



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

**DESARROLLO DE UN MÉTODO DE CIERRE DE NEGOCIOS BASADO EN EL SISTEMA  
COSTUMER RELATIONSHIP MANAGEMENT EN UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE  
INSUMOS TECNOLÓGICOS**

**José Eduardo Amado García**

Asesorado por la Inga. Vera Ninette de León Méndez

Guatemala, noviembre de 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DESARROLLO DE UN MÉTODO DE CIERRE DE NEGOCIOS BASADO EN EL SISTEMA  
COSTUMER RELATIONSHIP MANAGEMENT EN UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE  
INSUMOS TECNOLÓGICOS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**JOSÉ EDUARDO AMADO GARCÍA**

ASESORADO POR LA INGA. VERA NINETTE DE LEÓN MÉNDEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Kevin Vladimir Armando Cruz Lorente
VOCAL V	Br. Fernando José Paz González
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
EXAMINADOR	Ing. Victor Hugo García Roque
EXAMINADOR	Inga. María Martha Wolford Estrada
EXAMINADOR	Ing. Laura Rosmery Briones Zelada
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:

**DESARROLLO DE UN MÉTODO DE CIERRE DE NEGOCIOS BASADO EN EL SISTEMA  
COSTUMER RELATIONSHIP MANAGEMENT EN UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE  
INSUMOS TECNOLÓGICOS**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica con fecha noviembre de 2018

**José Eduardo Amado García**

Guatemala, 3 de septiembre de 2020



**Ingeniero**

**Cesar Ernesto Urquizu Rodas**

**Directo de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial**

**Universidad de San Carlos de Guatemala**

**Su despacho.**

Estimado Ingeniero Urquizu Rodas.

Reciba un cordial saludo, deseándole éxitos en sus labores diarias. Por medio de la presente quiero informarle que estoy de acuerdo y apruebo el trabajo de graduación: **"Desarrollo de un método de cierre de negocios basado en el sistema Customer Relationship Management (CRM) en una empresa de distribución de insumos tecnológicos"**, del alumno José Eduardo Amado Garcia, con número de carné 2013 - 25568 y DPI 2673482071801 inscrito en la carrera de Ingeniería Industrial.

Sin otro particular de momento me despido agradeciendo su tiempo.

Atentamente

A handwritten signature in blue ink, appearing to be "Vera N. De Leon Méndez", written over a horizontal line.

Ing. Industrial Vera N. De Leon Méndez

Col 7871  
Ing. Vera Ninette de León Méndez

Colegiado 7871

Intcomex de Guatemala

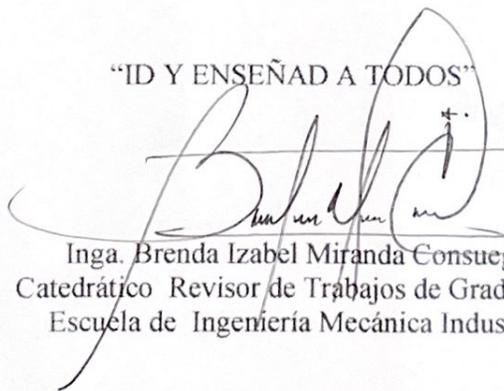


ESCUELA DE  
INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

REF.REV.EMI.033.021

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **DESARROLLO DE UN MÉTODO DE CIERRE DE NEGOCIOS BASADO EN EL SISTEMA COSTUMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM), EN UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE INSUMOS TECNOLÓGICOS**, presentado por el estudiante universitario **José Eduardo Amado García**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Inga. Brenda Izabel Miranda Consuegra  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

*Brenda Izabel Miranda Consuegra*  
Ingeniera Industrial  
Colegiado 13.675

Guatemala, marzo de 2021.

/mgp



ESCUELA DE  
INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

REF.DIR.EMI.130.021

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **DESARROLLO DE UN METODO DE CIERRE DE NEGOCIOS BASADO EN EL SISTEMA COSTUMER RELATIONSHIP MANAGEMENTE (CRM), EN UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE INSUMOS TECNOLÓGICOS**, presentado por el estudiante universitario **José Eduardo Amado García**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Firmada digitalmente por Cesar Ernesto Urquizu Rodas  
Motivo: Ingeniero Industrial  
Ubicación: Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería  
Mecánica Industrial, USAC  
Colegiado 4,272

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

Guatemala, noviembre de 2021.  
/mgp

DTG. 663.2021

La Decana 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: **DESARROLLO DE UN MÉTODO DE CIERRE DE NEGOCIOS BASADO EN EL SISTEMA CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT EN UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE INSUMOS TECNOLÓGICOS**, presentado por el estudiante universitario: **José Eduardo Amado García**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



Inga. Anabela Cordova Estrada  
Decana

Guatemala, noviembre de 2021

AACE/cc

## **ACTO QUE DEDICO A:**

### **Dios**

Por haberme dado la vida, bendecirme de gran manera y nunca separarse de mí en los momentos más difíciles.

### **Mis padres**

Por apoyarme, por ser el motor de mi vida y amarme incondicionalmente, por todos los esfuerzos que han hecho a lo largo de su vida para que yo llegara a ser un profesional.

### **Mi hermana**

Por ser una luz en mi vida, por siempre apoyarme y aconsejarme.

### **Mis amigos**

Por su amistad incondicional, por su cariño y por los gratos momentos que hemos compartido, en especial a Jherson Sazo, Abdi Gil, David Padilla y Christian Grotewold.

## **AGRADECIMIENTOS A:**

**Universidad de San  
Carlos de Guatemala**

Por ser mi *Alma Mater*.

**Facultad de Ingeniería**

Por formarme y darme las herramientas necesarias a lo largo de mi carrera.

**Mis amigos de la Facultad**

Que con su apoyo y conocimientos fueron el soporte de cada etapa de esta carrera.

**Mi asesora**

Especialmente agradezco a Vera de León por su apoyo, su amistad, el tiempo dedicado para poder culminar mi trabajo de graduación y por todos sus consejos.

**Familia Mejía Martínez**

Por su apoyo, cariño, por siempre motivarme y siempre desear lo mejor para mi vida.

**INTCOMEX de Guatemala**

Especialmente agradezco a Helfido Juárez por su amistad, por ser un ángel en mi vida, por su apoyo, por creer en mis capacidades, por brindarme la oportunidad de pertenecer a una gran empresa y desarrollarme como profesional.

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	VII
LISTA DE SÍMBOLOS .....	IX
GLOSARIO .....	XI
RESUMEN .....	XV
OBJETIVOS.....	XVII
INTRODUCCIÓN.....	XIX
1. ANTECEDENTES GENERALES.....	1
1.1. Inicios de la empresa .....	1
1.2. Información general .....	2
1.2.1. Ubicación .....	2
1.2.2. Misión.....	3
1.2.3. visión.....	3
1.2.4. Gerente general.....	4
1.2.5. Gerente financiero .....	4
1.2.6. Gerente de operaciones .....	4
1.2.7. Gerente Comercial.....	5
1.2.8. <i>Backoffice</i> comercial.....	5
1.2.8.1. Organigrama de la empresa.....	5
1.2.9. Divisiones administrativas .....	6
1.2.10. Organigrama de Gerencia Comercial.....	8
1.2.11. Descripción de puestos comerciales .....	10
1.2.12. Distribución de acuerdo con el proceso .....	11
1.2.13. Distribución de acuerdo con el producto .....	12
1.3. Unidad de <i>mobile</i> .....	12

1.4.	Unidad de <i>retail</i> .....	14
2.	SITUACIÓN ACTUAL. ....	17
2.1.	Descripción del producto .....	17
2.2.	Descripción del proceso .....	18
2.2.1.	Área de operaciones .....	19
2.2.2.	Área comercial.....	20
2.2.3.	Unidades operativas de negocio .....	21
2.2.4.	Ingreso de las marcas al mercado nacional.....	22
2.2.5.	Estándares de calidad en el servicio.....	23
2.2.6.	Factores de la negociación.....	24
2.3.	Diagnostico financiero de la empresa .....	25
2.3.1.	Datos de ventas.....	30
2.4.	Oferta y demanda del producto .....	37
2.5.	Mercado al que se dirigen las ventas .....	37
2.6.	Razones para mejorar los costos actuales.....	38
2.7.	Forma de pago a proveedores .....	39
2.8.	Problemática del mercado actual .....	40
2.9.	Problemática en el mercado meta.....	41
2.10.	MSR por marca.....	41
2.11.	Cálculo de márgenes sobre producto.....	43
2.12.	Posicionamiento de una nueva marca en el mercado nacional.....	44
2.13.	Factor logístico por cadena .....	46
2.14.	Reserva fondos COOP .....	46
2.15.	SD por promoción autorizado por casa matriz .....	47

3.	PROPUESTA PARA UN CIERRE DE NEGOCIO APROPIADO .....	49
3.1.	Capacitación sobre los productos y servicios que ofrece INTCOMEX de Guatemala, S.A. ....	49
3.2.	Servicios complementarios de producto.....	50
3.2.1.	Servicio de maquilado .....	50
3.2.2.	Servicio financiero .....	51
3.2.3.	Servicio técnico.....	52
3.2.4.	Latin Service .....	54
3.2.5.	Oferta efectiva.....	55
3.2.6.	Vías de comunicación para una respuesta efectiva.....	56
3.2.6.1.	Prenegociación.....	56
3.2.6.2.	Negociación.....	56
3.2.6.3.	Post negociación .....	57
3.2.6.4.	Postergación.....	58
3.2.6.5.	Quiebre de la relación .....	58
3.3.	Conversión por parte de la marca .....	58
3.4.	Beneficios COOP .....	59
3.5.	Beneficios en costo por volumen de compra.....	60
3.6.	Planes de <i>marketing</i> .....	62
3.7.	Almacenamiento de producto .....	64
3.7.1.	Bodega zona 10 y centro de almacenamiento zona 17 .....	65
3.8.	Relación comercial.....	65
3.9.	Exclusividad de producto .....	66
4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	69
4.1.	Plan de acción.....	69
4.1.1.	Implementación del plan.....	69

4.1.2.	Unidades de negocio .....	70
4.1.3.	Gerencia comercial.....	71
4.2.	Logística del proceso.....	71
4.2.1.	Reducción de tiempos de entrega.....	73
4.2.2.	Calidad en el servicio.....	76
4.2.3.	Seguimiento de la cadena .....	78
4.2.4.	Servicio al cliente.....	79
4.2.5.	Servicio de entrega departamental .....	80
4.2.6.	Servicio de entrega local .....	81
4.3.	Timeline del proyecto.....	81
4.3.1.	Implementación del plan.....	86
4.3.2.	Margen de holgura.....	86
4.3.3.	Regulaciones .....	87
4.3.4.	Registros comerciales .....	88
4.3.5.	Promociones ejecutadas por trimestre .....	88
4.3.6.	<i>Price Protection</i> .....	89
4.3.7.	<i>Sell Out Incentive</i> .....	90
4.3.8.	Retroalimentación del nuevo control interno de calidad.....	92
4.4.	Seguimiento para pago de promociones.....	93
4.4.1.	Recolección de evidencias de la promoción ejecutada .....	93
4.4.2.	Análisis de evidencias para pago de nota de crédito .....	94
4.4.3.	Proceso para ejecución del pago hacia el cliente ...	95
5.	SEGUIMIENTO O MEJORA .....	97
5.1.	Resultados obtenidos .....	97
5.1.1.	Interpretación de los resultados .....	98

5.1.2.	Aplicación.....	99
5.2.	Acciones correctivas .....	101
5.2.1.	Diagnostico en base a resultados de ventas.....	102
5.2.2.	Expansión a mercados emergentes .....	103
5.2.3.	Mejora en el proceso de notas de crédito .....	104
5.2.4.	Mejora en el proceso de recolección de evidencias .....	104
5.3.	Auditorías internas .....	105
5.4.	Auditorias por parte de casa matriz .....	106
CONCLUSIONES .....		107
RECOMENDACIONES.....		111
BIBLIOGRAFÍA.....		113
APÉNDICES .....		115
ANEXOS .....		117



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Localización geográfica .....	3
2.	Organigrama de la empresa .....	6
3.	Organigrama de Gerencia Comercial .....	9
4.	Balance general .....	26
5.	Estado de ganancias y perdidas .....	27
6.	Sistema dupont .....	29
7.	Posicionamiento de una nueva marca en el mercado nacional .....	45
8.	Formulario para solicitud de crédito .....	52
9.	Reducción de tiempos de entrega .....	74
10.	Diagrama del proceso para ejecución del pago hacia el cliente .....	95

### TABLAS

I.	Cuadro resumen de marcas que comercializa la empresa .....	18
II.	Evolución de los ratios .....	27
III.	Montos facturados junio 2018 .....	30
IV.	Montos facturados julio 2018 .....	31
V.	Montos facturados agosto 2018 .....	32
VI.	Montos facturados septiembre 2018 .....	33
VII.	Montos facturados octubre 2018 .....	34
VIII.	Montos facturas noviembre 2018 .....	35
IX.	Montos facturados diciembre 2018 .....	36
X.	MSR por marca .....	42

XI.	Ejemplo de margen del producto.....	43
XII.	Notas de crédito de octubre y noviembre 2018.....	60
XIII.	Beneficios en costo por volumen de compra .....	61
XIV.	Resumen de medios de mercadeo y publicidad .....	62
XV.	Gastos de publicidad en periódicos.....	63
XVI.	Gastos de publicidad en redes sociales.....	63
XVII.	Gastos de publicidad en medios impresos no periódicos .....	63
XVIII.	Gastos de publicidad espacios en radio.....	64
XIX.	Gastos de publicidad de medios impresos media carta.....	64
XX.	Reducción de tiempos de entrega.....	75
XXI.	<i>Timeline</i> CMR .....	82
XXII.	Análisis DAFO estratégico.....	83
XXIII.	Matriz de confrontación .....	84
XXIV.	Técnicas para validar la recolección de evidencias de promoción ejecutada .....	94
XXV.	Objetivos a mediano y largo plazo esperados .....	99
XXVI.	Tabla de acciones correctivas según las actividades de los clientes.....	101
XXVII.	<i>Check list</i> para validación de evidencias.....	105

## LISTA DE SÍMBOLOS

<b>Símbolo</b>	<b>Significado</b>
<b>cm</b>	Centímetro
<b>Gpa</b>	Gigapascales
<b>°C</b>	Grados centígrados
<b>Mpa</b>	Megapascales
<b>m/s</b>	Metro sobre segundo
<b>mm</b>	Milímetro
<b>Nm</b>	Newton-metro
<b>O<sub>2</sub></b>	Oxígeno
<b>ft/s</b>	Pies sobre segundo
<b>%</b>	Porcentaje
<b>Psi</b>	<i>Pound per square inch</i> (Libra por pulgada cuadrada)
<b>In (pulg)</b>	Pulgadas
<b>Fe</b>	Símbolo del elemento químico hierro



## GLOSARIO

<b>Área comercial</b>	Es la encargada de atraer clientes a las empresas y, a su vez, lograr una rentabilidad adecuada.
<b>Área de operaciones</b>	Son todas aquellas actividades que tienen relación con el área de logística aduanal, almacenamiento y distribución del producto.
<b>ASTM</b>	<i>American Society for Testing Materials</i> , normas internacionales que indican las dimensiones requeridas de las tuberías.
<b>Batch</b>	Lote de producción con base en corridas de procesos de extrusión.
<b>Check list</b>	Lista o puntos de verificación a revisar previo a realizar una actividad o proceso.
<b>de Pre factibilidad</b>	Primarias y secundarias de investigación de mercado detallando la tecnología que se utilizara en el proyecto, así como de los aspectos político/legales que lo afectan.

<b>Demanda</b>	Hace referencia a la cantidad de bienes (productos) o servicios que se solicitan o se desean en un determinado mercado de una economía a un precio específico.
<b>Estudio</b>	Consiste en la investigación a los factores y fuentes.
<b>Holgura</b>	Dimensión superior a la necesaria o conveniente.
<b><i>KAM</i></b>	Palabra en ingles que es utilizada para referirse a los <i>Key Account Managers</i> , son las personas encargadas de trabajar junto a los encargados de compra de los distintos <i>retail</i> los <i>forecast</i> necesarios para suplir el mercado, realizar las campañas de marketing y desarrollar las estrategias de ventas.
<b><i>Kit</i></b>	Conjunto de accesorios y herramientas necesarios para operar o realizar un cambio de piezas o pieza.
<b><i>Marketing</i></b>	Conjunto de técnicas y estudios que tienen como objeto mejorar la comercialización de un producto.
<b><i>OEM</i></b>	Palabra en ingles que es utilizada para referirse a la empresa que manufactura productos que luego son comprados por otra y vendidos al por menor bajo la marca de la empresa compradora.

<b>Oferta</b>	Se refiere a la cantidad de bienes, productos o servicios que se ofrecen en un mercado bajo unas determinadas condiciones.
<b><i>Product Manager</i></b>	Palabra en ingles asignada a un gerente de producto, este es encargado de representar a la marca asignada en el país o región de comercialización, posicionando a la marca en el mercado nacional con los distintos clientes.
<b><i>Retail</i></b>	Término de la lengua inglesa que se emplea para nombrar a la venta minorista. La comercialización de productos al por menor, por lo tanto, constituye el <i>retail</i> . El concepto suele vincularse a la venta de grandes cantidades, pero a muchos compradores diferentes.
<b><i>Score card</i></b>	Metas o cumplimiento de indicadores programados a principios de cada periodo establecido en años.
<b><i>Sku</i></b>	Palabra en ingles que representa para una empresa la unidad mínima de un producto que puede ser vendida, comprada, o gestionada al inventario.
<b><i>Stock</i></b>	Palabra en ingles que es utilizada para referirse a la cantidad de herramientas y accesorios en existencia.



## RESUMEN

El trabajo de graduación se realizará con el fin de mejorar la eficiencia en el cierre de negocios en la empresa INTCOMEX de Guatemala S.A. Es de suma importancia aprovechar al máximo cada acercamiento con el cliente, por lo que existe la necesidad de organizar adecuadamente un sistema que nos permita crear soluciones rentables y así aumentar el desarrollo de futuros proyectos ante la creciente demanda del mercado tecnológico y el aumento constante de productos enfocados a realizar de manera práctica y sencilla las tareas diarias de nuestros clientes.

Por ello con todas las herramientas que brinda la ingeniería se analizará un sistema práctico y eficiente, que genere cambios y que pueda influir en las decisiones de los clientes, generando un impacto positivo en el mercado nacional.

Así mismo se logra verificar que una de las principales causas de la baja rentabilidad de una empresa es la pérdida recurrente de dinero por la falta de enfoque en los negocios, esto ocasiona la pérdida de dinero debido a un trato deficiente o incorrecto con los clientes potenciales, así mismo la falta de capacidad de negociación con las marcas para generar un proyecto de beneficio mutuo dentro de la empresa.

Estos sucesos se dan cuando la fuerza comercial, no conoce un sistema efectivo y organizado para tratar con el cliente, tomando rutas erróneas al momento de proponer alternativas, enfocándose solo en el costo y no

aperturando rutas de experiencia con los clientes por el producto que desean adquirir o alternativas rentables con las mismas o mejores funciones.

# OBJETIVOS

## General

Desarrollar un sistema de cierre de negocios que garantice una correcta relación con el cliente, mejorando su experiencia y brindando soluciones rentables.

## Específicos

1. Identificar los puntos actuales para el cierre de negocios.
2. Analizar posibles variables que afecten el entorno microeconómico al que se está enfocando.
3. Reducción de costos y apertura de futuros negocios con clientes rentables.
4. Crecimiento constante, menor costo de adquisición de producto e ingresos a los mercados regionales a través de cadenas con fuerte presencia.
5. Ser un apoyo financiero para nuestros clientes en compras al crédito para generar un mayor crecimiento de la cadena en el mercado nacional.
6. Crear alianzas estratégicas con las diferentes marcas, realizando una coinversión para impulsar las ventas y la presencia en todo el país.

7. Mejorar los tiempos de despacho, coordinando los ciclos de facturación del área metropolitana y área rural, para una mejor calidad en el servicio.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente la empresa INTCOMEX de Guatemala S.A. se dedica a la distribución de insumos tecnológicos albergando marcas reconocidas a nivel internacional, su mercado objetivo son todas las cadenas de venta y redistribución a nivel nacional y región centroamericana. Brinda soluciones en las áreas de cómputo, seguridad y telefonía.

Es muy importante que en el área comercial se conozca los principios de un correcto proceso para cerrar un negocio, creando una alianza estratégica con los proveedores y transmitiéndoles esa empatía a los clientes para un mejor desarrollo en su cadena de redistribución.

Cuando se identifica una oportunidad de negocio y se crea una alianza con el cliente potencial se debe mantener un trabajo organizado, analizando factores que afecten la rentabilidad de la propuesta, así mismo crear la oportunidad de apertura en futuros negocios para una expansión a mercados emergentes.

En el presente trabajo de graduación, la eficiencia en el aprovechamiento del recurso humano se enfocará en una correcta negociación con los clientes para mejorar las ventas y constante cierre de negocios.



# 1. ANTECEDENTES GENERALES

## 1.1. Inicios de la empresa

En enero del año de 1989, Anthony Shalom, presidente del Consejo de Administración y su hijo, Michael Shalom CEO, presidente y director fundaron INTCOMEX como un pequeño distribuidor local de software en el sur de Florida. Ese mismo año, comenzaron a exportar productos de TI de los Estados Unidos a varios países de América Latina.

El primer afiliado para ventas y distribución se abre en México en el año 1990, agregando dos nuevas subsidiarias en Panamá y Chile cuatro años después. En el año de 1997, expande sus operaciones a Perú, Guatemala y Uruguay. En el año 2000, los afiliados se establecieron en El Salvador, Ecuador, Costa Rica y Jamaica, seguidos de Colombia, siendo la última filial en abrir sus puertas para el negocio en 2004.

Con el fin de capitalizar el negocio de exportación de productos de TI en América Latina y el Caribe, la compañía abre su sede en Miami, Florida, EE. UU. Para atender esas áreas y otros lugares donde no tiene presencia local. Impulsada por un fuerte compromiso de mejorar el valor para el cliente, la compañía ingresa en el mercado de distribución móvil en el año 2011 y desde entonces ha impulsado el aumento de la cartera de clientes con la integración de soluciones de vanguardia basadas en la nube y plataformas de distribución de software electrónico.

Hoy, con más de 25 años de liderazgo en la región, INTCOMEX ha consolidado su presencia al crecer de una pequeña empresa de distribución con sede en Miami a una plataforma multinacional de soluciones de valor agregado y productos tecnológicos.

La organización continúa expandiéndose en la industria gracias a los socios, equipo de profesionales y divisiones especializadas que se enfocan en los diversos segmentos del mercado.

Las divisiones son soluciones de seguridad, punto de venta, accesorios y servicios minoristas, OEM, componentes, computadoras, portabilidad, redes, software, juegos, periféricos, impresión, consumibles, electrónica, móvil y tecnología en la nube.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> JARAMILLO, Santiago. *Entrevista con Diego Lozano (INTCOMEX)*. <https://www.ventasdeseguridad.com/2018022710461/articulos/profesional-del-mes/entrevista-con-diego-lozano-intcomex.html>. Consulta: marzo de 2020.

## **1.2. Información general**

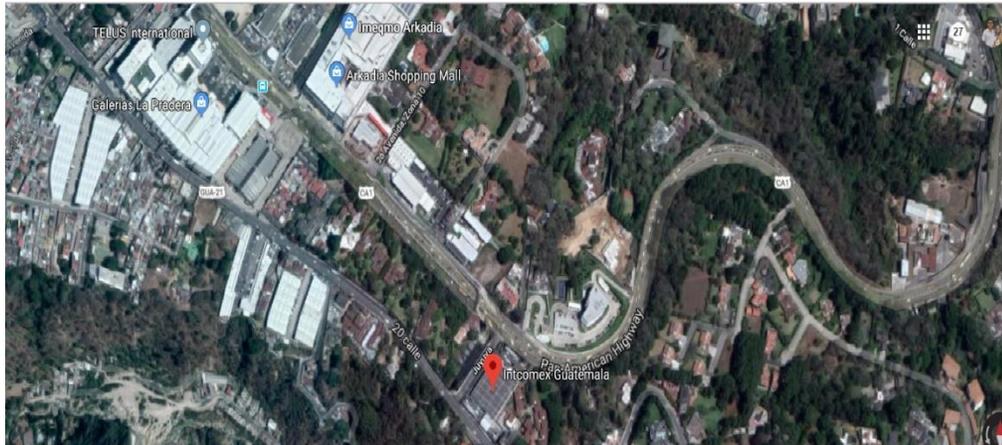
INTCOMEX de Guatemala S.A. es una empresa sólida, con larga trayectoria de responsabilidad empresarial, satisfaciendo las necesidades del mercado, conforme evoluciona la tecnología y los requerimientos especializados de los clientes que día a día son más exigentes.

