

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO
PARA LA EMPRESA PRODUCTOS INDUSTRIALES Y ASESORÍAS LIMITADA**

MARÍA TERESA PALMERA HERNÁNDEZ

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2006**

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO
PARA LA EMPRESA PRODUCTOS INDUSTRIALES Y ASESORÍAS LIMITADA**

MARÍA TERESA PALMERA HERNÁNDEZ

**Trabajo de grado para optar por el título de
Ingeniera Industrial**

**Tutora
YADI ALEXANDRA MÚÑOZ
Especialista en Alta Gerencia**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2006**

"Yo, Maria Teresa, en este día y a esta hora, prometo firmemente trabajar para convertirme en el ser que DIOS quiere que sea, consciente de que mi vida depende de ÉL y que el triunfar o fracasar depende de mí. Lo haré y no ahorrare esfuerzo alguno para alcanzar la vida que merezco. Me respetaré y me haré responsable y cargo de mí misma preservando mi ser en toda su integridad, alimentándolo con las más altas virtudes del espíritu, alejando de mí todo lo que pueda causarme daño físico, mental, emocional o espiritual. Haré del mundo mi patria, de todos los hombres mis hermanos, el amor será mi religión, la rectitud mi filosofía, la verdad mi espada, la justicia mi escudo, el servicio a la vida mi profesión. Y la paz mi meta y más noble ideal. Desde hoy prometo convertirme en un ser excelente, mi ejemplo será mi mejor consejo. Realizaré toda actividad con la mayor perfección posible, seré fuerte en las derrotas y humilde en los triunfos, sabiendo que así llegue a la cumbre más alta, ésta será tan sólo el estrado de los pies de DIOS. Me comprometo desde hoy a ser excelente y dejar el mundo mejor de como lo encontré".

AGRADECIMIENTOS

Primero quiero agradecer al Padre Celestial quien me ha dado la oportunidad de hacer mis sueños realidad, las fuerzas y el valor para levantarme cada día a cumplir mi misión.

A mi hermoso hijo Santiago, por su amor, alegría y ternura, por regalarme el tiempo para estudiar y hacer mis sueños realidad.

A mi mamá, mi princesa, por su apoyo incondicional en mi carrera y a lo largo de toda mi vida, pues sus palabras y ejemplo me inspiran a llegar mas alto cada día.

A mi padre, por sus palabras, sabiduría y por su amor ilimitado, por colocar las chispa del amor en mi.

A mi Juan Carlos mi hermano y compañero, por su amor y apoyo incondicional, pues hemos vivido muchas experiencias juntos, y esta es una de ellas.

A Carlos Díaz por darme el ánimo y el apoyo para llevar a cabo este gran logro.

A David Lindarte mi redactor oficial, por el tiempo y cariño puesto en este hermoso proyecto.

Finalmente a cada una de las personas que hicieron posibles este milagro. Los amo y los llevo en mi corazón, pues este logro es de todos.

IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

EMPRESA

Productos Industriales y Asesorías Limitada, PROINAS LTDA,

ACTIVIDAD

Comercializadora de productos para mantenimiento y limpieza industrial.

LOCALIZACION

Oficinas: Calle 17 No. 32ª -35 Local 101.

VISIÓN

Antes del 2011 seremos reconocidos como la empresa líder en el mercado colombiano de productos de mantenimiento industrial y limpieza, en cuanto a participación de mercado, calidad y rentabilidad.

MISIÓN

Nuestra Misión es la comercialización de productos para mantenimiento industrial que satisfagan las necesidades de Colombia, manteniendo un enfoque global de calidad superior, servicio e innovación.

PRELIMINARES

A continuación se enunciará las generalidades del diseño e implementación del Programa estratégico de Mercadeo para Productos Industriales y Asesorías Limitada que pretendemos desarrollar en nuestro proyecto.

MODALIDAD

Práctica empresarial en una pequeña empresa.

ENTIDAD INTERESADA EN EL PROYECTO

Productos Industriales y Asesorías Limitada quien se denominará más adelante con la sigla empresarial: PROINAS LTDA.

ALCANCE

La conformación de este proyecto de grado, inicia desde el análisis y diagnóstico de la situación actual hasta el diseño e implementación de un plan estratégico de mercadeo basado en un sistema logístico tal como lo son: políticas de selección y evaluación de proveedores, adquisiciones e inventarios, capacidad de negociación con proveedores, almacenamiento y distribución.

