidad.

Artículo 38.- Se denomina movimiento de personal a las acciones de desplazamiento de los trabajadores que la dirección de la empresa adopta para atender necesidades de servicio, tales como:

a) Encargaturas: es la asignación temporal de un cargo en remplazo del titular, con funciones adicionales a su cargo.

b) Traslado: es el desplazamiento físico y/o administrativo de un trabajador dentro o fuera de una zona por necesidad de servicio. La Empresa cumplirá con el pago de los gastos de instalación. Cuando el traslado se efectúa a solicitud del trabajador, la empresa no cubre los gastos indicados anteriormente.

c) Permuta: es el desplazamiento físico de dos trabajadores con un mismo cargo y/o categoría decidido de mutuo acuerdo, contando previamente con la autorización de sus respectivas áreas. Los gastos no son cubiertos por la empresa.

Continuación del anexo.

d) Destaque: es el desplazamiento temporal de un trabajador por necesidad de servicio no mayor a 9 meses. La empresa cumplirá con el pago de gastos de instalación. La renovación del destaque podrá efectuarse para el mismo lugar sin que exista obligación de la empresa de pagar adicionalmente los gastos de instalación.

e) Promoción o ascenso: es el desarrollo progresivo que experimenta un trabajador en la organización al asumir nuevas funciones y mayores responsabilidades, como consecuencia de evaluaciones internas realizadas, significando incremento de remuneración.

f) Cambio de cargo: es la acción de asignar a un trabajador funciones distintas a las que estaba cumpliendo.

g) Cese: es la extinción de vínculo laboral producido por cualquiera de las causales establecidas por ley.

h) Asignación, es el pago adicional a la remuneración del trabajador que otorga la Empresa en determinadas fechas, establecida por pacto colectivo y/o norma jurídica.

Todo acto de desplazamiento de personal debe estar debidamente coordinado, sustentado técnicamente en función a las actividades operativas de la empresa y contar con la aprobación de los órganos competentes.

CAPITULO IX

DE LA DISCIPLINA

Artículo 39.- El objetivo de las medidas disciplinarias es el corregir y evitar la reincidencia en faltas o irregulares conductas incurridas por el trabajador. Es política de la empresa dar oportunidad al trabajador para corregir sus actitudes, salvo que estas por su gravedad ameriten la aplicación inflexible de las disposiciones legales y el presente reglamento.

Artículo 40.- La empresa ha establecido cuatro 04 clases de sanciones disciplinarias para casos de infracciones de normas internas o legislación vigente, estas son:

Amonestación verbal por escrito.

Amonestación escrita.

Suspensión del trabajo sin goce de haber; con conocimiento de la autoridad administrativa de trabajo.

Despido por falta grave.

Artículo 41.- El orden de enumeración de estas sanciones no significa que deben aplicarse prelativa o sucesivamente.

Continuación del anexo.

d) Destaque: es el desplazamiento temporal de un trabajador por necesidad de servicio no mayor a 9 meses. La empresa cumplirá con el pago de gastos de instalación. La renovación del destaque podrá efectuarse para el mismo lugar sin que exista obligación de la empresa de pagar adicionalmente los gastos de instalación.

e) Promoción o ascenso: es el desarrollo progresivo que experimenta un trabajador en la organización al asumir nuevas funciones y mayores responsabilidades, como consecuencia de evaluaciones internas realizadas, significando incremento de remuneración.

f) Cambio de cargo: es la acción de asignar a un trabajador funciones distintas a las que estaba cumpliendo.

g) Cese: es la extinción de vínculo laboral producido por cualquiera de las causales establecidas por ley.

h) Asignación, es el pago adicional a la remuneración del trabajador que otorga la Empresa en determinadas fechas, establecida por pacto colectivo y/o norma jurídica.

Todo acto de desplazamiento de personal debe estar debidamente coordinado, sustentado técnicamente en función a las actividades operativas de la empresa y contar con la aprobación de los órganos competentes.

CAPITULO IX

DE LA DISCIPLINA

Artículo 39.- El objetivo de las medidas disciplinarias es el corregir y evitar la reincidencia en faltas o irregulares conductas incurridas por el trabajador. Es política de la empresa dar oportunidad al trabajador para corregir sus actitudes, salvo que estas por su gravedad ameriten la aplicación inflexible de las disposiciones legales y el presente reglamento.

Artículo 40.- La empresa ha establecido cuatro 04 clases de sanciones disciplinarias para casos de infracciones de normas internas o legislación vigente, estas son:

Amonestación verbal por escrito.

Amonestación escrita.

Suspensión del trabajo sin goce de haber; con conocimiento de la autoridad administrativa de trabajo.

Despido por falta grave.

Artículo 41.- El orden de enumeración de estas sanciones no significa que deben aplicarse prelativa o sucesivamente.

Continuación del anexo.

Artículo 42.- Las sanciones serán impuestas teniendo en cuenta los criterios siguientes:

- a.- Naturaleza de la falta,
- b.- Antecedentes del trabajador,
- c.- Reincidencia,
- d.- Circunstancias en las que se cometió la falta,
- e.- Grado de responsabilidad del trabajador en la empresa.
- f.- El perjuicio causado.