### **1.2.1. Ubicación**

Actualmente en Guatemala existen muchas empresas dedicadas a la distribución de insumos tecnológicos en varios puntos de la ciudad capital y sus alrededores.

Geográficamente la empresa INTCOMEX de Guatemala S.A. se encuentra ubicada en el departamento de Guatemala. Colinda al norte con Boulevard los próceres, al sur con carretera a San José Pínula, al este con Carretera al Salvador y al Oeste con la 20 calle de la zona 10.

Figura 1. **Localización geográfica**



Fuente: Google Maps. *Localización.*

<https://www.google.com/maps?q=Intcomex+Guatemala,+Parque+Industrial+las+Tunas,+Lote+6+A+23+avenida-Minervas,+12-91,+Interconexi%C3%B3n+Naranja,+Mixco&ftid=0x8589a3a2e688ee63:0x6d4a38307a53f7f4&hl=es-GT&gl=gt&entry=gps&lucs=s2se&shorturl=1>. Consulta: 10 de junio de 2020.

### 1.2.2. **Misión**

Ser socios de negocios de los clientes, brindándoles valor a través de una cultura de servicio, amplio portafolio de productos, inventario, crédito, soporte, servicio de calidad asociados a la cadena de suministro, capacitación, certificación, asesoría técnica y empresarial.

Consolidar relaciones estratégicas con los proveedores a través de servicios de valor agregado, la generación de demanda y el acceso a los diferentes canales de venta y distribución. Desarrollar el talento humano como el principal activo, para que los colaboradores encuentren en INTCOMEX de Guatemala S.A. la plataforma para la realización de sus metas personales y profesionales. Ejecutar el plan estratégico corporativo, lo que logra que los accionistas obtengan el mejor retorno de su inversión.<sup>2</sup>

### 1.2.3. **visión**

---

<sup>2</sup> INTCOMEX DE GUATEMALA, S.A. *¿Quiénes somos?*  
<https://www.intcomex.com/es/nosotros-2/>. Consulta: 12 de junio de 2020.

Inspirados por la innovación, pero fundamentados en la experiencia, entendemos la industria más allá de los límites convencionales con el fin de continuar ofreciendo soluciones de vanguardia que contribuyan al desarrollo tecnológico en América Latina y el Caribe.<sup>3</sup>

#### **1.2.4. Gerente general**

A cargo de la administración general de INTCOMEX de Guatemala S.A. planeación, organización, integración, dirección, enfocado en que cada una de las áreas y unidades de negocio para cumplir con los objetivos planteados, para lograr que el desempeño general de la empresa sea de alta calidad.

#### **1.2.5. Gerente financiero**

Responsable de ejecutar el plan financiero estratégico de la empresa mediante la implementación y supervisión de las operaciones financieras y contables. Coordinar y elaborar presupuesto, estados e informes financieros, supervisa el correcto registro de las operaciones financieras y contables, evalúa y propone alternativas de inversión que minimicen el riesgo de pérdida financiera.

#### **1.2.6. Gerente de operaciones**

Responsable directo de toda la operación de la empresa, es el apoyo inmediato a la gerencia general. Es de vital importancia su administración con los recursos de la bodega, inventario de producto, infraestructura, logística internacional para garantizar el flujo adecuado dentro de la cadena para abastecimiento de la empresa.

---

<sup>3</sup> INTCOMEX DE GUATEMALA, S.A. *¿Quiénes somos?*  
<https://www.intcomex.com/es/nosotros-2/>. Consulta: 12 de junio de 2020.

### **1.2.7. Gerente Comercial**

Su función principal es generar las estrategias comerciales y trabajar en conjunto con las otras gerencias, con la finalidad de llevar a la empresa a un objetivo establecido, promoción y distribución del inventario, gestionar la apertura de nuevos negocios y mercados alternos a fin de generar una mayor rentabilidad para la empresa.

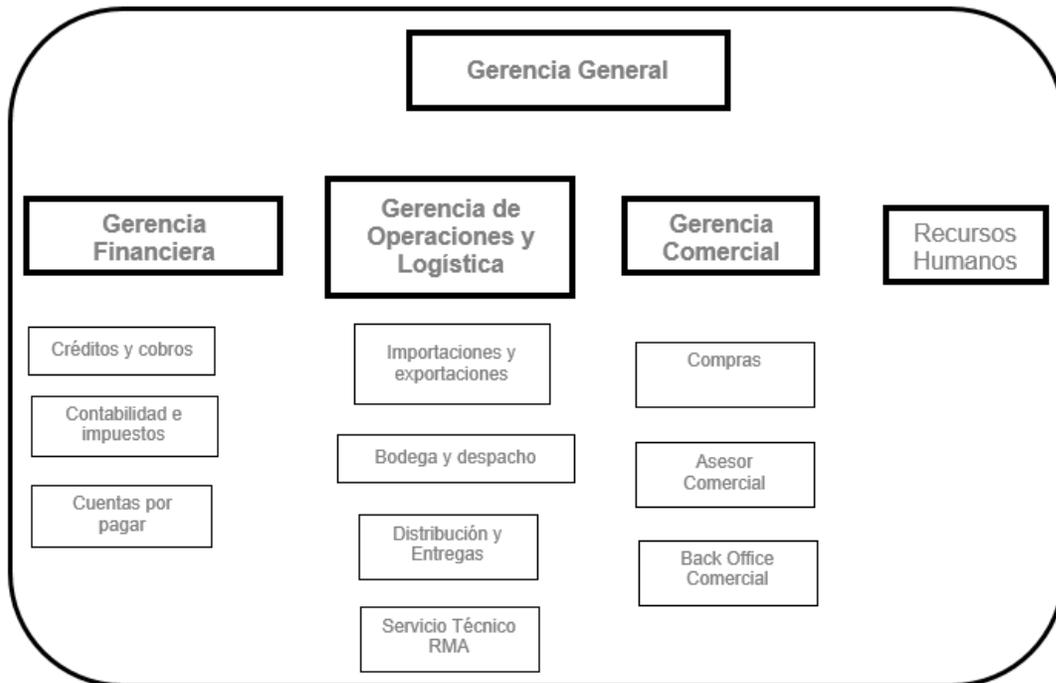
### **1.2.8. *Backoffice* comercial**

Es el encargado de brindar apoyo administrativo a los gerentes de unidad, Key Account Managers y asesores comerciales para dar seguimiento a las ventas, desde la elaboración de cotizaciones, creación de órdenes de venta, requerimientos especiales de la cadena, reserva del producto, visibilidad de arribos de producto para el cumplimiento de la venta, así mismo brinda apoyo programando las fechas de entrega de producto con los clientes *Retail*.

#### **1.2.8.1. Organigrama de la empresa**

Es la representación gráfica de la jerarquía de posiciones y operaciones dentro de la empresa, muestra las posiciones clave para la toma de decisiones.

Figura 2. Organigrama de la empresa



Fuente: elaboración propia.

### 1.2.9. Divisiones administrativas

Es la segmentación de las áreas de trabajo, con el personal debidamente calificado para las tareas asignadas, cada división está dirigida por un gerente de área y coordinador de área para su correcto funcionamiento.

- **Créditos y Cobros:** su función principal es coordinar el cumplimiento de los procesos de selección de clientes, administración del comportamiento crediticio y seguimiento de cobro dentro y fuera del tiempo establecido, debe de cumplir con las normativas, procedimientos y políticas de la organización, así como valores corporativos, ya que se garantiza la

sanidad de la cartera crediticia de la operación y reducir los índices de morosidad que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la rentabilidad de la operación.

- Contabilidad e Impuestos: responsable del correcto registro de todas las transacciones contables, elaboración de pagos de impuestos ante la Superintendencia de Administración Tributaria, de acuerdo con el calendario tributario, elaboración de estados financieros, supervisar los procesos y controles contables. Prestar apoyo al gerente financiero lo que implica la elaboración de reportes así mismo los análisis contables y financieros.
- Cuentas por pagar: responsable de asegurar el registro, control y conciliación de las obligaciones que la empresa contrajo con los proveedores de bienes y servicios, coordinar las operaciones contables del área de cuentas por pagar.
- Importaciones y Exportaciones: es responsable de apoyar a la gerencia de operaciones en todas las actividades que a exportación e importación se refiere, del control y verificación de la mercadería, el contacto con Miami, así como los agentes de carga; realiza negociaciones con agente aduanal, transportista, recepción de contenedores, envío de mercadería, completa formularios que son requisitos de importación y exportación, toma decisiones de logística, conoce de ley aduanera e implementa acciones necesarias para contar con los recursos materiales necesarios para la operación de la empresa.

Adicional el departamento de importaciones y exportaciones tiene conocimiento de captura de datos de rastreo de facturas, verifica que todo

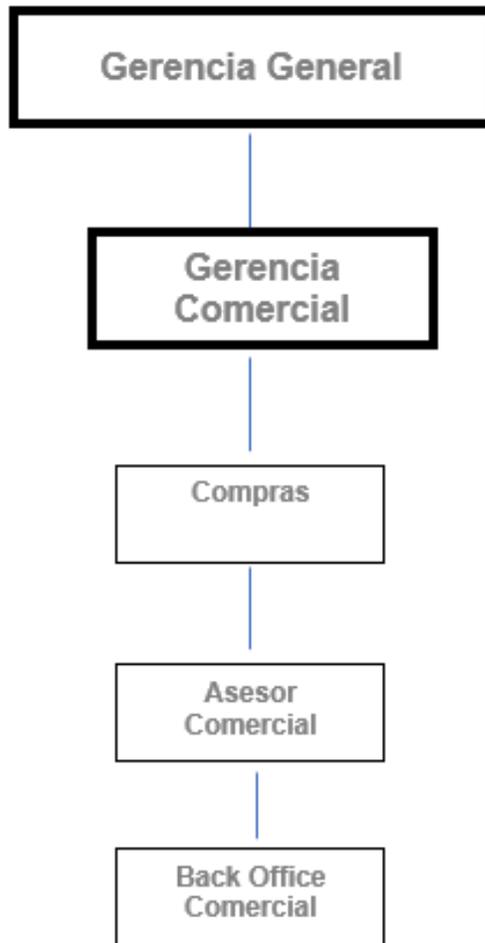
el producto se encuentre con la calidad requerida tanto en importación como al momento de exportar.

- Recursos Humanos: las personas responsables de esta área se encargan del reclutamiento, selección, inducción y contratación, así mismo de la capacitación y adiestramiento, relaciones laborales, su posición es altamente estratégica como las otras gerencias ya que es el área encargada de la integración del personal a la empresa para obtener los resultados necesarios.

#### **1.2.10. Organigrama de Gerencia Comercial**

Es la representación gráfica de la jerarquía del área de ventas, muestras las posiciones claves que son requeridas para la toma de decisiones y como estas deben de reportarle a su jefe inmediato superior.

Figura 3. **Organigrama de Gerencia Comercial**



Fuente: elaboración propia.

### 1.2.11. Descripción de puestos comerciales

- Gerente Comercial: es la persona encargada de liderar la unidad de negocio, ejecutando estrategias y planes de ventas, manteniendo una excelente relación comercial con los gerentes de compras de todas las cuentas, con el fin de lograr los objetivos en ventas, promoción y distribución del inventario, gestionar la apertura de nuevos negocios y mercados alternos a fin de generar una mayor rentabilidad para la empresa.
- Gerente de compras: es el encargado de comprar todos aquellos bienes que la empresa necesita ya sea para la reventa o bien para el uso de la compañía. Tiene su parte de responsabilidad en que la empresa sea cada vez más competitiva.
- Asesor Comercial (KAM): el Key Account Manager (KAM) es el encargado de gestionar, simplificar y optimizar el trabajo de los gerentes de compra de los distintos clientes, es la persona que brinda apoyo, lleva el control de la cuenta en relación a *Sell In* y *Sell Out* (Ingreso y salida de producto al canal), promociones, ejecución de planes de marketing y brindar visibilidad de los números y reportes de venta a cada uno de sus clientes, da un servicio personalizado de alta calidad, dando seguimiento y un valor agregado como el seguimiento y resolución de problemas y la coordinación y distribución de producto.
- BackOffice Comercial: es el encargado de brindar apoyo administrativo y operativo a los gerentes de unidad y *Key Account Managers* para dar seguimiento a las ventas, desde la elaboración de cotizaciones, creación de órdenes de venta, requerimientos especiales de la cadena, reserva del

producto, visibilidad de arribos de producto para el cumplimiento de la venta, así mismo brinda apoyo programando las fechas de entrega de producto con los clientes.

#### **1.2.12. Distribución de acuerdo con el proceso**

El requerimiento en telefonía es sumamente demandante, este genera el 50 % de los ingresos totales de la empresa, el proceso da inicio cuando el KAM y el comprador (cliente), trabajan en conjunto un forecast (proyección de venta) relacionado a la demanda, viendo rotación semanal en el mercado así mismo modelos emergentes que puedan competir contra los productos con mayor venta.

Así mismo, si el producto es de nuevo ingreso, se debe crear un código de producto (SKU o Stock keeping unit) para que el comprador pueda asignar dicho producto en su sistema y levantar órdenes de compra.

Luego se asigna una fecha próxima de entrega que no tenga saturación con otros proveedores, cada orden puede contener máximo 300 unidades y el tiempo promedio para entregar es de 30 minutos en su centro de distribución (CDI), se deben generar varias órdenes en caso la orden de compra contenga una cantidad de unidades mayor a 300.

El departamento de entregas y logística coordina la entrega del producto, tomando criterios como: volumen de unidades, vencimiento de la orden de compra y fechas festivas, para poder cumplir con el requerimiento de la semana.

### **1.2.13. Distribución de acuerdo con el producto**

Esta distribución se realiza normalmente a tiendas, esto con el fin de agilizar y optimizar el tiempo en el que el producto llega al piso de venta del *retail*, esto para aprovechar normalmente fechas importantes de alta demanda, en el caso del mercado guatemalteco, pago de bono 14, día de la madre, aguinaldo, esto con el fin de poder ofrecerle al cliente final una diversidad de producto, que puedan realizar una compra efectiva y contar con todo el inventario en las tiendas con mayor venta.

Así mismo cuando el comprador en conjunto con el KAM se percata de una baja rotación en ciertas tiendas y una venta constante en las tiendas de mayor venta, se debe de realizar un reabastecimiento interno en la cadena para colocar el producto en las tiendas de mayor venta y salir de la mayor cantidad de inventario rápidamente para que este mantenga su valor en el mercado contra otros productos.

En temporadas de alta demanda se debe tomar en cuenta que el apoyo de las distintas marcas para aumentar la rotación del producto es por un determinado periodo de tiempo, lo cual realizar una mala distribución del inventario terminaría reflejándose en un bajo *Sell Out* de producto, creando conflicto con los días de inventario para el *retail* y castigando una nueva compra de dicho producto.

### **1.3. Unidad de *mobile***

La unidad comercial de *mobile* (telefonía), es una unidad de negocio independiente ya que esta se especializa únicamente en la distribución y

comercialización de teléfonos celulares, con marcas como Huawei, Samsung y Motorola como marcas principales.

La unidad de *mobile* genera el 50 % de los ingresos de la empresa, el gerente comercial de la unidad es el encargado de planificar los forecast requeridos por cada trimestre del año evitando la saturación de stock de producto en las bodegas así realizar el llenado de canal (Ingreso de producto al mercado).

Se crea un plan estratégico comercial con cada marca la cual cuenta con un *product manager*, quien es el representante de la marca dentro de INTCOMEX de Guatemala, S.A. es el encargado de verificar los márgenes de ganancia, canalizar el producto de la mejor manera posible para una rápida distribución, así mismo cuando el producto posee una baja rotación, solicitar el apoyo correspondiente a la marca para poder intervenir con alguna promoción (*Sell Out Incentive*) la cual brinde la oportunidad de rotar la mayor cantidad de producto en el mercado.

La unidad de *mobile* actualmente se encuentra conformada por 4 KAM (Key Account Manager), quienes son los encargados de gestionar, dar seguimiento e impulsar la venta del producto en el mercado nacional, así mismo verificar la rotación del producto para que el cliente realice nuevamente un llenado de canal, también son los encargados de dar seguimiento a las evidencias de las promociones, publicaciones en prensa, anuncios de radio, esto con el fin de verificar la coinversión por parte de la marca, ya que cada marca asigna fondos para marketing y se debe verificar la ejecución de la inversión monetaria brindada.

La unidad cuenta con un Back Office, quien es el encargado de dar seguimiento a las importaciones de producto para dar visibilidad al gerente

comercial y a los KAM para realizar los llenados de canal correspondientes, así mismo es la persona que se encarga de facturar el producto y coordinación la distribución planteada por el cliente y el KAM

Dos personas especializadas en marketing dan el apoyo para la ejecución de pautas en prensa, anuncios en radio, actividades internas de la cadena, promociones en general y son las encargadas de solicitar la coconversión por parte de las marcas para compartir gastos con el *retail*, siempre y cuando se ejecute la totalidad de los fondos asignados la marca realiza el pago correspondiente.

#### **1.4. Unidad de *retail***

Es un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes.

Es el sector industrial que entrega productos al consumidor final. La razón para involucrar a mayoristas y minoristas en un mismo sector fue una consecuencia de la gran cantidad de problemas y soluciones comunes que tienen ambos sectores por la masividad y diversidad tanto de sus productos como de sus clientes.

La unidad de *retail* está conformada por una gerente comercial especializada en el área, adicional cuenta con cuatro KAM, un BackOffice y un analista de datos.

Esta unidad es la encargada de distribuir todas las marcas y productos que comercializa la empresa desde impresoras, televisores, computadoras, memorias, y accesorios.

Los *product managers* trabajan de la mano con los KAMS creando estrategias y promociones especiales para aumentar la compra del cliente, asesorándolo de la mejor manera para que estos adquirir producto competitivo que será de alta rotación para una mayor rentabilidad del negocio.

El back Office de la unidad es el encargado de gestionar todas las órdenes de compra en el sistema o plataforma específica de cada *retail*, dando la prioridad necesaria para que esta se cumpla en el tiempo establecido, el departamento de logística requiere 72 horas para planificar la entrega de una manera correcta con todos los requerimientos necesarios.

Esta unidad cuenta con un analista de datos, quien es el responsable de dar visibilidad al gerente comercial y a los KAM del progreso de las cuentas, así mismo notificar anomalías en las ventas o baja rotación en ciertos productos para ejecutar una estrategia y solventar el problema.



## **2. SITUACIÓN ACTUAL.**

A continuación, se describe la situación actual de los procesos que se llevan a cabo en la empresa.

### **2.1. Descripción del producto**

Actualmente INTCOMEX de Guatemala, S.A. posee la representación comercial de tres de las marcas más importantes de telefonía las cuales son Huawei, Samsung y Motorola, esto representa la mitad de las ganancias netas de la empresa, siendo la empresa con mayor cobertura de producto en el mercado nacional.

Las marcas mencionadas crearon una alianza estratégica con el fin de obtener un distribuidor confiable para poder soportar los costos de importación y con realizar el llenado de canal en todo el territorio guatemalteco.

Cada marca presenta distintas familias que clasifican los teléfonos en distintas gamas, desde gama baja, hasta gama premium, los cuales mediante estrategias comerciales salen al mercado buscando ser una propuesta atractiva para el consumidor.

Tabla I. **Cuadro resumen de marcas que comercializa la empresa**

<b>Familias Huawei</b>	<b>Familias Samsung</b>	<b>Familias Motorola</b>
<b>Y (gama baja)</b>	Core (gama baja)	C (gama baja)
<b>P lite (gama media)</b>	J (gama media)	Play (gama media baja)
<b>P (gama alta)</b>	A (gama media alta)	E (gama media alta)
<b>Mate (gama premium)</b>	S (gama alta)	G (gama alta)
	Note (gama premium)	

Fuente: elaboración propia.

Cada marca toma iniciativas en marketing, redes sociales, radio, prensa, con el fin de posicionarse en el mercado buscando llamar la atención de los clientes, aplicando promociones por medio de los distribuidores (*Sell Out Incentive*) y así competir en precio y características.

Cada *Retail* puede desarrollar la estrategia de mercado a convenir siempre y cuando este no afecte la conducta del mercado nacional, publicando precios menores a los establecidos previamente por la marca, el representante regional o encargado de la marca será quien dictamine con los KAM la ruta de precios y la estrategia de venta con cada cliente.

## **2.2. Descripción del proceso**

En el proceso que realiza la empresa para poder satisfacer las necesidades de los clientes influyen distintas áreas; operaciones, comercial, de créditos, entre otras.

El proceso inicia cuando el KAM quien es el encargado de la cuenta, realiza la negociación con el cliente en este caso un *Retail* y se realiza el análisis de la mercadería que ingresará al canal, luego se cuadran los costos requeridos ya sea en quetzales o dólares, el *Retail* procede con la generación de la orden de compra el cual el KAM es quien confirmará la orden en el sistema del cliente y procederá con la gestión de los requerimientos necesarios para su pronta entrega.

Luego de realizada la gestión por parte del KAM solicitando apoyo al Back Office quien es el encargado de verificar existencias de producto y proceder a cuadrar los precios acordados en la negociación, luego el producto pasa a una serie de procesos como el maquilado y plastificado de producto (*Fullfilment*).

El departamento de créditos es el encargado de validar la solvencia de la cadena, autorizando o denegando el despacho y facturación, este se realiza cuando se ha verificado en el sistema que la cuenta se encuentra al día y solvente de pago, sin la aprobación del departamento de créditos, no es posible la facturación del producto.

El equipo de operaciones se encarga de recolectar todo el producto en el centro de distribución actualmente ubicado en Calzada de la paz, Guatemala y así mismo coordinar las rutas correspondientes para que este sea entregado en la fecha confirmada en el sistema del cliente.

### **2.2.1. Área de operaciones**

Esta área es de vital importancia ya que ellos realizan todas las gestiones solicitadas por los *retail* para que la entrega sea efectiva intentando minimizar errores en la logística así mismo entregar un producto con la más alta calidad.

Cuando el *retail* genera una orden de compra y el back office crea la gestión en el sistema, el producto lleva un proceso previo a ser entregado, en la mayoría de las cadenas se debe de maquilar el producto con un SIM (subscriber identity module, en español módulo de identificación de abonado) designado específicamente por un operador de telefonía el cual genera un beneficio por parte del operador hacia la empresa, adicional el *retail* recibe un beneficio económico por cada unidad activada.

Así mismo el producto lleva un proceso de plastificado en el cual los *retail* desean presentar al cliente un producto de calidad y con una alta confiabilidad, de igual manera se deben de imprimir las etiquetas del *retail* y así darle ingreso al producto en su sistema al momento de la entrega, el proceso de etiquetado es muy importante ya que esta etiqueta contiene información de identificación de producto como el código de barras y sin esta no es posible la recepción por parte del *retail*.

El equipo coordina el transporte interno con rutas previamente analizadas para una mayor efectividad al momento de la entrega y reducir los tiempos para cumplir con las citas establecidas en el portal del cliente ya que estos solo cuentan con 30 minutos por cita en la cual se pueden entregar 300 unidades de celulares.

### **2.2.2. Área comercial**

Esta área es la encargada de crear la oportunidad de negocio con el cliente, brindarle una asesoría completa del producto que busca y fidelizar al cliente para que INTCOMEX de Guatemala, S.A. sea la primera opción ante cualquier necesidad tecnológica, así mismo brindarle una solución a su necesidad y darle seguimiento para que la oportunidad de negocio finalice en una compra.