Su seguimiento y control se hará a través de un sistema de indicadores de gestión del plan resultante incluyendo, a su vez, la capacitación del personal implicado en el proceso de mejoramiento.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa PROINAS LTDA ha venido presentando una disminución importante en las ventas debido a la separación industrial entre sus socios, de los cuales uno de ellos creó otra empresa llamada PROVINAS y esto no ha sido favorable para la empresa pues se ha creado una desorganización debido a que los mismos clientes se han aprovechado para comprar los insumos

químicos al mejor oferente y eso ha repercutido gravemente en las utilidades de la empresa por los grandes descuentos que tienen que realizar para no perder clientela.

Sin embargo, los líderes regionales continúan siendo PROINAS y PROVINAS. Por lo tanto, se hace necesario estructurar la forma como se deben realizar los programas de mercadeo, integrando la cadena de suministro tal como son los clientes, proveedores, los inventarios, almacenamiento y políticas de calidad, es decir, se requieren definir los procedimientos para diseñar e implementar el plan de mercadeo incluyendo dentro de éste un sistema de seguimiento y control para la gestión del plan resultante.

OBJETIVOS DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO DE MERCADEO

OBJETIVO GENERAL

- Diseñar e implementar un plan estratégico de mercadeo para la empresa PROINAS LTDA.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar un modelo de evaluación y selección de proveedores que faciliten el cumplimiento con los clientes y que permitan garantías a los clientes.
- Definir políticas de inventarios óptimas que garanticen el servicio al cliente a mínimos costos.
- Diseñar el plan estratégico de mercadeo.
- Implementar el plan estratégico de mercadeo.
- Crear un sistema de gestión y monitoreo a través de los indicadores de tal modo que evalúen objetivamente el control constante y eficiente los datos disponibles de los programas de mercadeo.

CONTENIDO

	Pág.
<i>INTRODUCCIÓN</i>	19
<i>1. ASPECTOS GENERALES</i>	21
<i>1.1. ASPECTOS REFERENCIALES</i>	21
<i>1.1.1 Gerencia y Planeación Estratégica</i>	21
<i>1.1.2. El proceso de gerencia estratégica</i>	22
<i>1.1.3 Factores de Supervivencia según la Estrategia</i>	23
<i>1.1.4 Plan estratégico de mercadeo</i>	24
<i>1.1.5. Evolución del concepto de logística</i>	26
<i>1.2 ANTECEDENTE EMPRESARIAL</i>	28
<i>1.3 AMBIENTE INTERNO</i>	29
<i>1.3.1 Aspectos administrativos</i>	29
<i>1.3.2. Factores Internos en el Proceso Administrativo</i>	31
<i>1.3.3 Filosofía Organizacional</i>	32
<i>1.3.4 Portafolio de Productos:</i>	33
<i>1.3.4.2 Ventas de los últimos años</i>	34
<i>1.4 AMBIENTE EXTERNO</i>	35
<i>1.4.1 Variables Externas:</i>	35
<i>1.4.2. Variables Macro</i>	37
<i>2. DESARROLLO METODOLÓGICO DEL PLAN DE MERCADEO</i>	39
<i>2.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS</i>	39
<i>2.1.1 Análisis de la situación actual</i>	39
<i>2.1.2 Análisis del mercado</i>	39
<i>2.1.3 Diagnóstico interno y externo</i>	39
<i>2.1.4 Identificación de las estrategias</i>	40

2.1.5 Elaboración de programas.....	40
2.1.6 Elaboración de presupuesto.....	40
2.1.7 Elaboración de indicadores de gestión.....	40
2.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	40
2.2.1. Análisis del Plan Estratégico actual	40
2.2.2 Análisis de la estructura organizacional	44
2.2.3. Condición Financiera.....	45
2.2.4. Proceso de Mercadeo	46
2.3 ANÁLISIS DEL MERCADO	48
2.3.1 Diseño de Investigación de Mercados.....	48
2.4 ANÁLISIS DE LOS DATOS DE LA ENTREVISTA	55
2.4.1. Método	55
2.4.2. Análisis de la investigación de mercados.....	56
2.5. CONCLUSIONES DE LAS CONDICIONES ENCONTRADAS.....	74
2.6. DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO.....	75
2.6.1. Evaluación de las condiciones empresariales.....	75
2.6.2. Variables internas	81
2.6.3. Matriz De Evaluación Del Factor Interno O PCI	84
2.6.4. Variables externas.....	85
2.7. MATRIZ DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA).....	90
2.7.1. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción. (Matriz PEEA).....	91
2.8. CONCLUSIONES DE LAS CONDICIONES ENCONTRADAS.....	92
3. DISEÑO DEL PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO.....	94
3.1. INICIATIVA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA.....	95
3.1.1. Propuesta de la estructura organizacional.....	95
3.1.2. Propuesta Financiera.....	97
3.1.3. Propuesta de Inventarios y Proveedores.....	98
3.1.4. Propuesta desarrollo de marca.....	100