Artículo 43.- La amonestación verbal es la aplicación preventiva a la falta, la misma que no reviste gravedad, podrá ser aplicada por el jefe inmediato del trabajador.

Artículo 44.- La amonestación escrita es la sanción correctiva de faltas que revisten regular gravedad, o por reincidencia de faltas leves. Será aplicada por la Gerencia Administrativa, previa opinión del jefe inmediato superior del trabajador, con copia al file personal.

Artículo 45.- La violación de las normas legales y disposiciones de la empresa que revisten seriedad, justifican la sanción de suspensión del trabajador hasta por quince (15) días laborales como máximo, sin goce de haber. Será aplicada por la Gerencia Administrativa, previa opinión del jefe inmediato superior.

CAPITULO X

DEPENDENCIAS ENCARGADAS DE ATENDER LOS ASUNTOS LABORALES Y SU TRAMITACIÓN

Artículo 46.- El trabajador que tuviera alguna disconformidad, tratará de resolver el asunto con su jefe dentro de un ambiente de comprensión y buena voluntad.

Artículo 47.- Si esta acción no diera resultado, la reclamación será transmitida al jefe del Departamento de Personal, quien dará solución a los problemas en primera instancia.

Artículo 48.- Si el trabajador no queda satisfecho, podrá acudir a la Gerencia General. En caso de persistir el problema están en libertad de acudir a las autoridades de trabajo.

Artículo 49.- Se deja establecido que ninguna reclamación individual o colectiva, es razón para abandonar el puesto u ocupación, debiendo ser atendida fuera de las horas de trabajo, salvo casos muy urgentes y que justifiquen solicitar permiso al Jefe respectivo.

Artículo 50.- Las reclamaciones o gestiones realizadas ante las autoridades de trabajo o judiciales, extingue automáticamente el procedimiento de los reclamos internos conocidos por la empresa.

Continuación del anexo.

NORMAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO Y PREVENCIÓN DE ACCIDENTES

Artículo 51.- La empresa en cumplimiento de la legislación laboral vigente, así como por propia iniciativa, adoptará las medidas máximas de seguridad en el trabajo a fin de preservar la vida y la salud de sus trabajadores.

Artículo 52.- Durante la labor diaria todo trabajador está obligado a protegerse a sí mismo y sus compañeros de trabajo contra toda clase de acciones y condiciones inseguras.

Artículo 53.- Las zonas de trabajo deben mantenerse limpias de materiales, desperdicios, etc. en resguardo de la salud y seguridad de los demás trabajadores.

Artículo 54.- Queda terminantemente prohibido manchar las paredes, escaleras, techos, puertas, etc. y hacer inscripciones en las mismas. Es obligación de los trabajadores colaborar en la conservación e higiene del lugar de trabajo.

Artículo 55.- Todo accidente de trabajo por leve que sea, deberá ser comunicado al superior inmediato, por la persona que lo sufra o lo presencie.

Artículo 56.- Todo trabajador deberá comunicar inmediatamente a sus superiores sobre cualquier lugar o condición insegura o peligrosa; para la adopción de las medidas correctivas.

Artículo 57.- Los baños y servicios higiénicos están instalados en resguardo de la salud e higiene de todos los trabajadores de la empresa, por lo que su correcto uso y conservación son obligatorios.

Artículo 58.- El personal está obligado a cuidar sus pertenencias, por tanto, la empresa no asumirá responsabilidad en los casos de deterioro o pérdida.

Artículo 59.- La empresa proporcionará a sus trabajadores los elementos de protección personal de acuerdo a la operación que realicen; y dotará de los equipos y dispositivos de control necesarios para evitar accidentes.

Artículo 60.- Es política de la empresa velar por la buena salud de su personal. En consecuencia, la empresa coordinará y programará con las entidades de salud los exámenes médicos pertinentes. Asimismo, brindará al trabajador las facilidades para su asistencia al centro de salud o consultorio.

Artículo 61.- La empresa se reserva la facultad de dictar las disposiciones generales o específicas relativas a la higiene y seguridad en las circunstancias y oportunidad que lo considere conveniente.

Continuación del anexo.

CAPITULO XII

DISPOSICIONES FINALES

Artículo 62.- Los casos no comprendidos específicamente en el presente reglamento, se regirán por las normas laborales o las disposiciones que para el efecto dicte la administración en el legítimo ejercicio de sus derechos, dentro del marco legal pertinente.

Artículo 63.- La empresa procederá a emitir de acuerdo a sus necesidades, las normas y procedimientos explicativos que sin apartarse del espíritu de la disposición reglamentaria, indiquen claramente la dinámica y forma de dar cumplimiento.

Artículo 64.- La empresa podrá modificar o derogar el presente reglamento Interno de Trabajo, cuando así lo requiera y lo permitan las disposiciones legales vigentes.

Fuente: Industrias Sermagro.