Dentro del área comercial se encuentra la unidad de *mobile*; especializada en la comercialización de celulares de distintas marcas, brindando al cliente un portafolio completo de producto (MSRP, Manufacturer's Suggested *Retail Price*) en la cual encontrará el costo en dólares del producto, así mismo el precio al cual debe venderlo al público, verifica el margen de ganancia que estará generando la cadena en cada modelo.

El área comercial debe de ejecutar los planes de marketing (JMA, Join marketing agreement) los cuales cada marca posee un Budget (presupuesto) en el cual se encuentran todos los fondos destinados para la ejecución de campañas como por ejemplo back to school (regreso a clases), black friday con esto aumentar la venta de producto y realizar un llenado de canal rápido para evitar que el producto dentro de las bodegas de la empresa llegue a estar en *aging* (antigüedad).

### **2.2.3. Unidades operativas de negocio**

- Unidad de *Mobile*: es la unidad dedicada a la comercialización de teléfonos celulares marcas como Huawei, Samsung y Motorola, también maneja marcas emergentes como Homtom, está conformada por un Gerente de Categoría, Gerentes de producto de las distintas marcas, KAMs quienes son los responsables de la distribución, comercialización y venta del producto ejecutar los planes de marketing, mantener informadas a las cadenas de los distintos cambios de precios en el mercado y ejecutar planes internos para aumentar la rotación de su producto.
- Unidad de *Retail*: es la unidad encargada de comercializar todos los productos de tecnología que posee la empresa, desde computadoras accesorios, servidores exceptuando los teléfonos celulares, la unidad se

encuentra conformada por la gerente de *retail*, un back office y KAMs que son los encargados de las cuentas y llevan una relación comercial estrecha con los gerentes de compra de las distintas cadenas.

- Unidad de *Enterprise*: esta unidad comercializa todos los productos tecnológicos de la empresa, la diferencia entre las demás unidades es que esta se enfoca en clientes gubernamentales, se debe llevar un proceso de licitación para poder ganar la orden de compra la cual debe llevarse con mucho cuidado, por los requerimientos y previas negociaciones en costo y calidad para que este pueda entregarse sin ningún inconveniente.
- Unidad de Seguridad: esta unidad es la encargada de comercializar todas las soluciones para la vigilancia, seguridad y comodidades, en el hogar, empresas y de clientes particulares, comercializa con marcas como Hikvision, ubiquiti, el equipo lo dirige un Category Manager (Gerente de categoría), product manager (Gerente de producto) y un backoffice, esta unidad distribuye variedad de cámaras de vigilancia tanto industriales como para el hogar, así como soluciones para casas inteligentes.

#### **2.2.4. Ingreso de las marcas al mercado nacional**

Como primer punto las empresas que tendrán la representación comercial de la marca en Guatemala deben obtener las patentes que serán los permisos correspondientes para la comercialización del producto, en este caso las patentes de comercio y las patentes de sociedad.

El ingreso de una marca alternativa empieza con una orden de compra del distribuidor que tomará la decisión de manejar el producto en el país normalmente

la orden de compra debe llevar un mínimo de compra ya que los fabricantes no pueden iniciar la fabricación del producto si no se llega a un número mínimo de unidades, ya que no cubre los materiales ni los procesos requeridos de manufactura.

En muchos casos las órdenes de compra de una marca emergente inician con 1000 unidades no importando la diversidad de los modelos.

Luego el proceso desde la orden de compra hasta la recepción del producto en bodegas es de 4 semanas para que esté en Guatemala.

La marca debe establecer un MSRP oficial, teniendo en cuenta que en el mercado ya se encuentran posicionadas marcas con una trayectoria muy grande por lo cual los teléfonos deben tener características muy buenas y aperturar con un precio público agresivo para que estos sean atractivos al cliente final.

### **2.2.5. Estándares de calidad en el servicio**

Entre los estándares de calidad de la empresa se encuentra: asignación de un ejecutivo de cuenta para una mayor rapidez y eficiencia, la entrega del producto en tiempo (siempre y cuando se respeten los horarios o cortes de facturación), si la entrega es en moto cobrada el producto debe de entregarse ese mismo día, la empresa cuenta con un musculo financiero para brindarle créditos a los clientes.

INTCOMEX de Guatemala, S.A. cuenta con el stock necesario para facilitar la compra de producto a nuestros clientes, evitando la perdida de ventas por falta de producto.

INTCOMEX de Guatemala, S.A. maneja un departamento técnico altamente efectivo y capacitado para solventar las garantías de los clientes, en casos muy específicos se cuenta con la política de brindarle un aparato totalmente nuevo para evitar las molestias de nuestros clientes.

Se realiza la entrega a domicilio del cliente sin ningún costo adicional dentro de la ciudad capital o en cualquier departamento de la república, para los clientes *retail* se realiza la total distribución a todas sus tiendas o a su centro de distribución.

En este caso si INTCOMEX de Guatemala, S.A. realiza la distribución a tiendas no se cobra el factor logístico, pero si se realiza el despacho al CDI (centro de distribución), las cadenas cobran el 1 % de factor logístico para ellos realizar su distribución.

#### **2.2.6. Factores de la negociación**

- El número de partes negociadoras que intervienen en la negociación: conforme crece el número de negociadores, la negociación se vuelve más compleja por el hecho de beneficiarios del negocio o proyecto y cada parte busca un bien común ya sea en costo o volumen de compra.
- Los intereses y las necesidades: entre los aspectos más importantes de una negociación son los intereses económicos o beneficios que este pueda llegar a proveer a ambas partes, se debe de centralizar un beneficio en común sin salir de los parámetros pertinentes, cuidando los márgenes de las empresas y brindando posibles soluciones a los planteamientos previo, no siempre los beneficios deben ser económicos, existen previas

negociaciones por el volumen de compra establecida, donde se dará una exclusividad en el lanzamiento de un producto por la fidelidad a la marca.

- Las referencias históricas entre los negociantes: es muy común encontrar amistades y relaciones comerciales muy sólidas en el medio de las ventas tecnológicas, así mismo también se encuentran relaciones comerciales muy lastimadas por negocios inconclusos o por falta de cumplimiento de alguna de las partes o ambas partes, es una excelente idea colocar todos los puntos de vista y re plantear el negocio para un bien global cooperando de ambas partes y buscar una alianza estratégica para poder culminar los proyectos faltantes.
- La información que maneje cada negociante: en el mundo de los negocios es de vital importancia el dominio del tema por ambas partes, debido a que entre cada negociación existen sumas de dinero muy fuertes por proyectos o para llenado de canal, así mismo si no se cuenta con la información necesaria para cumplir con la propuesta, la contra parte del negocio tiene la ventaja de colocar todos sus criterios y condiciones sin poder dar pauta a una renegociación que seguramente afectará los márgenes previos.

### **2.3. Diagnostico financiero de la empresa**

Este nos permite conocer la situación financiera de la empresa y como esta se maneja en la relación a sus ingresos, gastos, cash Flow, así mismo nos permite estudiar la liquidez que tiene la empresa para saldar sus obligaciones.

Figura 4. Balance general

<b>DTSA</b>	
<b>BALANCE GENERAL 31/ 12/ 2018</b>	
<b>ACTIVOS</b>	<b>2,019</b>
Caja y Bancos	43,076.89
Cuentas por cobrar	324,678.98
Inventarios	673,067.87
Gastos pagados por anticipado	0.00
Otros activos Corrientes	0.00
Activos Corrientes	1,040,823.74
Propiedad, planta y equipo	8,765.00
(-) depreciación acumulada	1,879.00
Activos Fijos Netos	6,886.00
ISR 2015	0.00
IVA Crédito	102,107.17
TOTAL ACTIVOS	1,149,816.91
<b>PASIVOS Y CAPITAL SOCIAL</b>	
Proveedores	530,876.98
Cuota Patronal	0.00
Cuota Laboral	0.00
Reserva Legal	
ISR por pagar anual	11,754.00
Iva Debito	117,094.12
Pasivos Corrientes	659,725.10
Deudas de largo plazo	0
TOTAL PASIVOS	659,725.10
<u>Capital de los Accionistas</u>	
Capital Autorizado Suscrito y Pagado	254,087.00
Utilidad de periodos anteriores	12,109.00
Reserva Legal	2,321.00
Utilidad del periodo	250,034.00
TOTAL PATRIMONIO	518,551.00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1,178,276.10

Fuente: INTCOMEX de Guatemala, S.A. Departamento de Contabilidad.

Figura 5. Estado de ganancias y perdidas

<b>DTSA</b>	
<b>ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS 31/ 12/ 2018</b>	
	<b>2,016</b>
Ventas netas	2,367,489.77
Inventario Inicial	246,735.00
(+) Compras	1,452,638.00
(-) Inventario Final	536,383.00
Costo de ventas	1,162,990.00
	<b>UTILIDAD BRUTA</b>
	1,204,499.77
Gastos de ventas, generales y administrativos	225,494.03
Depreciación	937.54
	<b>Utilidad antes de intereses</b>
	978,068.20
Intereses pagados	0.00
	<b>Utilidad antes de impuestos</b>
	978,068.20
Impuesto a la renta	13,663.74
	<b>Utilidad después de impuestos</b>
	964,404.46
Reserva Legal	1,639.65
	<b>UTILIDAD NETA</b>
	962,764.81

Fuente: INTCOMEX de Guatemala, S.A. Departamento de Contabilidad.

Tabla II. Evolución de los ratios

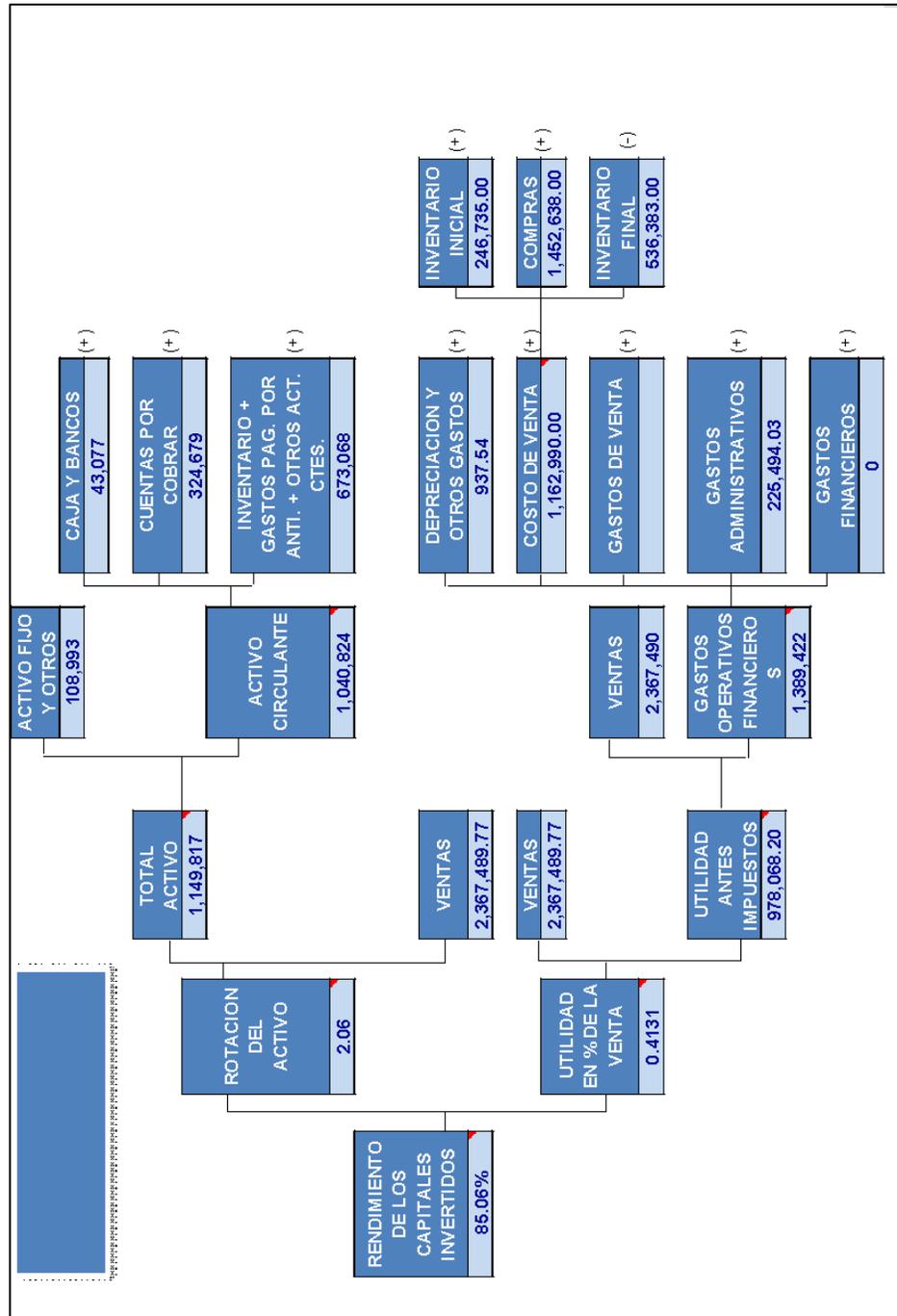
<b>EVOLUCION DE LOS RATIOS, PERIODO 2018</b>		
<b>A) RATIOS DE LIQUEDEZ</b>	<b>2018</b>	<b>Lectura</b>
(1) LIQUEDEZ GENERAL	1.58	Esto quiere decir que el activo corriente es 1.58 veces más grande que el pasivo corriente; o que por cada UM de deuda, la empresa cuenta con UM 1.36 para pagarla. Cuanto mayor sea el valor de esta razón, mayor será la capacidad de la empresa de pagar sus deudas.
(2) PRUEBA ACIDA	0.56	A diferencia de la razón anterior, esta excluye los inventarios por ser considerada la parte menos líquida en caso de quiebra. Esta razón se concentra en los activos más líquidos, por lo que proporciona datos más correctos al analista.
(3) PRUEBA DEFENSIVA	0.07	Es decir, contamos con el 7.00% de liquidez para operar sin recurrir a los flujos de venta
(4) CAPITAL DE TRABAJO	381,099	En nuestro caso, nos está indicando que contamos con capacidad económica para responder obligaciones con terceros.
(5) PERIODO PROMEDIO DE COBRANZAS	49	El índice nos está señalando, que las cuentas por cobrar están circulando 49 días, es decir, nos indica el tiempo promedio que tardan en convertirse en efectivo.
(6) ROTACION DE LAS CUENTAS POR COBRAR	7.29	Las razones (5 y 6) son recíprocas entre sí. Si dividimos el periodo promedio de cobranzas entre 360 días que tiene el año comercial o bancario, obtendremos la rotación de las cuentas por cobrar 7.29 veces al año. Asimismo, el número de días del año dividido entre el índice de rotación de las cuentas por cobrar nos da el periodo promedio de cobranza. Podemos usar indistintamente estos ratios.

Continuación de la tabla II.

<b>B) RATIOS DE LA GESTION</b>	<b>2018</b>	<b>Lectura</b>
(7) ROTACION DE CARTERA Veces	25 14.58	Esto quiere decir que la empresa convierte en efectivo sus cuentas por cobrar en 25 días o rotan 14.58 veces en el período.
(8) ROTACION DE INVENTARIOS Veces	104 3.46	Esto quiere decir que los inventarios van al mercado cada 104 días, en nuestro caso 3.46 veces al año.
(9) ROTACION DE INVENTARIOS	3.46	Obtenemos el mismo resultado que el ratio anterior, en rotación anual. Mientras más alta sea la rotación de inventarios, más eficiente será el manejo del inventario de una empresa.
(11) ROTACION DE CAJA BANCOS	7	Interpretando el ratio, diremos que contamos con liquidez para cubrir 7 días de venta.
(12) ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	2.06	Es decir que nuestra empresa está colocando entre sus clientes 2.78 veces el valor de la inversión efectuada.
(13) ROTACION DE ACTIVO FIJO	343.81	Es decir, estamos colocando en el mercado 343.81 veces el valor de lo invertido en activo fijo.
<b>C) RATIOS DE SOLVENCIA</b>	<b>2018</b>	<b>Lectura</b>
(14) ESTRUCTURA DEL CAPITAL	1.2722	Por cada UM aportada por el dueño hay UM 1.2722 de los acreedores.
(15) RAZON DE ENDEUDAMIENTO	0.5738	El 0.5738% de los activos totales, es financiado por los acreedores.
(17) COBERTURA DE LOS GASTOS FIJOS	5.32	Para el caso consideramos como gastos fijos los rubros de gastos de ventas, generales, administrativos y depreciación. Esto no significa que los gastos de ventas corresponden necesariamente a los gastos fijos. Al clasificar los costos fijos y variables deberá analizarse las particularidades de cada empresa.
<b>D) RATIOS DE RENTABILIDAD</b>	<b>2018</b>	<b>Lectura</b>
(18) RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO	185.66%	Esto significa que por cada UM que el dueño mantiene en el 2018 genera un rendimiento del 185.66% sobre el patrimonio. Es decir, mide la capacidad de la empresa para generar utilidad a favor del propietario.
(19) RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION	83.73%	Quiere decir, que cada UM invertido en el 2018 en los activos produjo ese año un rendimiento de 83.73% sobre la inversión. Indicadores altos expresan un mayor rendimiento en las ventas y del dinero invertido.
(20) UTILIDAD ACTIVO	85.06%	Nos está indicando que la empresa genera una utilidad de 85.06% por cada UM invertido en sus activos
(21) UTILIDAD VENTAS	41.31%	Es decir que por cada UM vendida hemos obtenido como utilidad el 1.53% en el 2018.
(22) UTILIDAD POR ACCION	20.84	Este ratio nos está indicando que la utilidad por cada acción común fue de UM 20.84
(23) MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	50.88%	Indica las ganancias en relación con las ventas, deducido los costos de producción de los bienes vendidos. Nos dice también la eficiencia de las operaciones y la forma como son asignados los precios de los productos.
(24) MARGEN NETO DE UTILIDAD	40.67%	Esto quiere decir que en el 2018 por cada UM que vendió la empresa, obtuvo una utilidad de 40.67%. Este ratio permite evaluar si el esfuerzo hecho en la operación durante el período de análisis, está produciendo una adecuada retribución para el empresario.
(25) DUPONT	85.06%	Tenemos, por cada UM invertido en los activos un rendimiento de 85.06%, sobre los capitales invertidos.

Fuente: INTCOMEX de Guatemala, S.A. Departamento de Contabilidad.

Figura 6. Sistema dupont.



Fuente: elaboración propia, empleando Visio 2016.

### 2.3.1. Datos de ventas

Los datos de ventas que se presentan en las siguientes tablas corresponden al segundo semestre del año 2018, se autorizó por parte de la empresa hacer públicos estos datos, son completamente responsables de su veracidad y legalidad la empresa INTCOMEX de Guatemala, S.A., el estudiante solo hace uso de la información proporcionada.

Tabla III. **Montos facturados junio 2018**

<b>Montos facturados Junio 2018</b>					
<b>Trans.No</b>	<b>Suma de Ext.Price LC</b>		<b>Suma de Ext.Cost LC</b>		<b>Suma de Margen Q</b>
1050885	Q	1,102.86	Q	1,294.27	Q 98.12
1050886	Q	84.54	Q	62.89	Q 18.48
1050887	Q	278.53	Q	215.46	Q 51.35
1050888	Q	242.74	Q	184.13	Q 48.95
1050889	Q	905.66	Q	721.09	Q 143.29
1050890	Q	210.94	Q	166.12	Q 35.49
1050891	Q	4,245.71	Q	3,631.22	Q 382.44
1050892	Q	1,989.24	Q	1,480.57	Q 433.91
1050893	Q	398.76	Q	309.45	Q 72.38
1050894	Q	757.14	Q	653.05	Q 61.86
1050895	Q	3,790.81	Q	3,768.41	-Q 265.75
1050896	Q	1,273.71	Q	998.92	Q 219.09
1050897	Q	85.29	Q	58.23	Q 24.67
1050898	Q	620.16	Q	403.44	Q 202.35
1050899	Q	1,104.00	Q	764.68	Q 306.60
1050900	Q	250.71	Q	199.01	Q 40.37
1050901	Q	1,120.43	Q	871.93	Q 200.55
1050902	Q	1,270.42	Q	940.92	Q 282.47
1050903	Q	3,357.86	Q	2,855.79	Q 321.01
1050904	Q	202.60	Q	159.51	Q 34.14
1050905	Q	43.31	Q	34.17	Q 7.22

Fuente: INTCOMEX de Guatemala, S.A. Departamento de Contabilidad.

Tabla IV. Montos facturados julio 2018

<b>Montos facturados Julio 2018</b>				
<b>Trans.No</b>	<b>Suma de Ext.Price LC</b>	<b>Suma de Ext.Cost LC</b>	<b>Suma de Margen Q</b>	
1159392	Q 475.82	Q 371.84	Q 83.38	
1159393	Q 3,592.17	Q 3,048.00	Q 351.57	
1159394	Q 275.40	Q 201.89	Q 63.63	
1159395	Q 115.24	Q 86.28	Q 24.55	
1159396	Q 386.78	Q 317.17	Q 50.56	
1159397	Q 213.66	Q 165.02	Q 39.68	
1159398	Q 481.61	Q 449.50	Q -	
1159399	Q 46.46	Q 29.41	Q 16.11	
1159400	Q 66.46	Q 37.59	Q 28.21	
1159401	Q 75.32	Q 55.91	Q 16.61	
1159402	Q 1,835.85	Q 1,574.06	Q 160.85	
1159403	Q 3,756.67	Q 3,165.70	Q 392.92	
1159404	Q 699.69	Q 599.93	Q 61.28	
1159405	Q 3,319.92	Q 2,909.07	Q 218.68	
1159406	Q 11,957.16	Q 10,298.93	Q 993.56	
1159407	Q 1,441.61	Q 1,275.60	Q 80.65	
1159408	Q 790.71	Q 680.70	Q 66.12	
1159409	Q 993.22	Q 882.78	Q 51.03	
1159410	Q 722.90	Q 614.77	Q 69.15	
1159411	Q 817.56	Q 638.29	Q 143.96	
1159412	Q 2,457.01	Q 1,849.45	Q 512.03	

Fuente: INTCOMEX de Guatemala, S.A. Departamento de Contabilidad.

Tabla V. **Montos facturados agosto 2018**

<b>Montos facturados agosto 2018</b>						
<b>Trans.No</b>	<b>Suma de Ext.Price LC</b>	<b>Suma de Ext.Cost LC</b>	<b>Suma de Margen Q</b>			
1168861	Q	8,106.28	Q	8,116.27	Q	613.57
1168862	Q	285.23	Q	260.65	Q	46.52
1168863	Q	7,376.51	Q	6,334.25	Q	1,609.68
1168864	Q	4,083.11	Q	3,055.35	Q	1,341.85
1168865	Q	8,814.66	Q	7,759.73	Q	1,732.98
1168866	Q	1,724.53	Q	1,684.99	Q	172.19
1168867	Q	1,531.52	Q	1,484.85	Q	164.48
1168868	Q	1,694.29	Q	1,652.62	Q	172.00
1168869	Q	8,850.11	Q	7,705.10	Q	1,825.79
1168870	Q	16,674.41	Q	15,335.56	Q	2,621.50
1168871	Q	1,751.86	Q	1,536.91	Q	349.72
1168872	Q	1,767.13	Q	1,536.90	Q	366.16
1168873	Q	1,751.86	Q	1,536.90	Q	349.72
1168874	Q	1,431.84	Q	1,494.83	Q	47.15
1168875	Q	3,986.29	Q	3,335.19	Q	957.73
1168876	Q	1,546.99	Q	1,576.12	Q	89.88
1168877	Q	4,897.56	Q	4,373.64	Q	900.66
1168878	Q	6,185.12	Q	5,333.08	Q	1,327.82
1168879	Q	3,016.97	Q	2,490.78	Q	758.26
1168880	Q	6,105.28	Q	6,370.24	Q	204.68
1168881	Q	4,518.23	Q	3,311.54	Q	1,554.25
1168882	Q	4,789.98	Q	4,488.23	Q	670.21

Fuente: INTCOMEX de Guatemala, S.A. Departamento de Contabilidad.