3.2. INICIATIVA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	102
3.3. PROPUESTA DE LA ESTRATEGIA DE MERCADOS.....	103
3.3.1. Propuesta para la estrategia de penetración de nuevos mercados	103
4. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS	108
4.1. IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA	108
4.1.1. Implementación de la estrategia organizacional.....	108
4.1.2. Implementación de la propuesta Financiera.....	112
4.1.3. Implementación de Propuesta de Inventarios y Selección de Proveedores.....	99
4.1.4 Política de inventario.....	128
4.1.5. Implementación de la Propuesta de Marca	128
4.2. IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	130
4.2.1. Diseño de la propuesta de direccionamiento estratégico.....	130
4.2.2 Resultados de la implementación de la propuesta de direccionamiento estratégico	132
4.3. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE MERCADOS.....	132
4.3.1. Implementación de la propuesta de penetración de nuevos mercados.....	133
4.3.2 Implementación de la propuesta para la estrategia de crecimiento sostenido en ventas	136
5. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO	140
5.1. INDICADORES DE GESTION.....	140
5.1.1. Indicadores de Evaluación financiera.....	140
5.1.2. Indicadores de Inventarios y Proveedores.....	142
5.1.3. Indicadores desarrollo de Marca	144
5.2 INDICADORES DE PROPUESTA DE MERCADOS.....	145
5.2.1 Indicadores de la propuesta de crecimiento sostenido en ventas.....	145
5.2.2. Indicadores de Penetración de Nuevos Mercados.....	146

<i>5.3 EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN</i>	148
<i>5.4 RESULTADOS ALCANZADOS</i>	149
<i>5.5. PROPUESTA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE MERCADERO</i>	154
<i>6. CONCLUSIONES Y OBSERVACIONES</i>	158
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	163
<i>ANEXOS</i>	164

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Portafolio de productos químicos y accesorios de mantenimiento.....	33
Tabla 2. Ventas mensuales del año 2003 (en pesos).....	34
Tabla 3. Ventas mensuales del año 2004 (en pesos).....	34
Tabla 4. Porcentaje de participación en Bucaramanga y Barrancabermeja.	36
Tabla 5. Distribución de empresas en población objetivo.	52
Tabla 6. Distribución de la muestra.....	54
Tabla 7. Fortalezas y debilidades de las variables internas.....	82
Tabla 8. Puntaje de votación de las fortalezas.	68
Tabla 9. Puntaje de votación para las debilidades.....	69
Tabla 10. Matriz de la evaluación del Factor interno o PCI.....	84
Tabla 11. Oportunidades y amenazas de las variables externas.....	86
Tabla 12. Puntaje de Votación para las oportunidades.....	87
Tabla 13. Puntaje de votación para las amenazas.	87
Tabla 14. Matriz De Evaluación Del Factor Externo	89
Tabla 15. Matriz DOFA	90
Tabla 16. Matriz PEEA.....	91
Tabla 17. Presupuesto para implementar de la Propuesta organizacional	97
Tabla 18. Presupuesto para la Propuesta financiera.	98
Tabla 19. Presupuesto para la Propuesta de inventarios y proveedores.....	100
Tabla 20. Presupuesto para la Propuesta de producto.....	101
Tabla 21. Presupuesto para la Propuesta de direccionamiento estratégico.	88
Tabla 22. Presupuesto para la propuesta de apertura de nuevos mercados.....	90
Tabla 23. Presupuesto para el crecimiento sostenido en ventas.....	107
Tabla 24. Inventarios ABC. Inventarios ABC.	118
Tabla 25. Política de inventario.....	123
Tabla 26. Resultados de productos	124

Tabla 27. Productos Marwind	125
Tabla 28. Pronósticos de ventas.....	133
Tabla 29. Resultados en crecimiento en ventas.	151