Tabla VI. **Montos facturados septiembre 2018**

<b>Montos facturados Septiembre 2018</b>						
<b>Trans.No</b>	<b>Suma de Ext.Price LC</b>		<b>Suma de Ext.Cost LC</b>		<b>Suma de Margen Q</b>	
1179040	Q	11,675.50	Q	9,990.92	Q	1,045.63
1179041	Q	10,277.00	Q	8,755.95	Q	964.52
1179042	Q	749.99	Q	520.75	Q	206.82
1179043	Q	1,342.90	Q	933.02	Q	369.64
1179044	Q	83.31	Q	63.33	Q	16.65
1179045	Q	4,778.96	Q	3,860.23	Q	692.46
1179046	Q	245.64	Q	199.45	Q	34.40
1179047	Q	4,234.39	Q	3,673.32	Q	321.66
1179048	Q	1,776.81	Q	1,433.07	Q	259.95
1179049	Q	472.38	Q	370.51	Q	81.20
1179050	Q	456.89	Q	331.13	Q	109.97
1179051	Q	135.90	Q	109.45	Q	20.07
1179052	Q	30.73	Q	24.35	Q	5.00
1179053	Q	3,113.76	Q	2,580.53	Q	375.75
1179054	Q	387.47	Q	278.11	Q	96.38
1179055	Q	892.57	Q	581.01	Q	290.84
1179056	Q	431.06	Q	364.21	Q	43.98
1179057	Q	513.35	Q	269.38	Q	242.02
1179058	Q	426.32	Q	320.73	Q	89.04
1179059	Q	17.36	Q	11.52	Q	5.40
1179060	Q	1,004.36	Q	585.53	Q	406.01

Fuente: INTCOMEX de Guatemala, S.A. Departamento de Contabilidad.

Tabla VII. **Montos facturados octubre 2018**

<b>Montos facturados Octubre 2018</b>					
<b>Trans.No</b>	<b>Suma de Ext.Price LC</b>		<b>Suma de Ext.Cost LC</b>		<b>Suma de Margen Q</b>
1179040	Q	14,859.73	Q	13,623.98	Q 1,235.75
1179041	Q	13,079.82	Q	11,939.93	Q 1,139.89
1179042	Q	954.54	Q	710.12	Q 244.42
1179043	Q	1,709.15	Q	1,272.30	Q 436.85
1179044	Q	106.04	Q	86.36	Q 19.67
1179045	Q	6,082.32	Q	5,263.95	Q 818.36
1179046	Q	312.64	Q	271.98	Q 40.65
1179047	Q	5,389.22	Q	5,009.07	Q 380.15
1179048	Q	2,261.40	Q	1,954.18	Q 307.22
1179049	Q	601.21	Q	505.25	Q 95.96
1179050	Q	581.50	Q	451.54	Q 129.96
1179051	Q	172.96	Q	149.25	Q 23.72
1179052	Q	39.11	Q	33.20	Q 5.91
1179053	Q	3,962.97	Q	3,518.91	Q 444.06
1179054	Q	493.15	Q	379.25	Q 113.90
1179055	Q	1,136.00	Q	792.28	Q 343.72
1179056	Q	548.63	Q	496.65	Q 51.97
1179057	Q	653.35	Q	367.34	Q 286.02
1179058	Q	542.59	Q	437.36	Q 105.23
1179059	Q	22.09	Q	15.71	Q 6.38
1179060	Q	1,278.28	Q	798.45	Q 479.83

Fuente: INTCOMEX de Guatemala, S.A. Departamento de Contabilidad.

Tabla VIII. **Montos facturas noviembre 2018**

<b>Montos facturados noviembre 2018</b>					
<b>Trans.No</b>		<b>Suma de Ext.Price LC</b>		<b>Suma de Ext.Cost LC</b>	<b>Suma de Margen Q</b>
1050885	Q	1,403.64	Q	1,764.91	Q 115.96
1050886	Q	107.59	Q	85.75	Q 21.84
1050887	Q	354.49	Q	293.81	Q 60.68
1050888	Q	308.94	Q	251.09	Q 57.85
1050889	Q	1,152.65	Q	983.31	Q 169.35
1050890	Q	268.47	Q	226.53	Q 41.95
1050891	Q	5,403.64	Q	4,951.66	Q 451.97
1050892	Q	2,531.76	Q	2,018.96	Q 512.80
1050893	Q	507.51	Q	421.97	Q 85.54
1050894	Q	963.64	Q	890.53	Q 73.11
1050895	Q	4,824.67	Q	5,138.75	-Q 314.07
1050896	Q	1,621.09	Q	1,362.16	Q 258.93
1050897	Q	108.55	Q	79.40	Q 29.15
1050898	Q	789.29	Q	550.15	Q 239.15
1050899	Q	1,405.09	Q	1,042.75	Q 362.35
1050900	Q	319.09	Q	271.38	Q 47.71
1050901	Q	1,426.00	Q	1,188.99	Q 237.01
1050902	Q	1,616.90	Q	1,283.07	Q 333.83
1050903	Q	4,273.64	Q	3,894.26	Q 379.37
1050904	Q	257.85	Q	217.51	Q 40.35
1050905	Q	55.13	Q	46.59	Q 8.54

Fuente: INTCOMEX de Guatemala, S.A. Departamento de Contabilidad.

Tabla IX. **Montos facturados diciembre 2018**

<b>Montos facturados Diciembre 2018</b>					
<b>Trans.No</b>	<b>Suma de Ext.Price LC</b>		<b>Suma de Ext.Cost LC</b>		<b>Suma de Margen Q</b>
1159392	Q	605.59	Q	507.05	Q 98.54
1159393	Q	4,571.85	Q	4,156.36	Q 415.49
1159394	Q	350.51	Q	275.31	Q 75.20
1159395	Q	146.66	Q	117.65	Q 29.01
1159396	Q	492.26	Q	432.51	Q 59.75
1159397	Q	271.93	Q	225.03	Q 46.90
1159398	Q	612.95	Q	612.95	Q -
1159399	Q	59.14	Q	40.10	Q 19.04
1159400	Q	84.59	Q	51.25	Q 33.34
1159401	Q	95.86	Q	76.24	Q 19.63
1159402	Q	2,336.54	Q	2,146.45	Q 190.09
1159403	Q	4,781.22	Q	4,316.86	Q 464.35
1159404	Q	890.51	Q	818.09	Q 72.42
1159405	Q	4,225.35	Q	3,966.91	Q 258.45
1159406	Q	15,218.21	Q	14,044.00	Q 1,174.21
1159407	Q	1,834.77	Q	1,739.45	Q 95.32
1159408	Q	1,006.36	Q	928.23	Q 78.14
1159409	Q	1,264.10	Q	1,203.79	Q 60.31
1159410	Q	920.05	Q	838.33	Q 81.73
1159411	Q	1,040.53	Q	870.39	Q 170.14
1159412	Q	3,127.10	Q	2,521.97	Q 605.13

Fuente: INTCOMEX de Guatemala, S.A. Departamento de Contabilidad.

## **2.4. Oferta y demanda del producto**

Guatemala es un mercado altamente demandante de telefonía celular, debido a la gran cantidad de opciones de marcas posicionadas, pero también de marcas emergentes que han ido tomando terreno en los distintos nichos de mercado, cabe destacar que de los mercados con más alta demanda en los últimos años tomado por marcas emergentes ha sido el mercado de gama baja entiéndase teléfonos que van desde los Q 50,00 a Q 499,00.

Esto sin dejar por un lado marcas ya establecidas como lo son Huawei, Samsung, Motorola, que el ticket o facturación promedio de estas marcas va desde los Q 899,00 hasta los Q 5 999,00 dependiendo la marca y las características, todo dependiendo los gustos y las capacidades de pago de los clientes.

Aunque en el mercado guatemalteco ha aumentado considerablemente la contratación de líneas postpago en un 12,6 % (elperiodico.com.gt), el tema de la adquisición de teléfonos prepago siguiente siendo la número 1 en el país, en su mayoría de un solo sim, desde el año 2017 ha aumentado la demanda por teléfonos doble sim liberados, debido a los beneficios que estos tienen para poder utilizarse en cualquier parte del mundo sin ninguna restricción.

## **2.5. Mercado al que se dirigen las ventas**

Actualmente el mercado de las telecomunicaciones y la comercialización de teléfonos celulares es muy cerrado debido a la diversa cantidad de opciones para poder adquirir un celular, la empresa es un distribuidor de tecnología el cual no puede vender su producto a cliente final o consumidor final, se debe de comercializar por medio de un *retail* quien se encarga de colocar el producto en

el piso de venta, colocar los exhibidores correspondientes con los precios previamente negociados y autorizados por la marca.

Actualmente las marcas categorizan a los clientes como Tier 1, Tier 2 y cadenas del pulverizado, el motivo es para tener visualizado a las cadenas con altas facturaciones por el ticket alto de precio que manejan (Tier 1), luego se encuentran las cadenas que son *Retail* pero el ticket de precio que logran manejar apunta hacia un gama media alta (Tier 2) y por ultimo pero no menos importante se encuentran las cadenas del pulverizado en su mayoría son pequeñas empresas y redistribuidores los cuales tocan muchos puntos de venta en el interior del país y lugares a los que no llega la comercialización de las grandes empresas.

Las marcas deben de crear estrategias puntuales para cada categoría debido al tema de márgenes y que las pequeñas empresas y redistribuidores no pueden competir contra los *retail*, en algunas ocasiones la marca asigna promocionales cuando se realizan campañas institucionales para alzar la venta de algunos modelos, a los cuales solo las cadenas Tier 1 y Tier 2 en su mayoría tienen acceso por el volumen de compra que trabajan, a las cadenas del pulverizado se les apoya con un mejor costo para re distribuir el producto y que su negocio sea rentable, en la mayoría de los casos se les apoya con un 2 % menos sobre el costo del producto ya con IVA.

## **2.6. Razones para mejorar los costos actuales**

Actualmente el mercado dirigido a la comercialización de teléfonos celulares cada vez ha ido aumentando, nuevos distribuidores han incursionado en el mercado tanto *retail* como pequeñas empresas, al verse los costos muy cerrados y con poco espacio para poder marginar con un mínimo del 15 % para que el

negocio sea rentable, pequeñas y medianas empresas han comenzado el proceso de importación desde Estados Unidos o países cercanos (Mercado gris), esto sin pagar impuestos, creando una irregularidad en la gama de precios de las marcas importantes tales como Huawei Samsung y Motorola.

Así mismo hay clientes como redistribuidores los cuales para evitar la importación de producto, buscan aliarse a un distribuidor oficial buscando mejores precios en relación con el volumen de compra para poder ser rentables en el mercado nacional.

Una de las razones más importantes por lo cual se deben de mantener costos flexibles es para evitar la importación de producto gris y con ello crear una competencia leal, cuidando el mercado y gestionando márgenes razonables y precios concretos al punto de venta final.

Actualmente la estructura de un *retail* debe ser como mínimo un 20 % de margen neto para que sea rentable el negocio, para un redistribuidor en el área de telefonía se maneja un 2 % sobre el costo, esto para que la estructura de distribución a punto de venta sea rentable; esto se realiza en el área rural principalmente.

## **2.7. Forma de pago a proveedores**

En la actualidad la empresa es uno de los distribuidores más fuertes en Latinoamérica, pero esto requiere una capacidad financiera que pueda soportar todos los créditos para la compra de los clientes, adicional INTCOMEX de Guatemala, S.A. cuenta con crédito con los distintos proveedores, que van desde los 30 días hasta 60 días, cuando es crédito por producto y hasta 90 días cuando el crédito es por servicios.

La casa matriz es la encargada de realizar la compra a los proveedores, y ya todas las filiales alrededor de Latinoamérica deben pagar a casa matriz por el producto facturado, adicionalmente el máximo de días para pagar a la central de Miami es de 45 días.

La unidad de cuentas por pagar es la encargada de validar y enviar los documentos necesarios a la filial de Panamá, quien es la única filial que tiene autorización para dar las órdenes de pago a las distintas empresas, así mismo es la responsable de transferir los fondos necesarios, para que se pueda generar en las transferencias electrónicas.

## **2.8. Problemática del mercado actual**

El mercado de la telefonía ha cambiado al pasar de los años, la empresa se encuentra en un mercado en donde los usuarios desean estar comunicado siempre, adicional las empresas han detectado que la adición de mejores cámaras, mejores procesadores y mejores acabados son de vital importancia para poder mantenerse en el mercado.

En la actualidad una de las mayores problemáticas es la importación de producto de mercado gris, esto afecta el mercado nacional debido a la baja de precios constantes.

El ingreso al país sin el pago de impuestos, reducen considerablemente los costos y esto divide en distintos mercados al consumidor esto sumado a la diversidad de marcas que han ingresado al país, omitiendo estándares de calidad y registros legales.

## **2.9. Problemática en el mercado meta**

Una de las problemáticas en el mercado meta es la capacidad crediticia que puedan a llegar a manejar los clientes, debido al crecimiento al que se busca llegar en el mercado de telefonía, con sumas altas de dinero para alcanzar los volúmenes necesarios de compra.

Buscar reducir las marcas emergentes en el país para aumentar el share (porcentaje de participación que posee una marca en el mercado) de las marcas principales como Huawei, Samsung y Motorola, buscando abarcar la gama baja, media y alta para satisfacer la demanda de los clientes.

Establecer costos competitivos para *retail* separados de cadenas del canal pulverizado y costos específicos para redistribuidores para canalizar mejor el mercado y evitar que los clientes importen producto gris.

## **2.10. MSR por marca**

El Precio de Venta Sugerido por el Fabricante (MSRP), es el precio que establece cada marca para su producto, al inicio de cada mes, los *product manager* son los encargados de elaborar el MSRP que se trabajará durante todo el mes, previamente negociado con la marca.

En este se debe colocar el número de parte con el que se identificará todo el lote de un modelo, así mismo se debe colocar las especificaciones del producto que se estará manejando, se coloca el costo del celular en dólares sin IVA, luego se coloca el precio público que la marca sugiere al *retail* para que este puede marginar como mínimo arriba del 20 %.

Algunas marcas colocan un precio público mínimo y máximo, en la cual el *retail* es libre de colocarlo al precio que ellos lo consideren siempre y cuando este no salga del máximo precio establecido ya que de lo contrario la marca penaliza a la cadena por alterar el mercado nacional.

Tabla X. **MSR por marca**

MODELO	DESCRIPCION	SIM	PANTALLA	PROCESADOR	CAMARA	RAM / ROM	BATERIA	SISTEMA OPERATIVO	OTRAS CARACTERISTICAS	COLORES DISPONIBLES	FOTO	PRECIO DISTI.
SMA-J261MZD0G10	Smartphone Samsung J2 Core	4G 	5.0 inch 540x800	4X CORE 1.4GHz Cortex-A53	8MP REAR 8MP FRONT	1GB RAM 8GB ROM (up to 25GB)	2600 mAh	Android 6.0 (Marshmallow)	Ge Edition	METALIC GOLDBLACK		\$ 79.35 \$ 79.35 \$ 79.35
SMA-G320M1DKTP1	Smartphone Samsung J2 Prime	4G 	5.0 inch 540x800	4X CORE 1.4GHz Cortex-A53	8MP REAR 5MP FRONT	1.5GB RAM 16GB ROM (up to 25GB)	2600 mAh	Android 6.0 (Marshmallow)	FRONT FLASH LED	METALIC GOLDBLACK		\$ 89.13 \$ 89.13 \$ 89.13

Fuente: INTCOMEX de Guatemala, S.A. Departamento de ventas.

## 2.11. Cálculo de márgenes sobre producto

El tema de márgenes de ganancia es muy importante debido a que, si un producto no cuenta con un margen atractivo para la cadena, esta toma la decisión de no comercializar con ese producto en sus puntos de venta y la marca debe tomar acciones para reubicar ese producto rápidamente.

Ya que para el cliente final pueda ser un excelente producto por precio, para la cadena es un producto con el cual no es rentable comercializar por su estructura de negocio.

El procedimiento para el cálculo del margen es el siguiente: Se toma el costo del producto en dólares \$, luego este se multiplica por 1,12 que es el % del IVA y se multiplica por el tipo de cambio del día según el banco de Guatemala (7,80).

El resultado se divide dentro del precio público sugerido por la marca, luego a ese valor se le debe restar uno (1) que es el equivalente al 100 % y por último el resultado de multiplica por 100 ese sería el margen de ganancia que obtiene el *retail* sobre el producto.

Tabla XI. **Ejemplo de margen del producto**

<b>Costo</b>	<b>Tipo de cambio</b>	<b>Precio Sugerido</b>
\$ 115,32	7,80	Q 1 399,00

Fuente: elaboración propia.

- Paso 1

$$(\$ 115,32 * 1,12 * 7,80) = Q 1 007,44$$

- Paso 2

$$(Q 1 007,44 / Q 1 399,00) = 0,72$$

- Paso 3

$$1 - (0,72) = 0,28$$

- Paso 4

$$0,28 * 100 = 28 \% \text{ Margen}$$

## **2.12. Posicionamiento de una nueva marca en el mercado nacional**

El mercado guatemalteco en la actualidad es un mercado joven con mucha oportunidad para distintas marcas de todo el mundo buscando un parte del shared de teléfonos celulares en el país.

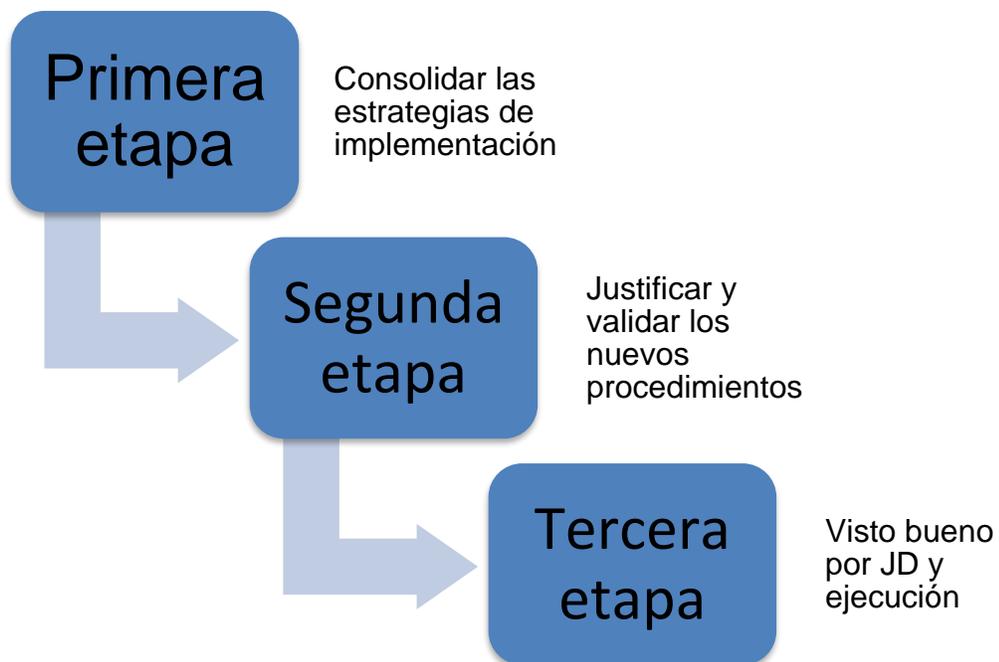
Uno de los factores más importantes son los agregados que la marca pueda ofrecer a su producto por el hecho de ser nueva y que en la compra de cada celular se pueda brindar un obsequio en relación con el costo del celular adquirido.

Esto debe de ir acompañado de una estrategia en marketing que busque la coinversión de las cadenas que le apuesten al producto para posicionarlo en el mercado.

Adicional es de mucha importancia establecer un plan agresivo en relación a los precios públicos que se fijarán en el mercado, ya que la mayoría de los clientes toma la decisión de adquirir un producto con una marca establecida, no importando las características del teléfono en muchos de los casos si no tomando el precio como una referencia.

Una forma inteligente de posicionar una marca es identificar un nicho de mercado al cual las marcas ya establecidas no le estén apuntando por el tema de márgenes de ganancia y darle ingreso a modelos que puedan satisfacer las necesidades de los clientes, muchas veces en gama baja y media.

Figura 7. **Posicionamiento de una nueva marca en el mercado nacional**



Fuente: elaboración propia.

### **2.13. Factor logístico por cadena**

El factor logístico es un porcentaje que cada cadena cobra a sus distribuidores de producto para realizar su distribución a todas sus tiendas alrededor del país, en su mayoría es el 1 % sobre la facturación total de la orden de compra, la utilización de flete o transporte es un costo que los clientes no desean absorber debido a la compra que ellos están realizando.

La empresa debe tomar ese 1 % de las compras que el *retail* realiza, no importando el producto que sea, siempre y cuando el *retail* genere una compra, eso ingresa al Budget general y al finalizar el mes se deben de abonar las notas de crédito correspondientes al factor logístico.

En dado caso el distribuidor no pague la nota de crédito correspondiente, el *retail* puede generar una facturación y debitarlo de la cartera, lo cual debe evitarse a su totalidad ya que si el *retail* lo factura de la cartera está adicional se le debe de aumentar el IVA, lo cual no sucedería si se otorga la nota de crédito anticipada.

### **2.14. Reserva fondos COOP**

Los fondos COOP (Porcentaje de plata el cual se asigna a los clientes *Retail* por las compras realizadas) son un beneficio otorgado por la marca en relación con el volumen de compra que una cadena tenga en algunos casos van desde el 1 % hasta el 2 % dependiendo la negociación de la marca.

El distribuidor debe registrar en su sistema todas las compras realizadas por la cadena, al monto total de facturación en el trimestre, se le debe multiplicar el 1 % o 2 % correspondiente y este deberá ser pagado a la cadena por medio de una nota de crédito.

Este dinero puede ser utilizado para ejecuciones de marketing, lanzamiento de promociones, bajas de precios, compra de promocionales para impulsar la venta de algunos modelos.

Es muy importante mencionar que los fondos COOP en su mayoría solo se otorgan a los clientes *retail* como Distelsa, Elektra Unicomer que son cadenas que por el volumen tan alto de productos que manejan, las marcas están en la obligación de otorgar dicho beneficio para que estos *retail* sigan confiando en su producto.

## **2.15. SD por promoción autorizado por casa matriz**

El SD o *ship and debit* (es el envío y débito del proveedor, es el proceso mediante el cual un distribuidor envía bienes al precio más bajo para el cliente y le carga al proveedor la diferencia en el precio de adquisición y venta o lo absorbe), es un proceso que se realiza internamente para una venta puntual y aplicar una baja al costo con respecto a su ingreso.

El KAM solicita el apoyo al back office para realizar el proceso, el *product manager* debe de autorizar el apoyo, indicando el monto del apoyo que se dará por el total de las unidades negociadas.

Luego el *product manager* indica que fondos se pueden utilizar para poder cubrir la baja de precios en el sistema, el back office solicita el apoyo a casa matriz en Miami para que autoricen el cambio, luego la gerencia de compras es la encargada de realizar la gestión en el sistema de la empresa y ejecuta el cambio del costo.

Después de la autorización y del cambio en el sistema, se procede con la facturación del producto, se revisan los márgenes para evitar quedar en negativo (evitar pérdidas para la empresa) y realiza la distribución correspondiente para entregar el producto al cliente.

Todos los *product manager* pueden autorizar los SD correspondientes siempre y cuando se cuenten con los fondos suficientes otorgados por la marca para subsidiar el producto a facturar.

### **3. PROPUESTA PARA UN CIERRE DE NEGOCIO APROPIADO**

La propuesta central o ideal se desarrollará en hacer uso efectivo de estrategias, habilidades y lineamientos diseñados hacia la empresa en particular.

#### **3.1. Capacitación sobre los productos y servicios que ofrece INTCOMEX de Guatemala, S.A.**

En la búsqueda de alianzas con más socios estratégicos y la fidelización de los clientes, INTCOMEX de Guatemala, S.A. busca crear capacitaciones que certifiquen al personal de los clientes en las distintas ramas de la tecnología, esto con el fin de poder asesorar de manera eficaz a la fuerza de ventas y evitar reclamos posteriores por la compra realizada.

En el ámbito de la telefonía, INTCOMEX de Guatemala, S.A. realiza capacitaciones periódicas con el fin de dar a conocer las gamas nuevas de teléfonos, así como los modelos más recientes y las tecnologías que estos incluyen.

Así mismo se busca centralizar el proceso, buscando un punto de reunión que sea práctico para toda la fuerza de ventas del *retail* y con esto hacer que la información llegue a todos los vendedores, esto con el fin de poder realizar una venta efectiva, resaltando los puntos más importantes del producto a vender.

Así mismo el tema de las capacitaciones, es una forma de dar a conocer la marca, afianzar la relación con los vendedores, brindar los puntos claves de los

resultados alcanzados y poder agradecer el apoyo de todos los involucrados en la comercialización del producto de la marca.

### **3.2. Servicios complementarios de producto**

Con el fin de ser el distribuidor líder en comercialización de tecnología en la región latinoamericana, INTCOMEX de Guatemala, S.A. ofrece una variedad de servicios adicionales para competir en el mercado, dando soluciones eficaces a los clientes y facilitar la compra.

Buscando ser la opción número ante cualquier otra alternativa, entre los servicios que ofrece INTCOMEX de Guatemala, S.A. se encuentra; el servicio de maquilado, servicio financiero, servicio técnico, servicio postventa, oferta efectiva, vías de comunicación para una respuesta efectiva.

#### **3.2.1. Servicio de maquilado**

En las negociaciones que sostiene INTCOMEX de Guatemala, S.A. con las distintas operadoras del mercado nacional, se implementó el servicio de maquilado de *sim card* para una mayor aceptación de los clientes, así mismo esto genera un beneficio interno ya que por cada unidad maquilada (implementación de *sim*), se genera una comisión para INTCOMEX de Guatemala, S.A., esto también genera un beneficio económico al *retail*, ya que reduce tiempo de operación propio para maquilado por parte de sus trabajadores y este *sim card* al ser activado por la fuerza de ventas al momento de la compra de un cliente final, este genera una comisión que al finalizar cada trimestre del año es pagado por parte de las operadoras del país.

Entre uno de los principales beneficios al cliente final se puede mencionar la opción de brindarle un *sim card* nuevo al cliente ya que en varios de los casos el teléfono no lo incluye y esto repercute en el gasto adicional por su adquisición, otro punto importante es el paquete de bienvenida con tiempo de aire e internet por un determinado número de días para poder utilizarlo.

### **3.2.2. Servicio financiero**

INTCOMEX de Guatemala, S.A. cuenta con una capacidad financiera y un equipo de analistas específicos para esta área, buscando ser un apoyo para los clientes que deseen realizar compras al crédito, esto con el fin de dar una opción de rotación más eficiente al producto y con esto fidelizar a más clientes, se solicita una serie de documentos, entre ellos DPI del representante legal, patentes de comercio, patentes de sociedad, representación legal, últimos 3 estados de cuenta de la empresa.

Esto para validar la legalidad de la empresa y la capacidad de compra de la misma, dependiendo de la información que presente el cliente, se le asigna un monto de crédito para realizar sus compras y si el cliente presenta una buena conducta de pago se permite el sobregiro del crédito a un 100 % para que este siga generando compra hasta volver a realizar otro análisis de crédito si este así lo requiere.

Figura 8. **Formulario para solicitud de crédito**

Fecha:		Código Cliente:	
Razón Social:			Años en el mercado:
Dirección Fiscal:			
NIT:	Teléfonos:	FAX:	
E-mail:			Monto de Crédito solicitado:
REFERENCIAS COMERCIALES			
Empresa:	Teléfono fijo:	Teléfono FAX:	Contácto:
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

Fuente: INTCOMEX de Guatemala, S.A. Departamento de Créditos.

Todos los interesados en poseer cuenta activa con la empresa deberán llenar los campos solicitados en la plataforma electrónica, se reciben más de 20 solicitudes diarias, esto es respaldo que la empresa se encuentra fuertemente posicionada y reconocida en la industria guatemalteca.

### 3.2.3. Servicio técnico

Las marcas al ser proveedores directos deben de contar con un respaldo en el territorio nacional, esto con el fin de brindar una solución ante cualquier

desperfecto de fábrica del teléfono, es por eso que se cuenta con centros de servicio especializados para reparar y cubrir temas de garantías siempre que el teléfono pertenezca a la región.

Con el fin de reducir el mercado gris (la importación de teléfonos fuera de la región permitida), los centros de servicio han tomado la decisión de no cubrir garantías si los teléfonos no son pertenecientes a la región que cubre Guatemala, esto ha llevado a una disminución significativa de ingreso de producto de forma no legal al país.

Entre uno de los centros de servicio que se encuentran cubriendo garantías para las marcas principales en tecnología se encuentra la empresa Solucell que es un aliado estratégico para INTCOMEX de Guatemala, S.A.

El centro de servicio cuenta con requisitos indispensables para que puedan cubrir la garantía del producto, entre estos el equipo no debe de ser lastimado, rayado, no debe presentar rastros de humedad o haber sido manipulado por terceros.

Figura 1. Boleta de recepción de equipos

**SOLUCEL** *REPARACION TECNICA* **SOLUCEL**

### Boleta de recepción de Equipos

Información de Boleta			
Boleta:	2018122003	Status:	INGRESADO
Fecha:	20-12-2018	Original:	
Operador:	OPEN MARKET		
Cliente:	Lesbia Ramirez		
Teléfono:	58665857 / 58665857	IMEI:	866861041293042
Marca:	Huawei	Garantía:	No
Modelo:	JKM-LX3 / Y9 2019	Fecha de Compra:	26-11-2018
Problema:	raillas en la pantalla touch no funciona pantalla blanca unidad rayada	Casos:	
Agencia:	Int Comex		
Estado de la Reparación			
Fecha de Ingreso:	20-12-2018	Estado:	INGRESADO
Reparación:			
Hora de Entrega:			
Fecha de Reparación:		Accesorios:	Bandeja sim, Caja,
Estado de la Reparación			
Costo:	0.00		
Observaciones:	<p style="text-align: right;"> <i>- Sin garantía</i>  <i>- No reparado</i>  <i>postos de soldo</i>  <i>en tarjeta principal</i>  <i>Falla provocada</i>  <i>- T5190 16.N N.0</i> </p>		

a. Términos y condiciones

b. La garantía de fábrica se pierde automáticamente cuando los equipos presentan lo siguiente:

- Golpes evidentes
- Indicios de Humedad o daños causados por contacto con líquidos
- Se encuentren insectos o restos de ellos dentro de las terminales
- Intento de reparación por terceros y/o uso de accesorios genéricos
- Fecha de compra expiró

c. Todas las reparaciones tienen una garantía de 90 días sobre la reparación efectuada.

d. Los teléfonos en préstamo son responsabilidad del cliente, si estos son dañados, el cliente se hace responsable por pagar la reparación del mismo y si se pierde o es robado, el cliente tiene que pagar un 75% del precio vigente del modelo.

e. Tenga en cuenta que algunos de sus ajustes personales, descargas u otra información se puede perder cuando su producto sea reparado. OPEN MARKET no asume ninguna responsabilidad por cualquier pérdida. Información de ningún tipo y no realizará reembolso alguno por dicha pérdida.

f. El cliente debe realizar copias de seguridad de toda la información almacenada en su producto, como descargas, calendario y contactos, antes de entregar su producto para su reparación o reemplazo. EL TALLER NO SE HACE RESPONSABLE DE LA INFORMACION.

g. SOLUCIONES CELULARES, S.A. no se hace responsable por teléfono que no sea recogidos por el cliente después de 30 días. Si este no se recoge en el tiempo establecido, será utilizado por OPEN MARKET para darla como préstamo a otros clientes y se le cobrará la reparación de la misma en la próxima factura.

h. El cliente se hace responsable de pagar los daños o pérdidas realizados al teléfono entregado en préstamo.

Fuente: INTCOMEX de Guatemala, S.A. Bodega.

### 3.2.4. Latin Service

Es un equipo altamente capacitado en servicio de postventa, representante de las mejores marcas de tecnología del mercado, garantiza a sus clientes, servicios de calidad y eficiencia en la reparación de equipos, como representante

de taller, actualmente es un aliado de INTCOMEX de Guatemala, S.A., el cual presta el servicio de reparación para marcas como Canon, Epson, Lenovo y HP, esto con el fin de poder brindar un servicio personalizado, rápido y de alta calidad a los clientes, brindando tiempos de reparación, seguimiento a los casos de las distintas fallas de los equipos y proporcionando una garantía al trabajo realizado.

### **3.2.5. Oferta efectiva**

En el mundo de la tecnología existe una diversidad de requerimientos tanto en capacidad de los equipos, funcionalidad, aceptación por parte de cliente, INTCOMEX de Guatemala, S.A. cuenta con un grupo de KAMS los cuales son los encargados de identificar las necesidades de los clientes, así como simplificar el trabajo de los gerentes de compra de los distintos *retail*.

Se debe realizar un estudio del ticket promedio que los clientes buscan en cada *retail*, esto para poder focalizar el producto a ofrecer y si este es apto para la venta al cliente, ya que si el ticket es muy elevado solo repercutirá en la rentabilidad del *retail*, ya que esté será un producto con baja rotación por el precio tan elevado y para salir de ese inventario la marca debe brindar apoyo monetario y el *retail* debe estar dispuesto a reducir su margen con el fin de buscar el desalojo del inventario.

Estas acciones y la falta de un previo análisis por parte del KAM asignado al momento de la venta, reduce el presupuesto del cliente y evita que se compre producto de alta rotación que tendrá un mejor impacto y esto se reflejará en menores ventas para el *retail*.

Así mismo INTCOMEX de Guatemala, S.A. cuenta con el apoyo del área de marketing para tener un mayor posicionamiento en el piso de venta de cada

cadena y con esto llamar la atención de más compradores y tener una mayor rentabilidad en el negocio.

### **3.2.6. Vías de comunicación para una respuesta efectiva**

Para llevar a cabo una negociación eficaz y conseguir los resultados esperados, buscando el beneficio de ambas partes se debe de dividir el proceso en 3 etapas que son vitales: la prenegociación, la negociación y la post negociación.

#### **3.2.6.1. Prenegociación**

La primera etapa de una negociación eficiente es la preparación para presentar el proyecto hacia el gerente del área de compras de cada *retail*, la recaudación de toda la información necesaria, entre ello se puede mencionar, ticket promedio de cada tienda, ubicación de las tiendas con mayor venta, competencia directa cercana a las ubicaciones, presupuesto del cliente por marca, esto con el fin de poder analizar y estructurar la información de una manera correcta para llevar una reunión ordenada, es el momento de establecer los objetivos que se persiguen y los argumentos para conseguirlos.

#### **3.2.6.2. Negociación**

Una vez establecida la estructura y cuando ya se dispone de la información necesaria, tanto propia como de las partes involucradas, se pasa al acuerdo y el diálogo; en esta fase ambas partes muestran sus ofertas, con argumentos y objetivos. Aquí es donde entra en juego la capacidad de negociador para entender el clima y recaudar toda la información posible tanto verbal como corporal, trabajando en los puntos claves de mayor rentabilidad al cliente y con

el fin de cerrar una venta de manera efectiva, siempre brindando el apoyo correspondiente por parte de la marca para que el cliente se sienta respaldado por la inversión que este realizará.

Entre los intereses principales de ambas partes de la negociación como primer punto se puede mencionar la utilidad que este generará y por lo cual se realizará la compra, también se puede mencionar el posicionamiento que la marca busca dentro del *retail* para que esta pueda crecer y quedarse dentro del mercado nacional, realizando esfuerzos de ambas partes en el tema de marketing digital, para que este tenga un mejor impacto.

Llevar a cabo una estrategia basada en la cooperación es mucho más que una actitud ante circunstancias específicas. Esta estrategia va más sustentada en la ética de una persona o de una empresa, ante los intereses de las partes, también se considera un factor importante una fuerte relación comercial basada en la confianza entre el cliente y el KAM asignado para que la propuesta pueda culminar en un cierre exitoso.

### **3.2.6.3. Post negociación**

En esta fase se presentan los resultados obtenidos en la negociación. Existen diversos resultados entre los que destacan los satisfactorios y los insatisfactorios. Los primeros cierran el proceso y se hace un seguimiento para confirmar los resultados obtenidos y crea una oportunidad de expansión en el mercado, pudiendo optar a un incremento del lineal de producto ofrecido, creando una gama de productos con mayor alcance a distintos mercados del país. Por su parte los insatisfactorios comprenden dos eventualidades.

#### **3.2.6.4. Postergación**

Esta situación permite redefinir los resultados, y albergar nuevos encuentros que satisfagan los intereses de las partes o alguna de ellas con el fin de seguir trabajando en futuras negociaciones, mejorar la relación y la confianza de ambas partes,

#### **3.2.6.5. Quiebre de la relación**

Esta se da cuando los resultados no satisfacen bajo ningún concepto a una de las partes, que elimina la posibilidad de nuevos encuentros directos. Generalmente en estos casos se involucran representaciones comerciales por parte de las marcas para solventar la situación, brindar apoyo ante una negociación no satisfactoria y con esto evitar la pérdida del cliente.

En ambos casos los acuerdos necesitan un seguimiento y evaluación para confirmar que todo camine como lo previsto y detectar el cumplimiento de las acciones dispuestas por todas las partes.

### **3.3. Conversión por parte de la marca**

La coinversión en el modelo de negocio *retail* es de vital importancia para soportar una operación tan grande, así mismo las marcas deben de contar con un fondo específico para apoyar comercialmente a las cadenas y así poder impulsar su marca.

La coinversión se ve muy a detalle para las campañas institucionales, ya sea día de madres, bono 14, *back to school*, *black Friday* entre otras, en estas fechas importantes las marcas solicitan un apoyo por parte del *retail* que consiste

en compartir los gastos de inversión para poder abarcar un mayor porcentaje del mercado, este dinero es utilizado en su mayoría en marketing para poder dar a conocer los productos, las ofertas de las campañas institucionales y dar a conocer los puntos en los que se puede encontrar los productos, en la mayoría de los casos la inversión se realiza en partes iguales 50% para poder ejecutar de la mejor manera posible.

Esto con el fin de tener un mayor alcance y disminuir los recursos tanto de la marca como del *retail*, cuando se realiza una coinversión por parte de ambas partes y están son ejecutadas correctamente y tienen el impacto deseado, las marcas son las primeras en proponer una nueva negociación e invertir nuevamente con el cliente y así aumentar su rotación.

#### **3.4. Beneficios COOP**

Las marcas en su misión de fidelizar a las cadenas y de otorgar un beneficio al comprar producto de manera legal, evitando el contrabando y la compra de producto en mercado gris, asignan un fondo COOP (Fondos cooperativos de mercado).

Este es generado por todas las compras que realice una cadena con el distribuidor autorizado, normalmente se realiza una reserva automática del 2 % sobre el total de las compras, esto con el fin de contar con un fondo para apoyar el marketing, en algunas ocasiones debe ser utilizado para impulsar alguna promoción para poder salir del inventario con baja rotación, para darle ingreso a un nuevo producto del lineal.

Se debe evitar la utilización de los fondos COOP de manera desmedida y llevar un control minucioso de este tema ya que puede generar una deuda amplia

con el distribuidor que debe de soportar la operación mientras las marcas emiten las notas de crédito respectivas.

Tabla XII. **Notas de crédito de octubre y noviembre 2018**

Folio	Fecha	Descripción	Monto	COOP	Documentos Contables COOP
580294	Octubre	Huawei COOP	Q17 265,45	Q 28 775,75	Q 25 692,63
580294	Octubre	Huawei COOP	Q11 897,18	Q 19 828,63	Q 17 704,14
580465	Octubre	Huawei COOP	Q23 258,35	Q 38 763,92	Q 34 610,64
580465	Octubre	Huawei COOP	Q13 617,95	Q 22 696,58	Q 20 264,81
580683	Octubre	Huawei COOP	Q20 815,92	Q 34 693,20	Q 30 976,07
580683	Octubre	Huawei COOP	Q15 566,68	Q 25 944,47	Q 23 164,70
580988	Noviembre	Huawei COOP	Q12 279,03	Q 20 465,05	Q 18 272,37
580988	Noviembre	Huawei COOP	Q19 265,77	Q 32 109,62	Q 28 669,30
<b>Total</b>				<b>Q 223 277,22</b>	
				<b>\$ 28 997,04</b>	

Fuente: INTCOMEX de Guatemala, S.A. Departamento de Ventas.

### 3.5. Beneficios en costo por volumen de compra

Actualmente INTCOMEX de Guatemala, S.A. está trabajando un proyecto de redistribución o ruteo con ciertos clientes potenciales para lo cual se trabaja un beneficio en el costo base, diferenciado al costo establecido de MSRP para todos los clientes *retail*, esto debido al modelo de negocio de ellos, les permite una rotación de inventario mucho más rápida, ya que los clientes no se quedan con stock en sus bodegas sino todo lo ingresan al canal de pulverizado (quioscos).

El modelo actual funciona dando un 2 % abajo del costo de cliente *retail* y este debe de venderlo un 3 % arriba del costo, esto con el fin de marginar un 5 %.

Los clientes basados en este modelo deben de llegar a una meta de compra para que sea rentable ya que INTCOMEX de Guatemala, S.A. dará un rebate, es un monto pagado por reducción o reembolso de lo que ya se pagó o contribuyó por los clientes, lo cual se utiliza como un incentivo siempre y cuando la meta de compra se cumpla para los gastos operacionales del cliente y este pueda pagar su planilla.

Tabla XIII. **Beneficios en costo por volumen de compra**

<b>Modelos</b>	<b>Costo INTCOMEX</b>	<b>Costo con descuento 2%</b>	<b>Precio de venta 3%</b>
Mate 20	Q 3 344,00	Q 3 277,12	Q 3 444,32
Y9 2019	Q 2 444,00	Q 2 395,12	Q 2 517,32
A10	Q 542,00	Q 531,16	Q 558,26
P30	Q 3 456,00	Q 3 386,88	Q 3 559,68
P30 LITE	Q 2 345,00	Q 2 298,10	Q 2 415,35
Mate 20	Q 2 542,00	Q 2 491,16	Q 2 618,26
Mate 20 lite	Q 6 784,00	Q 6 648,32	Q 6 987,52
Y6 2019	Q 3 565,00	Q 3 493,70	Q 3 671,95
Y7 2019	Q 2 456,00	Q 2 406,88	Q 2 529,68
Y5 2018	Q 2 455,00	Q 2 405,90	Q 2 528,65
A30	Q 1 199,00	Q 1 175,02	Q 1 234,97
A50	Q 456,43	Q 447,30	Q 470,12
S10 E	Q 6 644,54	Q 6 511,65	Q 6 843,88
S10	Q 3 452,43	Q 3 383,38	Q 3 556,00
S10 PLUS	Q 9 876,32	Q 9 678,79	Q 10 172,61

Fuente: INTCOMEX de Guatemala, S.A. Departamento de Compras.

### 3.6. Planes de *marketing*

Actualmente las marcas más importantes de telefonía trabajan planes de marketing con sus clientes, esto para aumentar la presencia de estas en redes sociales, pautas en prensa, radio.

El equipo de marketing de cada cadena en conjunto con los KAMS, trabajan un plan ideal de marketing para ejecutar y es la marca la encargada de aceptarlo o rechazarlo dependiendo la cantidad de presupuesto que tengan para la campaña.

En la mayoría de los casos la coinversión por parte de la cadena puede ser tomado de los fondos COOP generados de las compras previas, para que la coinversión sea pagada por la marca esta pide una serie de evidencias, desde facturas emitidas por la agencia de publicidad con las pautas en las fechas autorizadas, evidencias y fotos de las publicaciones en prensa, estadísticas del alcance de las redes sociales, entre otros.

Tabla XIV. **Resumen de medios de mercadeo y publicidad**

<b>BUDGET</b>	<b>KA CHRISTMAS MKT PLAN</b>		
Marketing Activities	Campaigns	Brand	KA
<b>Newspaper Campaign</b>	1	\$5 000,00	\$5 000,00
<b>Social Media Campaign</b>	1	\$250,00	\$250,00
<b>OOH Advertising Campaign</b>	1	\$5 760,00	\$5 760,00
<b>Radio Campaign</b>	0	\$350,00	\$350,00
<b>POP Material Campaign</b>	1	\$500,00	\$500,00
<b>Total</b>		<b>\$11 860,00</b>	<b>\$11 860,00</b>
<b>Total Brand Investment</b>	\$11 860,00		
<b>Total KA Investment</b>	\$11 860,00		

Fuente: INTCOMEX de Guatemala, S.A. Departamento de Mercadeo.

Tabla XV. **Gastos de publicidad en periódicos**

<b>NEWSPAPER</b>				
<i>Advertising - Quantity</i>	<i>Estimated Publish Date</i>	<i>Newspaper Name</i>	<i>Description</i>	<i>Costo USD</i>
1	20-dic-18	Publinews	1 full page Christmas Sale (Y9, P20lite)	USD 5 000,00
1	22-dic-18	Pending confirmation	1/2 page (All Huawei Lineup)	USD 5 000,00
2				USD 10 000,00

Fuente: INTCOMEX de Guatemala, S.A. Departamento de Mercadeo.

Tabla XVI. **Gastos de publicidad en redes sociales**

<b>SOCIAL MEDIA</b>				
<i>Social media</i>	<i>Estimated Date Range</i>		<i>Costo USD</i>	
	<i>FROM</i>	<i>TO</i>		
Facebook + Instagram	15-dic-18	23-dic-18	USD 500,00	
			USD 500,00	

Fuente: INTCOMEX de Guatemala, S.A. Departamento de Mercadeo.

Tabla XVII. **Gastos de publicidad en medios impresos no periódicos**

<b>OOH</b>			
<i>Advertising - Quantity</i>	<i>Estimated Publish Date - From</i>	<i>Estimated Publish Date - To</i>	<i>Costo USD</i>
Mupies	10-dic-18	24-dic-18	USD 5,760.00
			USD 5,760.00

Fuente: INTCOMEX de Guatemala, S.A. Departamento de Mercadeo.

Tabla XVIII. **Gastos de publicidad espacios en radio**

<b>Radio</b>			
<i>Spots Amount</i>	<i>Estimated Publish Date - From</i>	<i>Estimated Publish Date - To</i>	<b>Costo USD</b>
94,9	20-dic-18	24-dic-18	USD 700,00
94,9			USD 700,00

Fuente: INTCOMEX de Guatemala, S.A. Departamento de Mercadeo.

Tabla XIX. **Gastos de publicidad de medios impresos media carta**

<b>Material POP</b>			
<i>Amount</i>	<i>Publish estimated Date</i>	<i>Description</i>	<b>Costo USD</b>
20 000 Flyers	15-nov-18	Huawei Christmas offers	USD 1 000,00
			USD 1 000,00

Fuente: INTCOMEX de Guatemala, S.A. Departamento de Mercadeo.

### 3.7. Almacenamiento de producto

Se disponen de diferentes bodegas localizadas y distribuidas estratégicamente dentro de la ciudad capital, se establece un número efectivo de stock de bodega, para distribuir y proveer a los compradores.

Se prevén situaciones de abastecimientos por emergencias a consumidores mayoristas, también se estudian los patrones compras y comportamiento de la economía guatemalteca para no sobre elevar la disponibilidad del stock e incurrir en desperdicio económico por inventario muerto que no está circulando.

### **3.7.1. Bodega zona 10 y centro de almacenamiento zona 17**

INTCOMEX de Guatemala, S.A. actualmente concentra sus operaciones de almacenamiento en 2 locaciones una ubicada en zona 10 y otra ubicada en el centro empresarial la paz zona 17, mas no se incluyen detalles relevantes, como capacidad de bodega, distribución espacial de anaqueles o el número exacto de los inventarios.

Toda esta información por ser sensible de la empresa se prohíbe la publicación por políticas internas de calidad.

### **3.8. Relación comercial**

INTCOMEX de Guatemala, S.A. a través de sus procesos, ha buscado fidelizar a los clientes prestando un excelente servicio, brindando una solución a los quiebres constantes de inventario por parte de la competencia y el mercado gris, ofreciendo precios competitivos, márgenes rentables y sobre todo apoyo a sus clientes para que estos puedan optar a una competencia sana y ordenada.