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Actividad de las empresas encuestadas	56
Gráfica 2. Productos utilizados en las empresas encuestadas.....	57
Gráfica 3. Productos utilizados en las empresas de Alimentos.	58
Gráfica 4. Productos utilizados en la Industria en general	58
Gráfica 5. Productos utilizados en la Industria Metalmeccánica.....	59
Gráfica 6. Productos utilizados en la Institución.....	59
Gráfica 7. Empresas a quienes compran actualmente.	60
Gráfica 8. Marcas reconocidas por los clientes.....	61
Gráfica 9. Marca preferida de las empresas.....	62
Gráfica 10. Factores de preferencia de la marca de la competencia.....	49
Gráfica 11. Desagrado por alguna marca.....	49
Gráfica 12. Factores de rechazo de las marcas.....	64
Gráfica 13 Reconocimiento de PROINAS.....	64
Gráfica 14. Características con las que recuerda a PROINAS	65
Gráfica 15. Factores para cambiar a PROINAS por otro proveedor.....	65
Gráfica 16. Disposición para volver a PROINAS	66
Gráfica 17. Factores para no volver a PROINAS.....	67
Gráfica 18. Factores que influyen en la compra.....	67
Gráfica 19. Disposición al cambio de marca.....	68
Gráfica 20. Factores para no hacer cambio de marca.....	69
Gráfica 21. Factores para cambiar una marca por otra.	69
Gráfica 22. Sugerencias de cambios al producto.....	70
Gráfica 23. Preferencias en la compra.....	71
Gráfica 24. ¿Quién tiene el poder de decisión en la compra?.	72
Gráfica 25. Preferencia en el servicio.....	59
Gráfica 26. Inventarios ABC.....	117

LISTA DE ANEXOS

Pág.

ANEXO 1. GRÁFICAS DE RESPUESTAS ESPECÍFICAS DE LA ENCUESTA DEL ESTUDIO DE MERCADOS.	164
ANEXO 2. NUEVO ORGANIGRAMA PROINAS LTDA.	177
ANEXO 3. SEGUIMIENTO DE LOS VENDEDORES.....	178
ANEXO 4. FORMATO DE SEGUIMIENTO A LOS CLIENTES.	179
ANEXO 5. MANUAL DE FUNCIONES PROINAS LTDA.	181
ANEXO 6. POLITICAS DE CARTERA.....	205
ANEXO 7. EVALUACIÓN DE PROVEEDORES.....	207
ANEXO 8. LOGO DE LA NUEVA MARCA DE PROINAS “SANT”.....	211
ANEXO 9. PLAN DE REMUNERACION A LOS ASESORES COMERCIALES.....	212
ANEXO 10. ENCUESTA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	213
ANEXO 11. ETIQUETAS PRODUCTOS MARCA SANT.....	217
ANEXO 12. CATALOGO PROINAS LTDA.....	221
ANEXO 13. BROCHURE PROINAS LTDA.....	222
ANEXO 14. PAGINA WEB DE PROINAS LTDA.....	223
ANEXO 15. CUADRO DE VENTAS.....	224
ANEXO 16. MOTIVACIÓN E INCENTIVOS.....	225
ANEXO 17. CAPACITACIONES PROINAS LTDA.....	228
ANEXO 18. FORMATO DE SUGRENCIAS O RECLAMOS.....	229
ANEXO 19. FORMATOS DE CAPACITACION DE LAS EMPRESAS.	230
ANEXO 20. CONTRIBUCION A LAS VENTAS.....	232

RESUMEN

TITULO: DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA "PRODUCTOS INDUSTRIALES Y ASESORIAS LIMITADA."

AUTOR: PALMERA HERNANDEZ MARIA TERESA**

PALABRAS CLAVES: Competitividad, ventaja competitiva, planeación estratégica, plan estratégico de mercadeo, análisis interno, análisis externo, maquila.

CONTENIDO

Actualmente, las condiciones de mercado establecen exigencias cada vez más fuertes a las empresas y ese así como PROINAS LTDA., ve como paulatinamente pierde parte de sus mercados y clientes, causando un gran impacto sobre sus ventas y resultados financieros que amenaza su permanencia en el mercado.

Bajo estas condiciones, se plantea la necesidad de un cambio estructural y fijar un nuevo enfoque hacia el mercado y se decide diseñar un plan estratégico de mercadeo que proporcione las ventajas competitivas que permitan retomar su posición en el mercado basado en el conocimiento pleno de las condiciones que plantea el mercado y los clientes. Pero esto no es suficiente, a nivel interno la empresa debe establecer las condiciones que permitan desarrollar esta política, manteniendo un balance entre las oportunidades del mercado y los recursos disponibles en la organización. Por tanto se requiere la revisión y reformulación de la planeación integral de la organización desde su estrategia corporativa hasta su desempeño operacional.