A través de una excelente relación comercial se pueden aspectos que garanticen la calidad de los procesos o brindar un excelente servicio al cliente, son ejemplos de declaraciones que evidencian una excelente comunicación, la cual es vital para poder ser una empresa líder en el mercado.

Una excelente relación comercial se puede reflejar en la corrección y eficiencia de un proceso de distribución de producto, en un aumento significativo de una orden de compra, en un análisis previo sobre la rotación correcta de inventario y sobre que producto se debe apostar para alcanzar una rentabilidad óptima.

Esto se ve reflejado en una mayor ganancia para ambas partes del negocio, desarrollando proyectos nuevos, con mejores ganancias y un mayor impacto al mercado nacional, así como un mayor crecimiento de las marcas.

### **3.9. Exclusividad de producto**

Uno de los principales objetivos de la exclusividad de producto es buscar de manera óptima, la apuesta de un cliente grande con la capacidad de compra para un producto nuevo y poder llegar al mínimo de unidades solicitado por la marca para ingresar el nuevo modelo al mercado nacional, esto se puede representar con un alcance de venta óptimo en una etapa de pre venta o que el producto sea de alta rotación que sea necesario distribuirlo a una segunda cadena para poder suplir el mercado.

Como principal ventaja de una exclusividad de producto, es el apoyo de la marca hacia la cadena para buscar rotación rápida y exitosa, invirtiendo en grandes campañas publicitarias para un mayor alcance, así mismo si el producto cuenta con especificaciones innovadoras y un precio competitivo el producto será un éxito en el mercado, como otra ventaja principal es el rebate que la cadena recibirá por la apuesta del proyecto.

En la actualidad algunas cadenas cuentan con productos exclusivos de las principales marcas, se firma un contrato en el cual no se permite la venta del producto a otro *retail*, esto se puede trabajar de 2 maneras.

Una en la que la marca le apuesta a la cadena porque en el historial de venta de modelos con un ticket de precio elevado han tenido una rotación estable del producto o el segundo caso en que la cadena necesite del apoyo de una cadena con una capacidad financiera importante para poder soportar la compra

inicial del producto para poder traerlo al país, en muchos de los casos de 1 000 a 3 000 unidades.

Así mismo la marca puede pautar por medio del contrato establecido previamente que la exclusividad solo se trabajará por ciertos meses, ya sea un trimestre para tener una aceptación en el mercado inicial y luego traer el producto de forma normal.

Con las exclusividades se debe de tener un extremo cuidado ya que puede ser un producto peligroso que no tenga la aceptación prevista y esto se transforme en un problema para la cadena, porque si se tiene una baja rotación, el presupuesto invertido es alto, entonces se tiene mucho dinero detenido y esto repercute en el flujo de efectivo para realizar más compras, es por esto que no se puede realizar con todos los productos, en la mayoría de los casos solo se realiza con productos premium de cada marca.



## **4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.**

### **4.1. Plan de acción**

Implementar un plan integral por módulos con las unidades de negocio del área comercial, creando así un sistema concreto, eficiente y de gran impacto en el cierre de negocios, promoviendo personal interno de las distintas áreas, brindando capacitaciones constantes por las distintas gerencias, realizando evaluaciones periódicas para medir el alcance de las capacitaciones, retentiva de conocimiento y realizando un *role play* ( es un herramienta de entrenamiento para que los representantes de ventas practiquen las mejores tácticas de negociación en un entorno libre de consecuencias con sus capacitadores o superiores, que implica el juego de roles o de actuación simulando casos de ventas reales) semanal que muestre las capacidades adquiridas a lo largo del programa.

#### **4.1.1. Implementación del plan**

Por parte de cada unidad de negocio se deberá seleccionar a las 2 personas con mayor rendimiento, capacidad analítica, destreza y buena actitud, las cuales entrarán al programa de cierre de negocios, buscando ampliar sus conocimientos, desarrollando habilidades de negociación y permitiéndoles optar a una plaza gerencial.

El programa se desarrollará en distintos módulos, buscando realizar una certificación que tenga validez en las operaciones regionales de la empresa, esto con el fin de poder capacitar a los candidatos en distintas áreas y poder realizar movimientos de personal entre países.

Se deberán de utilizar 6 pasos específicos para desarrollar de manera correcta el plan de acción los cuales son:

- Definir el objetivo del plan
- Detallar las estrategias que se utilizarán para cumplir el objetivo.
- Plantear las tareas necesarias que permitirán la realización del objetivo.
- Se deberá elaborar un diagrama de Gantt para tener tiempos específicos de inicio y finalización, así mismo de las evaluaciones correspondientes a cada módulo.
- Se deben designar los responsables de cada tarea en este caso serán los gerentes de unidad y el área de recursos humanos.
- Se finaliza con la ejecución del plan.

#### **4.1.2. Unidades de negocio**

Cada gerente de unidad deberá preparar un material didáctico de 10 módulos que deberán tener una duración de 6 meses en total, con sus respectivas evaluaciones y ponderaciones, esto con la finalidad de crear un ambiente académico y evaluar a los candidatos de una manera integral y concreta.

- Cada candidato deberá recibir la certificación de manera presencial durante los 6 meses de duración.

- Se realizará un role play semanal, el cual será un examen integro en donde se evaluarán los conocimientos adquiridos en el transcurso de la semana, el candidato deberá aprobar con un mínimo de 7,5 de 10, el role play para poder seguir en el proceso semana a semana.
- Los gerentes de unidad deberán de exponer casos reales y negociaciones importantes para análisis de los distintos factores que influyen y así poder debatir la mejor solución posible.

#### **4.1.3. Gerencia comercial**

El gerente comercial de la empresa junto a la gerencia de recursos humanos será el encargado de validar las calificaciones obtenidas de forma quincenal, así mismo de realizar evaluaciones a los gerentes de unidad para validar el contenido impartido en el proceso, ellos observarán el desarrollo de cada candidato a lo largo de la certificación para realizar algún movimiento estratégico para desarrollar al máximo las capacidades de los candidatos.

El gerente comercial realizará una vez al mes la catedra magistral, en la cual brindará un conocimiento integro, preciso y transparente del funcionamiento de la empresa para brindarle a los distintos participantes la oportunidad de conocer más a fondo las funciones y requerimientos que realiza la gerencia comercial dirigiendo todas las unidades de negocio.

#### **4.2. Logística del proceso**

Luego de conocer las necesidades de los clientes, se deberán diseñar las estrategias necesarias para poder responder ante la demanda y requerimientos, entre ellas podemos mencionar ubicación, volúmenes de compra, puntualidad en

los pagos, capacidad de crecimiento y así satisfacer las necesidades de los clientes.

Se coordinarán con los departamentos de logística, planeación y ventas para lograr establecer un ritmo de trabajo en conjunto, así poder entregar las mercancías solicitadas por los clientes, consideran abastecer todo requerimiento realizado.

Se deberá concretar un punto medio con los clientes en tiempo de producción, despacho y entrega, ya que no se pueden ofrecer fechas o tiempos irreales, donde se incurra en faltas a los clientes, las cadenas de suministros deberán ser constantes con el mismo ritmo de producción y venta, otro factor determinante en este rubro es el valor de compra, al momento de realizar negociaciones validar que los precios del mercado extranjero sean igualitarios, estacionarios y no fluctuantes.

Se deberá implementar la mejora en el sistema de transporte de productos terminados en la bodega de zona 17 para reducir tiempos de traslado entre bodegas, ya que en la actualidad solo se realizan 2 traslados en el día, uno en el ciclo de facturación am y otro pm, se considera la posibilidad de despacho desde la bodega de zona 17 y evitar el ingreso nuevamente a zona 10, con este método se podrán mejorar los tiempos de entrega hacia los clientes, así mismo reducir cualquier problema mecánico realizando procesos de mantenimiento periódico con esto mejorará el modelo de abastecimiento.

Diseñando el modelo óptimo, donde se pueda minimizar el impacto al cliente en un periodo de tiempo determinado, en lo que se logra estandarizar y ofrecer una experiencia de calidad completa.

Los departamentos de mercadeo en conjunto con el departamento de ventas deberán diseñar, programar y lanzar una nueva campaña de promociones, productos y puestos de activación de ventas, con el objetivo de hacer ver la nueva imagen y transmitirlo al público en general.

Sería una campaña estratégica donde se impulsan nuevos productos, nuevos programas de ofertas, nuevos rostros de empleados ambulantes, haciendo saber que se presenta una renovación amigable que beneficiara la compra para que su satisfacción sea el retorno económico con sus ganancias respectivas.

#### **4.2.1. Reducción de tiempos de entrega**

Es un objetivo a corto plazo donde se dispondrá del siguiente modelo o sistema eficiente de compra, transformación, promoción y venta, se deberán considerar cada uno de los aspectos mencionados a continuación.

Figura 9. Reducción de tiempos de entrega



Fuente: elaboración propia.

Tabla XX. **Reducción de tiempos de entrega**

i.	Programar compra eficiente de insumos	Esto supondrá que los encargados de compras en conjunto con el departamento de producción realizaran las proyecciones optimas del uso, transformación y almacenaje de materias primas, que en este caso son los dispositivos electrónicos, con el sistema óptimo de manejo de inventarios se esperan reducir fechas de compra e ingresos desde el extranjero, solamente así se dispondrá del ritmo eficiente de compra-transformación y venta de mercancías de la empresa hacia los consumidores.
ii.	Incrementar el ritmo de producción	El incrementar el ritmo de producción es un ajuste necesario donde los empleados hacen uso de habilidades y destrezas, quedara como total responsabilidad hacia el jefe de planta, asignando a sus supervisores como realizar estrategias y formas de mejorar las líneas de producción, sustituyendo personal de lugares establecidos por antigüedad, intercambiando a personal que platica mucho, disminuyendo ciertos beneficios, entre otros., pero si se necesitara por parte de la empresa un estudio de tiempos a incorporar, realizar y analizar, para disponer de una mejora y optimizar sus funciones, así mismo se puede considerar la automatización de los procesos principales para reducir tiempos, con anterioridad se trabajaba con pistolas de calor, actualmente se utiliza un horno, también se puede tomar en consideración el cambio de selladoras manuales a una automática y con esto enfocar el recurso humano en un tarea diferente y mejora de procesos.
iii.	Reducir los tiempos de ocio en producción	Sustituir el personal que no logra mantener el ritmo de producción, el personal que luego de someterse a programas de capacitación continua y no presenta mejoras en su conducta y ritmo de trabajo deberá ser sustituido por otro que sea más hábil, diestro y eficiente, para ello se utiliza un sistema de métricas e indicadores para poder medir la capacidad de trabajo de los operarios.

Continuación de la tabla XX.

iv.	Mejorar el ritmo y tiempo de despacho y entrega de mercancías	Esta parte es crítica en la empresa, donde la logística juega un rol importante, acá se considera el cruce de tiempos efectivos, donde el departamento de producción deberá ser lo suficientemente exacto, teniendo como base un tiempo de producción estándar y predecible, realizando la entrega de mercaderías listas para despacho, donde logística ya deberá tener la ruta trazada y realizar los envíos necesarios, así mismo tener la capacidad de anticipación por lo menos 48 horas para las solicitudes de maquila.
-----	---	---

Fuente: elaboración propia.

INTCOMEX de Guatemala, S.A. podrá ajustarse a lo que el estudiante propone siempre y cuando sea autorizado por junta directiva, el director de cada departamento y analizado por personal involucrado en las acciones nuevas a implementarse.

No se dispondrán de cambios inmediatos sin un previo programa de simulación, capacitación y evaluación, para definir el uso final de la estrategia presentada y establecida.

#### **4.2.2. Calidad en el servicio**

Los nuevos tiempos son cada vez más exigentes en condiciones de satisfacción al cliente por eso el marketing digital y estratégico presenta la debida atención a los clientes que implica conocerlos mejor para responder en forma adecuada a sus deseos y necesidades individuales. La calidad en la relación con los clientes se ha convertido en el factor clave para el éxito de las empresas.

Entre los factores más importantes que evalúan los clientes para considerar buena calidad en el servicio brindado se puede mencionar, tiempos de entrega concretos, buena presentación en el producto comprando, limpieza y sello de seguridad en el producto, amabilidad en el despacho por parte de los pilotos y como principal aspecto es el seguimiento a su orden de compra.

La creación de valor en el intercambio a través de la asociación con los clientes se ve recurrente por las características básicas de las empresas de servicios, ya que el hecho de que los clientes frecuentemente participen en el proceso de producción y distribución del servicio facilita a la empresa la creación de relaciones estables.

Dentro de este tipo de modelos de negocios donde los clientes son cada vez más exigentes con la calidad de sus productos, los tiempos de despachos y sobre todo en cómo se les presenta la mercadería embalada, es un arduo trabajo como sector de servicios.

Concretamente en los mercados de consumo minoristas, las empresas han logrado establecer como una de sus prioridades la gestión de la lealtad al cliente, desarrollando para ello una serie de estrategias defensivas que logran premiar la permanencia de ellos.

Sin embargo, aunque para el desarrollo de estas estrategias resultara de vital importante el conocimiento de aquellos aspectos que hacen que los clientes perciban beneficios de las relaciones establecidas, existirán pocos estudios que logren analizar este tipo de acciones y medios de interrelación social.

Los clientes de INTCOMEX de Guatemala, S.A. valoran la puntualidad en los despachos, el seguimiento por parte de los representantes de venta y la

correcta información en base al producto que se adquirirá, así mismo evitar al máximo los quiebres de inventario para que el giro del negocio continúe sin complicaciones.

#### **4.2.3. Seguimiento de la cadena**

Llevar a cabo un proyecto de Customer Relationship Management (CRM) dentro de la empresa tendrá importancia a corto, mediano y largo plazo, pero, a su vez una extraordinaria dificultad para lograr implementarlo al interior de la misma, iniciando por la toma de decisiones de lograr realizarlo que corresponderá a la junta directiva y jefes de área.

Los problemas de implementar la estrategia CRM no estaría tanto en la parte tecnología u operativa, sería más enfocada en el área de producción, mercadeo y departamento de compras de suministros. Los límites funcionales de los departamentos involucrados podrán cambiar en la implementación de la estrategia de CRM, por lo que se requerirá de la activa participación de la junta directiva para poder controlar los posibles conflictos o problemas que puedan presentarse y a su vez mantener presentes y claros los nuevos objetivos a tratar de alcanzar.

Teniendo muy en cuenta las necesidades de la empresa, antes que la tecnología y esta antes que la norma, se hará indispensable tener claro a los departamentos o áreas a intervenir, cuáles serán los procedimientos y las personas involucradas en cada nuevo proceso, con la finalidad de que las nuevas tecnologías a aplicar y utilizar se conviertan en un medio para alcanzar los nuevos resultados.

#### **4.2.4. Servicio al cliente**

El comportamiento de compra de los consumidores es un estudio importante dentro del marketing, debido a que las acciones del comprador influyen en el éxito o fracaso de una estrategia de marketing digital.

Los responsables de marketing digital de las organizaciones han tratado de comprender el comportamiento del consumidor mediante el análisis de las fuerzas más importantes que influyen en el modelo óptimo de satisfacción de servicios o intercambio de mercancías.

Para lograr establecer un análisis eficiente de servicio al cliente, debe de considerársele como una persona indecisa y tomadora de decisiones, cuyo objetivo primordial es desarrollar y mantener una variedad de productos que le brindan satisfacción presente y a largo plazo. Los compradores realizan decisiones que van desde las más sencillas hasta las extremadamente complejas.

Las influencias más importantes en el comportamiento del cliente pueden agruparse en dos categorías:

- **Factores psicológicos:** Se puede considerar compras impulsivas, clientes con altos estándares de calidad que requieren siempre productos de última generación y se encuentran a la vanguardia de la tecnología, en algunos de los casos son productos que no necesita el cliente, pero las marcas han trabajado en campañas de marketing altamente efectivas que crean la necesidad de compra.

- Factores sociales: Actualmente el mercado objetivo de INTCOMEX de Guatemala, S.A. se encuentra enfocado a clientes empresariales, sociedades y a personas individuales que se dedique al giro del negocio de venta y distribución de tecnología, la empresa no puede vender a cliente final, ya que tiene relación comercial con los distintos *Retail* del país los cuales son los encargados de llegar al consumidor final.

Las influencias psicológicas son la percepción, marketing digital, actitudes, impulso y personalidad.

Aunque los factores psicológicos afectan el comportamiento del consumidor, no operan solos; al contrario, resultaran afectos por otras personas. Las principales influencias externas o sociales, que afectan el comportamiento del consumidor son los papeles y la influencia familiar, los grupos de referencia, las clases sociales y las fuerzas culturales.

#### **4.2.5. Servicio de entrega departamental**

Los servicios departamentales se deberán estudiar y trabajar logísticamente para disminuir los tiempos de despacho, verificar cuales podrán ser los horarios óptimos de traslados de mercancías y cuales podrán ser los nuevos horarios de recibimiento de encomiendas.

Lograr replicar los modelos utilizados por empresas guatemaltecas en entrega de paquetería y encomienda sería factible, otro modelo que se puede replicar o analizar es el utilizado por las empresas que comercializan medios de noticias impresos, ya que ellos hacen entregas de sus productos en jornadas extendidas en la madrugada, trasladando sus mercancías en horarios nocturnos.

Para evitar la restricción de circulación de los vehículos de la empresa se necesitarán disponer con vehículos tipo paneles, y si fuese necesario de camiones de reparto con capacidad de 5 toneladas, estos vehículos son amplios para carga, ya que el volumen que se maneja es representativo y por peso, además que poseen libre circulación sin obligación a detenerse por restricción especial de horarios nocturnos o matutinos.

#### **4.2.6. Servicio de entrega local**

Los servicios presentes en la empresa deberán realizar unos mínimos ajustes, presentan un estado eficiente de trabajo, se deberán reforzar los aspectos en control de mantenimientos de sus unidades, mejor presentación de uniformes de los pilotos y mejorar los tiempos de reparto.

En la ciudad capital se sobre estima el flujo y nivel de tránsito, por lo tanto, se deberán anteponer a los horarios pico, rutas sobre transitadas, embotellamientos conocidos y prevenir o anticiparse a las rutas peligrosas donde presentan un alto índice de accidentes.

En la actualidad el área de despacho de INTCOMEX de Guatemala, S.A. no llega a áreas rojas, ante la necesidad de los clientes se puede validar algún centro comercial de conveniencia cercana para que el cliente pueda llegar a recibir su producto o alguna calle principal, evitando arriesgar la integridad de los pilotos.

#### **4.3. Timeline del proyecto**

Se hace referencia al tiempo que durará el proyecto, las fases de ejecución, tiempos por modulo y la fecha exacta en la que el proyecto debe finalizar.

Tabla XXI. **Timeline CRM**

**Título** Timeline CRM  
**Responsable** Jose Eduardo Amado Garcia  
**Empresa** Intcomex de Guatemala

Actividad	Responsable	Inicio	Días
<b>Timeline del Proyecto</b>			<b>23.0</b> ▼
Definición de la metodología con gerencia comercial	Recursos Humanos	01/07/2020	3.0
Análisis de temas a impartir por los distintos gerentes	Gerencia Comercial	04/07/2020	3.0
Creación del material didáctico por los gerentes de unidad	Gerencia Comercial	09/07/2020	10.0
Selección de los participantes del proyecto	Gerentes de Unidad	23/07/2020	4.0
Evaluaciones correspondientes a los aplicantes	Recursos Humanos	29/07/2020	3.0
<b>Módulo de Aprendizaje Básico</b>			<b>17.0</b> ▼
Módulo 1: Historia de la empresa	Gerentes de Unidad	03/08/2020	4.0
Economía Nacional	Gerentes de Unidad	07/08/2020	4.0
Oferta y demanda	Gerentes de Unidad	13/08/2020	4.0
Contabilidad y análisis financiero	Gerentes de Unidad	19/08/2020	4.0
Examen de módulo, requisito para seguir en el programa	Recursos Humanos	25/08/2020	1.0
<b>Módulos de Aprendizaje Ventas</b>			<b>21.0</b> ▼
Módulo 2: Técnicas de venta, negociación y costos	Gerentes de Unidad	26/08/2020	4.0

Duración total del proyecto	65 días
Fecha de inicio del proyecto	01 de Julio 2020
Fecha de finalización del proyecto	25 de septiembre 2020

\*Las fechas del proyecto son modificables y adaptables a las necesidades de INTCOMEX de Guatemala, S.A. así mismo el contenido impartido es modificable en base a los requerimientos de la Gerencia Comercial.

Módulo 2: Técnicas de venta, negociación y costos	Gerentes de Unidad	26/08/2020	4.0
Psicología del consumidor	Gerentes de Unidad	01/09/2020	4.0
Proyección de ventas, controles industriales, Forecast	Gerentes de Unidad	04/09/2020	6.0
Control de la producción enfocado a ventas, cierre de negocios	Gerentes de Unidad	11/09/2020	6.0
Examen de módulo, requisito para seguir en el programa	Recursos Humanos	21/09/2020	1.0
<b>Evaluaciones por candidato</b>			<b>4.0</b> ▼
Análisis de resultados Obtenidos	Recursos Humanos	22/09/2020	1.0
Reunión gerencial para análisis de desempeño	Gerencia Comercial	23/09/2020	1.0
Selección del candidato que ocupará la posición gerencial	Recursos Humanos	24/09/2020	1.0
Asignación de accesos de Intcomex University	Recursos Humanos	25/09/2020	1.0

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXII. **Análisis DAFO estratégico**

<b>Analisis D.A.F.O estratégico</b>	
<b>COSTUMER RELATIONSHIP MANAGEMENT EN UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE INSUMOS TECNOLÓGICOS.</b>	

**DEBILIDADES (i)**

D1	Comunicación del área de creditos con área de ventas.
D2	Falta de apoyo de coinversión por parte de la marca con los clientes del canal pulverizado.
D3	Alta dependencia de gerencias y dirección para toma de decisiones.
D4	Falta de inventario en productos de alta rotación.
D5	Falta de flotilla para la correcta logistica para entrega de producto.

**AMENAZAS (e)**

A1	Ausencia de planificación y estrategia en relación a las acciones principales, para cubrir
A2	Perdida de clientes por falta de apoyo y exclusividad en productos clave.
A3	Aumento de producto de mercado gris, afectando la rentabilidad del mercado, perjudicando los margenes de la empresa.
A4	Salida de marcas principales de la operación, debido a fenomenos economicos y el riesgo de no poder suplir la inversión con otro cliente.
A5	Perdida de clientes por la tardanza en la recepción de producto y quejas constantes por la tardanza en resolución de problemas.

**FORTALEZAS (i)**

F1	Misión, visión y pilares de operación definidos, humanos y transparentes.
F2	Musculo financiero a nivel latinoamericano, para el desarrollo de compras de clientes mayoristas y retail.
F3	Respaldo de las marcas mas reconocidas a nivel mundial de la industria tecnológica.
F4	Presencia en 20 países, capacidad de expansión a mercados emergentes.
F5	Libertad de ejecución y capacidad de coinversión con las marcas para aumentar el market share.

Continuación de la tabla XXII.

**OPORTUNIDADES (i)**

O1	Expansión a mercados emergentes.
O2	Adquisición de nuevas marcas para tener una mayor presencia en el país.
O3	Cambio de oficinas centrales para una mejor distribución y crecimiento de las bodegas.
O4	Crecimiento de los clientes del canal pulverizado, brindando todas las herramientas, desde el apoyo en marketing, coinversión, apoyo en medios, aumentos a límites de crédito, supply constante.
O5	Aumento de la flotilla para llegar a los puntos más lejanos del interior del país y con esto alcanzar el target del canal pulverizado, así mismo fidelizar a más clientes y poder brindarles la opción de financiar sus compras.

Ponderaciones de relación	
Relación Alta	10
Relación Media	5
Relación baja	1
Sin Relación	0

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXIII. **Matriz de confrontación**

**Matriz de confrontación**

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT EN UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE INSUMOS TECNOLÓGICOS.

Matriz de confrontación		Factores Externos													Σ	Total
		Oportunidades					Amenazas									
		O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5					
Factores Internos	Fortalezas	F1	5	1	0	10	10	26	10	5	0	0	10	25	51	
		F2	10	10	5	10	10	45	10	10	10	10	5	45	90	
		F3	10	10	5	10	1	36	1	10	10	10	5	36	72	
		F4	10	5	5	10	1	31	10	1	5	10	1	27	68	
		F5	5	1	1	5	5	17	5	10	10	5	10	30	47	
		Σ	40	27	16	45	27		36	36	35	35	21			
	Debilidades	D1	10	1	1	10	0	22	10	5	5	1	10	31	53	
D2		10	10	1	10	5	36	10	10	10	10	10	50	86		
D3		10	10	10	10	0	40	5	10	1	5	10	31	71		
D4		10	10	10	10	5	45	10	10	10	10	5	45	90		
D5		5	5	10	10	10	40	1	5	1	0	10	17	57		
Σ		45	36	32	50	20		36	40	27	26	45				
Total		85	63	48	95	47		72	76	62	61	66				

Continuación de la tabla XXIII.

**Re organización de debilidades (i)**

<b>D1</b>	Falta de inventario en productos de alta rotación.
<b>D2</b>	Falta de apoyo de coinversión por parte de la marca con los clientes del canal pulverizado.
<b>D3</b>	Alta dependencia de gerencias y dirección para toma de decisiones.
<b>D4</b>	Falta de flotilla para la correcta logística para entrega de producto.
<b>D5</b>	Comunicación del área de créditos con área de ventas.

**Re organización de amenazas (e)**

<b>A1</b>	Perdida de clientes por falta de apoyo y exclusividad en productos clave.
<b>A2</b>	Ausencia de planificación y estrategia en relación a las acciones principales, para
<b>A3</b>	Perdida de clientes por la tardanza en la recepción de producto y quejas constantes por la tardanza en resolución de problemas.
<b>A4</b>	Aumento de producto de mercado gris, afectando la rentabilidad del mercado, perjudicando los márgenes de la empresa.
<b>A5</b>	Salida de marcas principales de la operación, debido a fenómenos económicos y el riesgo de no poder suplir la inversión con otro cliente.

**Re organización de fortalezas (i)**

<b>F1</b>	Musculo financiero a nivel latinoamericano, para el desarrollo de compras de
<b>F2</b>	Respaldo de las marcas mas reconocidas a nivel mundial de la industria tecnológica.
<b>F3</b>	Presencia en 20 países, capacidad de expansión a mercados emergentes.
<b>F4</b>	Misión, visión y pilares de operación definidos, humanos y transparentes.
<b>F5</b>	Libertad de ejecución y capacidad de coinversión con las marcas para aumentar el market share.

Continuación de la tabla XXIII.

**Re organización de oportunidad (i)**

<b>O1</b>	Crecimiento de los clientes del canal pulverizado, brindando todas las herramientas, desde el apoyo en marketing, coinversión, apoyo en medios, aumentos a límites de crédito, supply constante.
<b>O2</b>	Expansión a mercados emergentes.
<b>O3</b>	Adquisición de nuevas marcas para tener una mayor presencia en el país.
<b>O4</b>	Cambio de oficinas centrales para una mejor distribución y crecimiento de las
<b>O5</b>	Aumento de la flotilla para llegar a los puntos más lejanos del interior del país y con esto alcanzar el target del canal pulverizado, así mismo fidelizar a más clientes y poder brindarles la opción de financiar sus compras.

Fuente: elaboración propia.

#### **4.3.1. Implementación del plan**

La implementación del plan quedará sujeto a los lineamientos de la empresa, como responsabilidad civil y académica por parte del investigador solo consistirá en plantear el presente modelo óptimo de mejoras en el marco de estrategias a implementar.

No se dispone de fecha exacta, además, junta directiva en trabajo permanente con los jefes de cada departamento deberán realizar los análisis minuciosos presentados e incluidos dentro de este trabajo de investigación.

#### **4.3.2. Margen de holgura**

Se consideran márgenes de holgura eficientes de un +/- 5 %, con los ajustes proyectados y programados, saliendo de este margen considerable no se podrán percibir los cambios esperados establecidos por el investigador.

A consideración de junta directa y gerentes de áreas que puedan ser predispuestos o mejorados se tomaran otras acciones y otro rumbo de trabajo, por parte del investigador queda a discreción de las máximas autoridades de la empresa el realizar mejoras, cambios o correcciones al presente trabajo y modelo de investigación.

### **4.3.3. Regulaciones**

Se disponen de leyes, reglamentos y decretos nacionales para mejorar las actividades encontradas en la empresa, se citan algunas regulaciones vigentes.

- El contenido del trabajo de graduación se regula bajo el código de trabajo, específicamente en los artículos del 88 al 137, en donde se especifican las regulaciones en salario, salario mínimo, jornadas de trabajo y descansos o asuetos regulados y estipulados por la ley.
- Decreto 229-2014 de salud y seguridad ocupacional, redactado y aprobado por el congreso de la república de Guatemala.
- Súper intendencia de administración tributaria, quien regula y fiscaliza que la empresa se encuentra inscrita como sociedad anónima.
- La empresa se encuentra debidamente inscrita al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, para poder garantizar la cobertura medicolegal de su recurso humano.
- Para traslados especiales de carga voluminosa, se realizan trámites de permisos especiales ante la municipalidad de Guatemala.

#### **4.3.4. Registros comerciales**

Las marcas, logos, diseños, representaciones gráficas, nombres comerciales, patentes nacionales e internacionales se encuentran debidamente registradas en cada una de las oficinas gubernamentales necesarias.

Se trabaja bajo un régimen legal respetable, no se utilizan acciones que vayan en contra de las normas registrales, comerciales o tributarias establecidas por el gobierno de la República de Guatemala.

#### **4.3.5. Promociones ejecutadas por trimestre**

El objetivo de cualquier visita comercial es vender el producto o servicio que se está ofertando. Todo cuanto el vendedor ha realizado hasta este momento tiene una sola finalidad: cerrar la venta. Es decir, lograr el pedido o al menos conseguir un compromiso formal.

Si se argumentan y presentan los beneficios del servicio debe hacerse de manera que el cliente perciba la utilidad y calidad de este. Si el profesional de ventas ha sabido dar respuesta a las objeciones que le ha formulado el cliente sobre el servicio, si todo ello se llevó con profesionalidad no se debe tener temor, la venta está hecha.

La técnica es un conjunto de procedimientos y recursos de los que se sirve una ciencia o un arte. A la vez se define como una habilidad para ejecutar cualquier cosa, o para conseguir algo. En lenguaje comercial las técnicas de cierre son los recursos de los que se sirve un profesional para conseguir la venta.

La finalidad del conocimiento y dominio de las técnicas de cierre es alcanzar y concluir de esta manera el proceso de la venta e iniciar uno nuevo. El proceso culmina cuando cubre sus necesidades y coloca el profesional de ventas una nueva orden de compra.

#### **4.3.6. Price Protection**

Se conoce como la protección de los precios que es un acuerdo entre el comprador y el vendedor, por el cual las partes acuerdan fijar el precio de un bien o servicio por un período específico de tiempo.

- ¿Cómo función la protección de precios?

En INTCOMEX de Guatemala, S.A. la protección de precio se aplica cuando el cliente realiza una compra de algún producto y este sale al mercado en un periodo determinado de tiempo, los KAM son los encargados de revisar y analizar semana a semana la rotación del inventario y anteponerse a cualquier problema, si este no está teniendo una buena aceptación por el cliente final, en este caso los KAM junto a los gerentes de compra de los distintos *retail* solicitan un apoyo monetario a la marca, esto con el fin de promover la rotación del inventario, en la mayoría de los casos las marcas brindan el apoyo, pero es un trabajo en conjunto con el *Retail* ya que ellos deberán reducir su margen para que la estrategia tenga éxito.

- ¿Por qué es importante la protección de precios?

Es de vital importancia y es un factor determinante para mantener una buena relación comercial entre las distintas marcas y *retail*, ya que si no se cuenta con apoyo de las marcas en caso ingrese producto de mercado gris con un mejor

costo, el cliente final se inclinará en la compra de un equipo que, aunque no cuente las garantías de país representa un ahorro.

Las marcas han trabajado en campañas institucionales buscando instruir y mostrar al cliente los beneficios de comprar productos locales con promociones, regalías y beneficios únicos de la región, para reducir el mercado gris.

#### **4.3.7. Sell Out Incentive**

En muchas ocasiones se desea realizar una promoción que incentive las ventas de manera rápida y que no perjudique el canal distribuidor o de venta, pero se puede realizar una promoción donde por cada compra que se realice se aplique un precio especial o un descuento, es decir una promoción por sell-in.

Esto puede ser perjudicial si el canal de venta tiene producto en stock, si tenemos en cuenta que el stock no es sólo el que se tiene en el almacén o bodega, sino que también se deberá velar por el stock existente en todo el canal y si se tienen arribos aún pendientes de ingreso, se debe trabajar una estrategia rápida para poder accionar y evitar que los clientes tengan el presupuesto de compra detenido con dicho producto.

- ¿En qué consiste una promoción de ventas por *sell-out*?

Consiste en aplicar un descuento o un precio especial por unidad vendida durante un tiempo determinado a nuestro canal de venta de forma que estos no se ven obligados a comprar nuevo material para disfrutar de un precio de venta especial y poder aplicarlo a sus clientes.

El descuento se aplicará directamente sobre el usuario final, es decir, el distribuidor recibirá la promoción por cada unidad que venda en las condiciones determinadas por la promoción y deberá posteriormente acreditar mediante listado de venta y stocks las unidades vendidas para solicitar el importe de la promoción que previamente ha adelantado a sus clientes.

Las condiciones que se pueden aplicar son múltiples y dependerán de lo que se interese potenciar en la empresa, (por ejemplo: un descuento por unidad vendida, delimitarse a un único descuento por cliente, solo para clientes nuevos, solo para clientes de una determinada zona geográfica, entre otros). Pero básicamente el espíritu de la promoción de *sell-out* consiste en abonar a un cliente o distribuidor un importe que previamente él ha aplicado en forma de descuento a su cliente durante un tiempo determinado.

- ¿Cómo preparar una promoción de ventas por *sell-out*?

Lo primero que se debe hacer es definir los productos o grupo de productos que se va a aplicar la promoción. Determinar sobre que clientes o área geográfica se va a aplicar la promoción.

Diseñar el beneficio que lleva la promoción, esta puede ser un descuento de un importe fijo, un porcentaje, entre otros. Incluir los condicionantes de la promoción, por compras de cada nuevo cliente, únicamente una compra por cliente, por un determinado número de unidades, entre otros.

Limitación en valor si la hay, hasta un máximo de unidades, solo 3 ventas por distribuidor, únicamente para las primeras 200 ventas, entre otros. Determinar la duración de la promoción, especificando claramente, la fecha inicial y final de la promoción.

Informar de la promoción al canal de venta y distribución, indicando claramente las condiciones de la promoción y requisitos e informar a los distribuidores cómo deben solicitar el importe de la promoción y que documentación deben aportar.

Una vez finalizada la promoción, solicitar la documentación al canal distribuidor para proceder a abonar los importes correspondientes a cada uno de ellos. Realizar comprobaciones sobre el cliente final que la promoción se ha aplicado y la valoración de esta por parte del usuario final.

- Aplicaciones típicas de una promoción de *sell-out* de ventas.

Cuando disponemos de un canal de ventas con mucho stock de nuestros productos, una promoción por *sell-out* ayuda a vaciar el stock de nuestro canal de distribución sin la necesidad que se compre nuevo *stock*.

Si deseamos conseguir nuevos clientes, una promoción por *sell-out* es perfecta, ya que recompensamos por venta a cada cliente diferente, el canal de distribución se esforzará por captar nuevos clientes a los que aplicar la promoción. Acelerar la salida de stock de un producto que está a punto de quedarse obsoleto y que va a ser sustituido por un producto nuevo.

#### **4.3.8. Retroalimentación del nuevo control interno de calidad**

Finalmente, en la etapa de análisis y conclusión del ciclo de ventas, el departamento de *marketing*, determinará sus preferencias de compra y la retroalimentación deberá de ser capturada para futuros análisis, así descubrir el potencial de oportunidades de ventas.

Lograr hacer un balance de cuales fueron los mejores vendedores, como se lograron destacar, como se implementó las mejoras y hasta donde se obtuvo penetración de mercado.

#### **4.4. Seguimiento para pago de promociones**

El enfoque principal para realizar una promoción es aumentar las ventas de un producto, ya sea por baja rotación o por alguna baja de precio por parte de la competencia, los KAM y los gerentes de compra deben estar comprometidos para presentar las evidencias correspondientes hacia cada marca para que estos puedan proceder con la revisión y pago.

Entre las evidencias solicitadas por las marcas se encuentran: *screenshots* de pantalla completa del inventario con fecha de inicio de la promoción, *screenshots* de pantalla completa de inventario con fecha final de la promoción, ambos documentos deberán estar firmados por el gerente de compras del *retail*, así mismo si se realizan publicaciones en redes sociales y pautas de prensa, deberán ser demostrables con fotos y fechas previamente autorizadas, por último si se utilizarán medio radiales se debe de presentar la factura original en donde se solicitó el servicio.

Estas consideraciones deberán ser tomadas para poder proceder al pago de promociones, existen promociones internas y externas de las cuales se analizan y ejecutan los pagos según sea el caso presentado.

##### **4.4.1. Recolección de evidencias de la promoción ejecutada**

Para la recolección de evidencia de promociones ejecutadas no existirá otro método o modelo de validación que sustituya la supervisión en los puntos de

ventas, almacenes, centros comerciales, restaurantes, tiendas de conveniencias entre otros.

Se utilizarán las siguientes técnicas o herramientas.

**Tabla XXIV. Técnicas para validar la recolección de evidencias de promoción ejecutada**

i.	Disponer de un supervisor de ruta.
ii.	Validar cada uno de los puntos donde se lanza una promoción.
iii.	Realizar documentos de evaluación que acrediten la supervisión, estadía y localización de las promociones llevadas a cabo.
iv.	Realizar y hacer un archivo digital de fotografías de los lugares visitados, confirmando que se estaba llevando a cabo.
v.	Hacer uso de herramientas estadísticas para presentar los informes semanales y mensuales de los lugares visitados.
vi.	Realizar informes mensuales, donde se conste y se incluyan los documentos físicos cuando se utilizaron al momento de realizar las supervisiones, además de las fotografías impresas que demuestren que tanto el supervisor como el personal a cargo de la activación de la promoción estuvieron trabajando en conjunto.
vii.	Plantear y proponer mejoras al sistema de promociones establecido y ejecutado actualmente.

Fuente: elaboración propia.

#### **4.4.2. Análisis de evidencias para pago de nota de crédito**

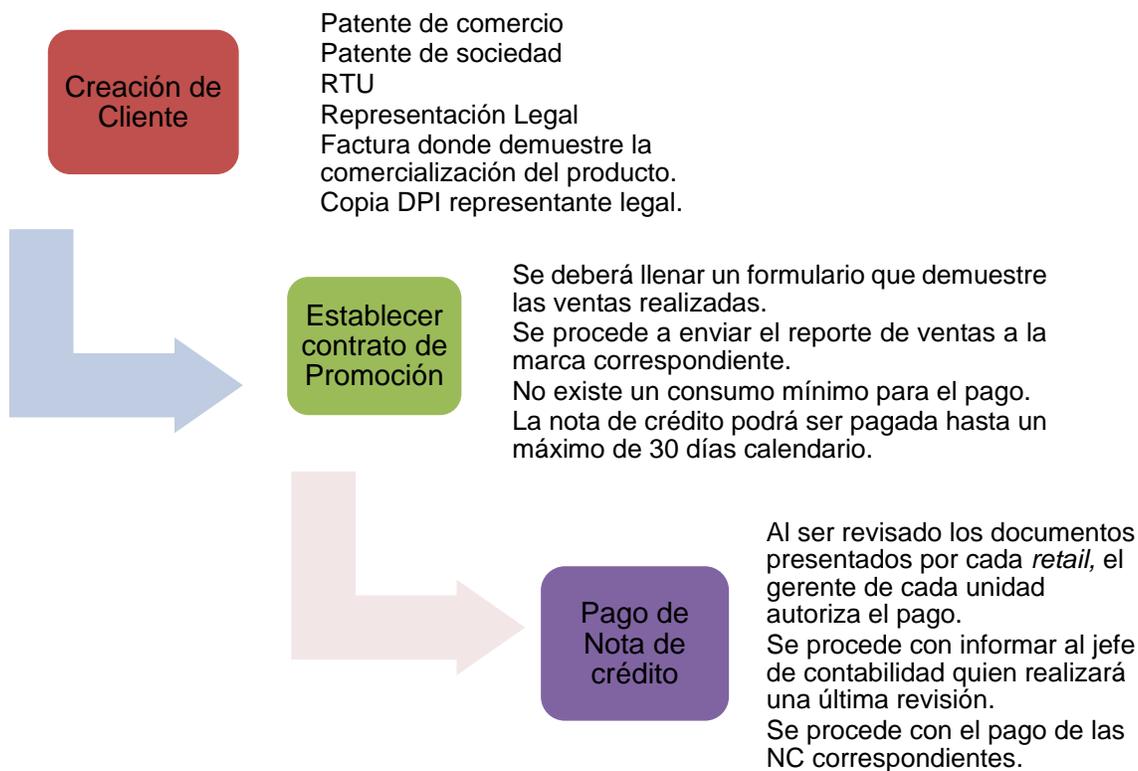
Para el pago de notas de créditos, se utilizarán las técnicas presentes de la empresa, con este sistema implementado que se encuentra en vigencia, se denota un óptimo control y uso intercambio monetario.

Por ser sensible en la empresa y por ser un alto índice valor de transacciones monetarias no se plantean objeciones o variables a introducir, su sistema es eficiente y efectivo.

#### 4.4.3. Proceso para ejecución del pago hacia el cliente

Se hace referencia a los requisitos que debe de cumplir el cliente para que las notas de crédito correspondientes sean efectuadas en tiempo y forma.

Figura 10. Diagrama del proceso para ejecución del pago hacia el cliente



Fuente: elaboración propia.



## **5. SEGUIMIENTO O MEJORA**

Una propuesta CRM tiene como uno de sus objetivos principales, conocer de una manera más exacta a sus clientes, diseñando una nueva estructura de base de datos o actualizando todos los datos junto con el modelo o nuevo modelo de venta lograra permitir el ingreso de todas las posibles personas relacionadas en las funciones de compraventa de mercancías.

Se podrá tener un conocimiento más exacto de ciertas características de los nuevos clientes, por ejemplo, hacia donde se programan sus ventas, sus geolocalizaciones, cuanto es el pedido minoritario constante o los pedidos por volumen mayor que realizan.

### **5.1. Resultados obtenidos**

La etapa de acción es la que proporciona sentido a la estrategia CRM, que tomando en cuenta los resultados del análisis, será necesario tomar diferentes acciones concretas que logren afectar desde las estrategias de mercadeo y ventas, hasta la organización de la empresa.

La regulación e implantación de la estrategia CRM solo será efectiva si el conocimiento adquirido durante la etapa de análisis se materializa en acciones concretas sobre los procesos del negocio, por lo que la revisión y modificación de dichos procesos constituyen la etapa que cerrara el ciclo de la implantación CRM.

Las acciones se deberán de ver reflejadas en el modelo del negocio de la empresa a través de alguna de las siguientes actividades:

- Identificar nuevas campañas, que no sean simplemente transitorias, sino que sean efectivas con penetración de mercado.
- Definir criterios o mecanismos de actuación dentro de las campañas existentes.
- Activación de acciones, haciendo uso de los servicios y canales de atención al cliente.

En esa etapa de acción, en el ciclo de implantación CRM donde se deban de aplicar realmente las decisiones de carácter táctico y estratégico adoptado. Los procesos del negocio y las estructuras organizativas se deberán de refinar basándose en la mejor comprensión del comportamiento y necesidades del cliente adquirido mediante el análisis de los datos recolectados.

El resultado que se obtendrá a través de las acciones adoptadas pasará a formar parte de la información recogida en la base de datos y que será procesada en una próxima auditoria o uso de ella misma, cerrando así el ciclo de vida del proceso de implantación.

#### **5.1.1. Interpretación de los resultados**

Al momento de desarrollar la investigación no se logró ejecutar alguna mejora inmediata, por disposiciones generales de la empresa y por políticas de calidad, solamente se encuentra el planteamiento en estudio y análisis por Gerencia General.

Se prevé que los resultados de la investigación y análisis impacten en los costos de operación, reducción en costos de ejecución en la operación, mejora de calidad de vida de todo el recurso humano involucrado en la empresa, y por último el mejor resultado que se prevé obtener es un incremento en los índices de cierre de ventas, retención de clientes y mayor tráfico de prospectos.

Además, que los departamentos de mantenimiento, producción y entrega serán fortalecidos, reestructurados y mejorados, esperando un incremento no menor al 10 % de eficiencia anual y reducción de un 15 % de sus costos anuales.

### 5.1.2. Aplicación

Con el uso de las nuevas herramientas y técnicas de CRM, se espera que su ejecución y aplicación sea fortalecida con los siguientes objetivos:

Tabla XXV. **Objetivos a mediano y largo plazo esperados**

i.	Objetivos a corto plazo	Mejorar los procesos relacionados con los clientes de INTCOMEX de Guatemala, S.A.
		Aumentar los conocimientos de la fuerza de ventas y aspirantes a posiciones gerenciales dentro de INTCOMEX de Guatemala, S.A., lo que permitirá alcanzar un alto grado de diferenciación e individualización de cada uno de ellos.
		Fomentar la fidelización del cliente, no solo a través de costos bajos, sino mejorando calidad en el servicio brindado por los KAMs y asesores de venta.

Continuación de la tabla XXV.

		Implementar soluciones proactivas, si se logra detectar un problema en un producto o servicio, a través de la información proporcionada por el cliente, se podrá resolver el inconveniente antes de que produzca mayor inconformidad en los clientes.
ii.	Objetivos a largo plazo	Utilizar toda la información para brindar un mejor servicio y producto, lo que provocara el aumento en los índices de ventas.
		Mejorar en la gestión de los reclamos y sugerencias de los clientes, lo que provocará en el cliente un sentido de integración con la empresa.
		Detectar nuevas oportunidades de marketing y venta de productos de INTCOMEX de Guatemala, S.A., derivadas del conocimiento sobre cada cliente.
		Aplicación de un mercado uno a uno, logrando diferenciar los tipos de clientes.
		Mejor adecuación de las ofertas y servicios a las verdaderas necesidades y deseos de los clientes.
		Reducción de costos asociados a campañas de venta y marketing.
		Los presupuestos destinados a mercadeo se hacen más rentables, ya que se dirigen a los segmentos de clientes que se sabe pueden dar una respuesta positiva.
		Aumento en la eficiencia del personal de INTCOMEX de Guatemala, S.A., ya que tiene acceso permanente a información actualizada de los clientes, sus gustos y necesidades.

Fuente: elaboración propia.

La matriz anteriormente descrita es parte de las acciones a implementar en la empresa, luego que sea adoptada la propuesta presentada por el estudiante investigador, esperando se respeten el orden de los procesos y etapas postuladas.

## 5.2. Acciones correctivas

El beneficio de un buen manejo de los clientes, asociado al uso de la tecnología reportara beneficios al negocio, puesto que la capacidad de aprender más sobre nuestros clientes, más rápido que nuestros competidores permite convertir ese conocimiento en acciones concretas y orientadas a rentabilizar aún más las acciones de una empresa.

¿Cómo conseguir el diálogo de la empresa con el cliente?, ¿Cómo descubrir aquello que tiene valor para el consumidor?, ¿Cómo prepararse para ofrecerlo? Para dar respuesta a todas estas preguntas, será necesario que IINTCOMEX de Guatemala, S.A. ejecute las siguientes actividades:

Tabla XXVI. **Tabla de acciones correctivas según las actividades de los clientes**

i.	Identificar aquellos clientes fundamentales para crear valor en el negocio, esto se logra tomando en cuenta aspectos importantes como lo son: Los montos de facturación, la rotación de inventario, la capacidad de coinversión con las marcas, presentación de sus evidencias de una manera clara y alcance a mercados alternativos donde su competencia no pueda ingresar fácilmente.
ii.	Analizar los aspectos de valor del grupo de clientes fundamentales.
iii.	Aplicarlos a los diferentes segmentos de clientela que, anteriormente se han identificado.

Continuación de la tabla XXVI.

iv.	Investigar si la extensión de los valores de los clientes tendrá consecuencias positivas sobre la cuenta de resultados.
v.	Desarrollar programas de comunicación o publicidad a medida de las expectativas de los consumidores.
vi.	Medir y verificar los resultados para cuantificar la rentabilidad.

Fuente: elaboración propia.

En resumen, se tratará de analizar la base de clientes para localizar a los más rentables, agruparlos en subcategorías y diseñar programas de relación personalizados. Por último, para medir la eficacia del CRM se debe prestar atención a la evolución del comportamiento de los clientes más importantes y a la tasa de retención de éstos.

### **5.2.1. Diagnostico en base a resultados de ventas**

Los diagnósticos podrán ser medidos por índices de rentabilidad o ratios económicos, se podrán utilizar herramientas estadísticas para definir y hacer una traza evolutiva del comportamiento de ventas hacia los clientes.

Si fue efectivo el implementar el nuevo modelo de CRM y si los clientes lo están sintiendo a gusto o con rechazo, se podrán realizar ajustes si luego de un periodo de seis meses las ventas no logran incrementar un porcentaje total de 33 %, es un nuevo significativo pero determinante.

Este 33 % determinara la ganancia común o normal previo a lanzar el nuevo modelo de CRM, ahora lo que se espera y se pretende lograr es obtener como mínimo un margen de ganancia bruto o global no menor al 45 % mensual y semestral.

### **5.2.2. Expansión a mercados emergentes**

Los objetivos de negocios definen las estrategias a seguir para llevar a cabo los programas iniciales, delimitando el tiempo y contemplando un mercado objetivo.

Estos objetivos se plantean para cumplirse entre uno a cinco años, donde el principal objetivo de negocio es la expansión de este, con un incremento de clientes nuevos y el mantenimiento de los actuales.

Los programas iniciales son planes a corto plazo contemplados dentro de los objetivos de negocios, con los que se pretende por medio de medidas y estrategias expandir el número de clientes y mejorar la satisfacción de los clientes para cumplir con los objetivos de negocios.

Planes departamentales detallan la forma en que se cumplirán los objetivos y programas iniciales. Un plan de aviso automático vía e-mail, creación de un sitio de internet para mejorar el servicio al cliente y la creación de un centro de llamadas como foco de retención de información, son probables planes departamentales adecuados a un CRM.

La tecnología es la base del cimiento del sistema, ya que es indispensable para proveer de un mejor servicio al cliente, tanto operacionalmente como analíticamente, el CRM se maneja bajo un ecosistema dividido en tres partes principales:

- El CRM colaborativo
- Operativo
- Analítico

### **5.2.3. Mejora en el proceso de notas de crédito**

Para establecer una mejora perceptible dentro de la empresa se deberán establecer y definir quiénes serán los clientes potenciales beneficiados dentro de una bolsa de valores de crédito.

Se podrán revisar y estudiar los comportamientos previos y patrones de compra de los mejores clientes, segmentándolos y clasificándolos, ya que no todos pueden ser parte de este tipo de beneficio.

### **5.2.4. Mejora en el proceso de recolección de evidencias**

La recolección de evidencias deberá ser realizada de forma ordenada, sistemática y organizada, no se dispondrán de evidencias recolectadas de formas aleatorias e imprecisas.

Algunas formas eficientes serán el poder asignar personal que se dedica únicamente a este tipo de operación, realizar capacitaciones por el departamento de recursos humanos en conjunto con el departamento de ventas y mercadeo.

El personal a cargo y responsable de la recolección de evidencias deberá de ser muy determinado con carácter firme y sobre poner su instinto de amistad ante cualquier otro miembro de la empresa.

Tabla XXVII. **Check list para validación de evidencias**

	Presentación de evidencias por Retail	Checklist	Modelo	Fecha de Inicio	Fecha de finalización	Stock Inicial	Stock Final	Venta total de unidades	Monto Autorizado	Total a pagar
1	Screenshots que muestren inventario al inicio de la promoción con fecha (Firmados y sellados)	✓	P20	1/10/2019	15/10/2019	1800	1105	695	\$ 12.75	\$ 8,861.25
2	Screenshots que muestren inventario al final de la promoción con fecha (Firmados y Sellados)	✓	Mate 20 lite	1/10/2019	15/10/2019	800	315	485	\$ 8.15	\$ 3,952.75
3	Realizar formato de excel donde muestre claramente las ventas realizadas por modelo	✓	Y7 2028	1/10/2019	15/10/2019	1200	610	590	\$ 5.10	\$ 3,009.00
4	Colocar el monto autorizado por modelo	✓	Y5 2018	1/10/2019	15/10/2019	2000	1125	875	\$ 3.25	\$ 2,843.75
5	Colocar el monto total a pagar y validar con el presupuesto asignado por cliente	✓	Nova 5T	1/10/2019	15/10/2019	1300	300	1000	\$ 6.30	\$ 6,300.00

Fuente: elaboración propia.

### 5.3. Auditorías internas

Las realizará el personal del departamento de producción y ventas, el cual se encargará de verificar que la información que se reportó en los registros sea correcta y concuerde con la parte física, la cual será verificada periódicamente por el personal que revisará la ubicación, cantidad, fechas de producción y vencimiento, estas se realizarán al finalizar cada Q es decir cada 3 meses. Esta información asegurará que la rotación de producto se está realizando con normalidad.

El cumplimiento de los procedimientos de almacenaje será verificado mediante el personal de bodega. Deben conocer los pasos dentro del procedimiento establecido para el ingreso, ubicación y egreso de producto.

La verificación se puede realizar de dos formas: una visual siguiendo las actividades que realiza el personal encargado de bodega cuando ingresa, ubica

y saca producto de la nevera. La otra modalidad es mediante una prueba teórica que permita saber si el personal conoce los procedimientos establecidos para desempeñar su trabajo.

#### **5.4. Auditorias por parte de casa matriz**

Los parámetros ideales o establecidos por la empresa están definidos por cada una de las áreas de producción, en el desarrollo de la presente investigación no se hace mención o propuestas de modificar los límites establecidos por el departamento de producción.

Es de carácter importante presentar el análisis anticipado de cambios y ajustes de parámetros, ya que la empresa trabaja en función a pedidos especiales de sus clientes, no se realizan trabajos sin el estudio previo de factibilidad, estudio de tiempos de entrega de mercancías a los consumidores, estudios y capacidad de almacenaje, distribución y traslado.

Por todos estos aspectos, queda a discreción de la empresa definir los parámetros finales que puedan ocasionar algún rechazo, reproceso o desperdicio en las líneas de operativas, por parte del investigador solo quedara la propuesta de asignar la metodología de archivo digital para establecer la documentación histórica de las entradas y salidas que estén fuera de los rangos o parámetros establecidos.

## CONCLUSIONES

1. Dentro del análisis realizado, buscando identificar los puntos actuales más críticos del cierre de negocios, se encontró que la necesidad del cliente, y el desarrollo de planes estratégicos de marketing adaptados de forma individual y no masiva, son los factores más importantes al momento de afianzar la relación y buscar un crecimiento sostenido, así mismo se logró, dar a conocer las ventajas que se pueden obtener de la venta cruzada de productos para generar un mayor margen de utilidad haciendo el enfoque de una manera integral para todos los clientes.
2. Por medio del plan de captación y desarrollo trainee, tomando como base ciertas áreas científicas para el aprendizaje de los nuevos talentos de la empresa se hizo un enfoque en una estimación global de variables cuantitativas y cualitativas; como el precio, share, competencia, segmentación del mercado, buscando de forma tal que se cumpla con lo proyectado por cada cadena para poder alcanzar las metas y que el rebate por marca pueda ser pagado a los clientes y con esto aumentar la liquidez de la empresa para aumentar sus compras y con esto alcanzar un mayor posicionamiento en el mercado.
3. Se identificó una reducción considerable en los costos de importación, desde la compra internacional hasta el desaduanaje de producto ya en Guatemala, esto enfocado a 2 cadenas comerciales como los son Distelsa y Elektra por la cantidad masiva de compra, esto favoreciendo los márgenes de utilidad en conjunto, dando la posibilidad al ingreso de nuevos modelos de una forma exclusiva para estos clientes, generando

4. Un mayor *share* en el mercado, buscando mayor afluencia de personas en los puntos de venta y permitiendo a las marcas invertir un mayor porcentaje de su presupuesto en marketing para elevar las ventas en los *retail*.
5. A pesar de los altibajos generados por la pandemia a nivel mundial se trabajó un plan segmentado de costos para beneficiar a los clientes en base al volumen de compra, esto con el fin de poder desplazar el mayor producto posible para evitar el red line, así mismo evitar que los puntos de venta presentaran quiebres en inventario y poder alcanzar mercados emergentes, esto trajo a la empresa la oportunidad de iniciar un ruteo masivo, generando mayor alcance en las ventas y desarrollando a los clientes del interior del país.
6. Por medio del estudio realizado para crear un método de cierre de negocios efectivo, se determinó que existía un 37 % de los clientes los cuales los límites de crédito a su disposición no eran los correctos y solo retrasaban un crecimiento sano y sostenido, se actualizaron las bases de datos de todos clientes buscando tener visibilidad de la capacidad de pago que estos podían llegar a tener, desde clientes individuales, hasta cliente corporativos y *retail*, con se hizo más eficiente el área de créditos ya que permitía un extra financiamiento a los clientes con excelente récord de pago y permitía la compra de un lineal más amplio.
7. Por medio del crecimiento que ha tenido la industria tecnológica y con el beneficio que INTCOMEX de Guatemala, S.A. posee un musculo financiero sólido, adicional al apoyo total de las marcas más importantes de telefonía, cómputo y línea blanca, se trabajó un plan de marketing regional con el fin de realizar una coinversión cliente/marca y con esto

tener un mayor alcance en la imagen, promoción y conocimiento de los productos, la coinversión pactada actualmente es del 50 % por cada uno de los involucrados.

8. A lo largo de los años ha crecido la demanda, el número de clientes con código activo para compra ha aumentado considerablemente, en la búsqueda de mejorar la eficiencia en la logística se determinaron ciclos de facturación, que funcionan de la siguiente manera; todo el producto facturado de 8 am a 11 am se entrega el mismo día en el transcurso de la tarde con un horario límite de 6pm, todo el producto facturando de 11:01 am en adelante hasta un horario límite de 6pm, se entrega en el transcurso de la mañana del día siguiente en horarios de 8:00 am a 12:00 pm, así mismo se hizo un análisis de la locación del centro de distribución y se determinó hacer el traslado de bodegas a un área con mayor capacidad, céntrica y de fácil acceso para mejorar los tiempos de entrega y la satisfacción de los clientes.



## RECOMENDACIONES

1. Dar seguimiento a los puntos críticos del negocio, dando soporte y continuidad a los planes de marketing individuales de cada cliente, para que la empresa y el cliente obtengan resultados en el menor tiempo posible luego de su implementación, principalmente en la relación con el cliente y con esto aumentar las ganancias.
2. Revisar periódicamente los precios del mercado, las implementaciones y acciones de la competencia esto con el fin de mantener un equilibrio entre las marcas que se comercializan, así mismo ir actualizando el pensum a impartir del plan trainee para obtener mejores resultados en la información compartida a los aspirantes.
3. Evitar realizar compras muy ajustadas solo para los clientes *retail* esto debido a que se está dejando sin atender correctamente al grupo core o pulverizado, para corregir esta acción se puede convocar a una reunión en conjunto con los gerentes y propietarios de las pequeñas empresas y mostrarles los resultados y beneficios de una compra mayor con el fin de poder obtener mejores costos.
4. Trabajar en conjunto con los clientes y los redistribuidores para crear un plan de marketing estratégico que les permita adecuar correctamente sus inversiones para mitigar el efecto de la pandemia, así mismo segmentar el mercado al que están dirigidos para evitar realizar compras de modelos que no se rotarán y que solo tendrán detenido su capital de trabajo y reducirán las compras de modelos con una alta rotación.

5. Realizar un análisis financiero de los clientes cada 6 meses en caso de los clientes *Retail*, y para los clientes core o minicadenas el análisis debe ser cada trimestre, esto debido a que una mala asignación de crédito puede condicionar el crecimiento del cliente, así mismo se tomar las consideraciones necesarias que permitan el sobregiro de los créditos; comportamiento financiero sano, pagos puntuales, documentación en orden.
  
6. Orientar y concientizar a las personas, que actualmente las marcas realizan planes de coinversión, que conlleva al apoyo en campañas de publicidad y rotación de inventario con los clientes *retail*, esto es de gran ayuda para fortalecer la relación entre marca y cliente, se deben de realizar reuniones de SMR con los clientes del canal core y pulverizado, buscando la misma sinergia con el fin de que se asigne un presupuesto de coinversión justo y rentable para evitar o disminuir el mercado gris que se da en mayor parte en el interior del país, lastimando los precios del mercado.
  
7. Tomar a consideración el aumento de la flota de paneles y motocicletas que se tiene actualmente por parte de INTCOMEX de Guatemala, S.A., esto con el fin de poder cubrir la alta demanda que se tiene de los clientes en el país, adicional se consideró aumentar los ciclos de entrega a partir de las 5 am y finalizar a las 7 pm, justificando las horas adicionales de la jornada laboral como horas extras y trabajándolo con turnos rotativos de personal.

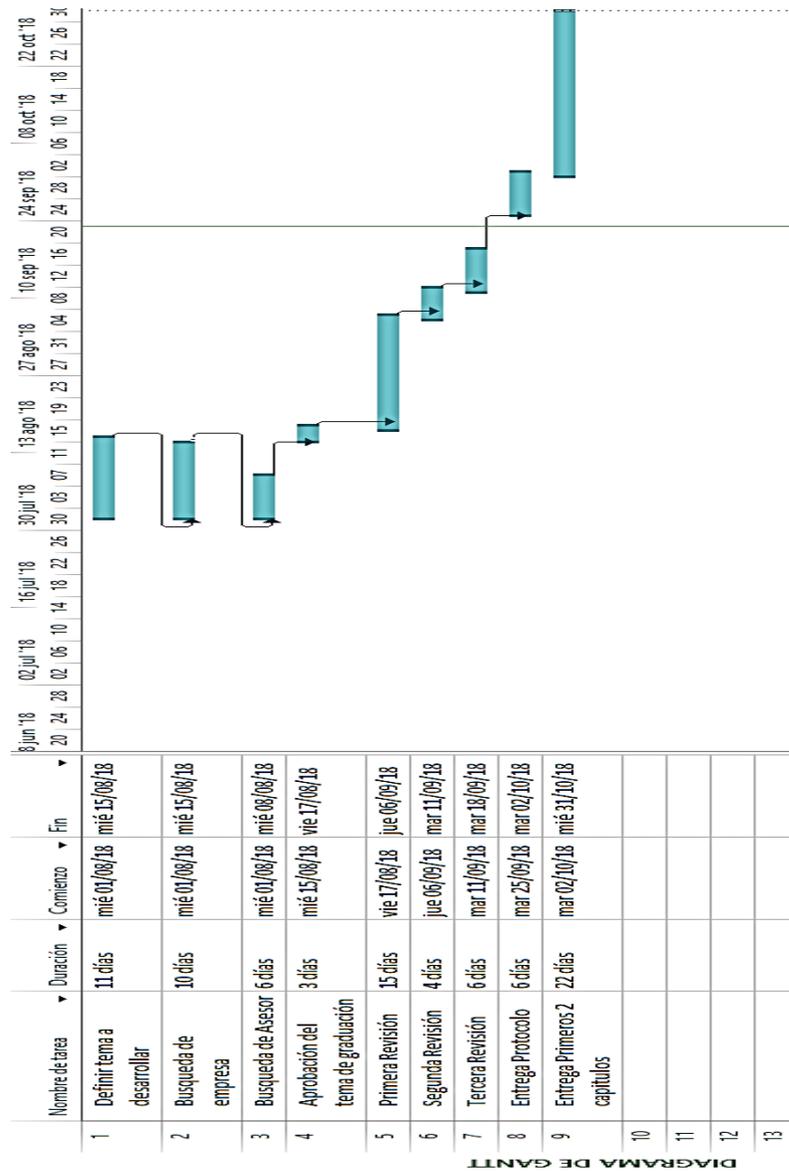
## BIBLIOGRAFÍA

1. DE LEÓN MÉNDEZ, Vera Ninette; SANDOVAL, Evelyn Rosibel. *Rediseño de la cadena de Logística en una empresa mayorista de tecnología*. Especialización en Comercios Internacionales. Facultad de Ingeniería. Universidad de San Carlos de Guatemala. 2015. 118 p.
2. DIAZ-LLANOS Francisco Javier. *El análisis de datos en el cierre de ventas*. Madrid, España: La Muralla, S.A., 2002. 128 p.
3. GARRIDO MORENO, Aurora. *La gestión de relaciones con clientes (CRM) como estrategia de negocio: Desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español*. Trabajo de graduación de Doctorado en Economía. Departamento de Economía y Administración de Empresas. Universidad de Málaga. 2008. 459 p.
4. Google Maps. *Localización*. [en línea]. <<https://www.google.com/maps?q=Intcomex+Guatemala,+Parque+Industrial+las+Tunas,+Lote+6+A+23+avenida-Minervas,+12-91,+Interconexi%C3%B3n+Naranja,+Mixco&ftid=0x8589a3a2e688ee63:0x6d4a38307a53f7f4&hl=es-GT&gl=gt&entry=gps&lucs=s2se&shorturl=1>>. [Consulta: 10 de junio de 2020].

5. GREENBERG, Paul. CRM. *Gestión de relaciones con los clientes*. España: McGraw-Hill Interamericana, 2008. 504 p.
6. INTCOMEX DE GUATEMALA, S.A. *¿Quiénes somos?* [en línea]. <<https://www.intcomex.com/es/nosotros-2/>>. [Consulta: 12 de junio de 2020].
7. NAVARRO MEJÍA, Mariana Elizabeth. *Técnicas de venta*. México: Red Tercer Milenio, 2012. 119 p.
8. PÉREZ SOTO, José Manuel. *Business plan: más allá del presupuesto*. Barcelona: Gestión y Planificación Integral, 1994. 138 p.
9. REINARES LARA, Pedro, PONZOA CASADO, José Manuel. *Marketing Relacional*. 2ª ed. Madrid: Alhambra, 2004. 320 p.
10. Stutely, Richard. *Plan de negocios: la estrategia inteligente*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 2000. 304 p.
11. UAPA. *Cálculo del Número de Luminarias para un Espacio Arquitectónico por el Método de Lúmenes*. [en línea]. <[http://132.248.48.64/repositorio/moodle/pluginfile.php/1731/mod\\_resource/content/11/contenido/index.html](http://132.248.48.64/repositorio/moodle/pluginfile.php/1731/mod_resource/content/11/contenido/index.html)>. [Consulta: 18 de agosto de 2020].

# APÉNDICES

Apéndice 1. Cronograma de actividades



Fuente: elaboración propia, empleando Project 2019.



# ANEXOS

## Anexo 1. Coeficientes de utilización de distintos tipos de luminarias

TABLA 4.2

No.	LUMINARIA	DISTRIBUCIÓN	COEFICIENTE DE MANTENIMIENTO	REFLECTANCIAS											
				CAVIDAD DEL TECHO	80%			50%			10%			0%	
				PAREDES	50%	30%	10%	50%	30%	10%	50%	30%	10%	0%	
				RCL	COEFICIENTE DE UTILIZACIÓN										
1	 <p>CATEGORÍA 0 2 LÁMPARAS T-2 CUALQUIER CARGA, PUEDE LÁMPARAS T-10 C U X1.02</p>	 <p>↑ 75 ↓</p>	1.3	1	8.80	8.40	8.10	7.90	7.70	7.40	6.90	6.80	6.60	6.40	
				2	7.70	7.10	6.60	7.00	6.50	6.20	6.10	5.90	5.60	5.40	
				3	6.80	6.10	5.60	6.10	5.60	5.20	5.40	5.10	4.80	4.60	4.40
				4	6.00	5.20	4.70	5.40	4.90	4.40	4.80	4.40	4.10	3.90	3.70
				5	5.20	4.50	3.90	4.80	4.20	3.70	4.30	3.80	3.40	3.30	3.10
				6	4.70	3.90	3.40	4.30	3.70	3.20	3.80	3.40	3.00	2.80	2.60
				7	4.20	3.40	2.90	3.80	3.20	2.80	3.40	3.00	2.60	2.40	2.20
				8	3.70	3.00	2.50	3.40	2.80	2.40	3.10	2.60	2.20	2.10	1.90
				9	3.30	2.60	2.10	3.10	2.50	2.10	2.80	2.30	1.90	1.80	1.60
				10	3.00	2.30	1.90	2.80	2.20	1.80	2.50	2.00	1.70	1.50	1.40
2	 <p>CATEGORÍA 1 2 LÁMPARAS T-2 CUALQUIER CARGA, PARA LÁMPARAS T-10 C U X1.02</p>	 <p>↑ 71 ↓</p>	1.2	1	8.80	8.50	8.10	7.70	7.50	7.30	6.50	6.40	6.20	5.90	
				2	7.70	7.10	6.70	6.80	6.40	6.00	5.70	5.50	5.30	5.00	4.80
				3	6.80	6.10	5.60	6.00	5.50	5.10	5.10	4.80	4.50	4.20	4.00
				4	6.00	5.30	4.70	5.30	4.80	4.30	4.50	4.20	3.80	3.60	3.40
				5	5.30	4.50	4.00	4.70	4.10	3.60	4.00	3.60	3.30	3.00	2.80
				6	4.70	3.90	3.40	4.20	3.60	3.10	3.60	3.10	2.80	2.60	2.40
				7	4.20	3.40	2.70	3.80	3.10	2.70	3.20	2.80	2.40	2.20	2.00
				8	3.80	3.00	2.50	3.40	2.80	2.30	2.90	2.40	2.10	1.90	1.70
				9	3.40	2.50	2.20	3.00	2.40	2.00	2.60	2.10	1.80	1.60	1.40
				10	3.10	2.40	1.90	2.60	2.20	1.80	2.40	1.90	1.60	1.40	1.30
3	 <p>CATEGORÍA 1 2 LÁMPARAS T-2 CUALQUIER CARGA, PARA LÁMPARAS T-10 C U X1.02</p>	 <p>↑ 65 ↓</p>	1.0	1	8.40	8.10	7.80	7.40	7.20	7.00	6.10	6.00	5.90	5.60	
				2	7.50	7.00	6.50	6.60	6.20	5.90	5.50	5.30	5.10	4.80	4.60
				3	6.60	6.00	5.60	5.90	5.40	5.10	4.90	4.70	4.40	4.20	4.00
				4	5.90	5.20	4.70	5.20	4.70	4.30	4.40	4.10	3.80	3.60	3.40
				5	5.20	4.50	4.00	4.60	4.10	3.70	3.90	3.60	3.30	3.10	2.90
				6	4.70	4.00	3.50	4.20	3.60	3.20	3.60	3.20	2.90	2.70	2.50
				7	4.20	3.50	3.00	3.70	3.20	2.80	3.20	2.80	2.50	2.30	2.10
				8	3.80	3.10	2.60	3.40	2.80	2.40	2.90	2.50	2.20	2.00	1.80
				9	3.40	2.70	2.20	3.00	2.50	2.10	2.50	2.20	1.90	1.70	1.50
				10	3.10	2.40	2.00	2.70	2.20	1.80	2.30	1.90	1.70	1.50	1.40

Fuente: UAPA. *Cálculo del Número de Luminarias para un Espacio Arquitectónico por el Método de Lúmenes.*

[http://132.248.48.64/repositorio/moodle/pluginfile.php/1731/mod\\_resource/content/11/contenido/index.html](http://132.248.48.64/repositorio/moodle/pluginfile.php/1731/mod_resource/content/11/contenido/index.html). Consulta: 18 de agosto de 2020.