Es así como a través de una evaluación al interior de la empresa, se identifican sus fortalezas y debilidades y en la evaluación del entorno se establecen las amenazas y oportunidades que presenta el mercado y basado en ellas, se diseña un plan estratégico que enfatiza la importancia central del mercadeo y promueve la idea de que todos y cada uno de los aspectos de la empresa deben estar orientados hacia el mercado pero también permitiendo que influya sobre todas las áreas funcionales, condicionando su estrategia individual y de operación en una forma colectiva que entre en la esfera de la estrategia corporativa.

En la materialización del presente trabajo, un elemento importante es la implementación del plan, en el cual se ejecutan las actividades previstas como parte integral de cada estrategia y de la misma forma, como medida de control y seguimiento, se definen los indicadores de gestión que evaluarán permanentemente los resultados globales de la organización en las unidades estratégicas y operativas, así como índices de gestión operativos como resultado de la gestión a nivel de las unidades como integrantes estratégicas de negocio.

* *Practica empresarial*

** *Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas, Ingeniería Industrial, Yady Alexandra Muñoz Bueno.*

SUMMARY

TITLE: DESIGN AND IMPLEMENTATION OF A STRATEGIC PLAN OF MARKETING FOR THE COMPANY "INDUSTRIAL PRODUCTS AND CONSULTANT'S OFFICES LIMITADA."

AUTHOR: PALMERA HERNANDEZ MARIA TERESA **

KEY WORDS: Competitiveness, competitive advantage, strategic planning, strategic plan of trade, internal analysis, external analysis, assemble.

CONTENT

At the moment, the conditions of market more and more establish strong exigencies to the companies and that as well as PROINAS Ltda., sees as gradually it loses part of his markets and clients, causing a great impact on his sales and financial results that its permanence in the market threatens.

Under these conditions, the necessity of a structural change considers and to fix a new approach towards the market and is decided to design a strategic plan of trade that provides the competitive advantages that allow to retake their position in the market based on the total knowledge of the conditions that raises the market and the clients. But this is not sufficient, at internal level the company must establish the conditions that allow to develop to this policy, maintaining a balance between the opportunities of the market and the resources available in the organization. Therefore one requires the revision and reformulation of the integral planning of the organization from his corporative strategy to his operational performance.

It is as well as through an evaluation to the interior of the company, their strengths are identified and weaknesses and in the evaluation of the surroundings settle down the threats and opportunities that the market and based they presents/displays, designs a strategic plan that it emphasizes the central importance of the trade and promotes the idea that all and each one of the aspects of the company must be oriented towards the market but also allowing who influence all the functional areas, conditioning their individual strategy and of operation in a collective form that between in the sphere of the corporative strategy.

In the materialization of the present work, an important element is the implementation of the plan, in which the anticipated activities are executed as it divides integral of each strategy and the same form, like measurement of control and pursuit, define the operative indicators of management that will permanently evaluate the global results of the organization in the strategic and operative units, as well as indices of management as resulting from the management at level of the units like strategic members of business.

* Practice enterprise.

** Faculty of Fisicomecánicas Engineerings, Industrial Engineering, Yady Alexandra Muñoz Bueno.

INTRODUCCIÓN

En las condiciones actuales de mercado, en donde la globalización, la apertura de los mercados y la competencia más intensa y agresiva, establecen exigencias cada vez más fuertes a las empresas, será necesario una nueva definición y visión de los mercados y las organizaciones tendrán que volcarse hacia los clientes y la calidad en los productos y en los servicios, lo que constituirá en la verdadera ventaja competitiva.

Estas nuevas condiciones fijarán que empresas ineficientes o ineficaces se verán cada vez más amenazadas y tendrán que buscar un cambio estructural que les permita adaptarse a las nuevas condiciones de mercado, con una reingeniería organizacional para dinamizar la empresa, hacerla más flexible, más participativa, con estructuras capaces de responder a las transformaciones y más orientada al mercado y al cliente, con productos de calidad y un excelente servicio.

Bajo las nuevas condiciones, las empresas se ven en la necesidad de adoptar el concepto de mercado y una orientación de mercado. Cuando esto se lleva a cabo se crea la necesidad de desarrollar una estrategia orientada al mercado; pero esto no es suficiente ya que debe haber un equilibrio entre las oportunidades del mercado y los recursos de la organización. Por tanto, se requiere la revisión de toda la planeación porque aunque estrategia corporativa y estrategia de mercadeo no constituyen una sola y la misma cosa, Baker¹ (1981) argumenta que:

“la selección de una estrategia de mercadeo por la empresa influirá y afectará todo lo que hace y, en este aspecto, la estrategia de mercadeo y la estrategia corporativa están inextricablemente encadenadas”.

Aunque en el desarrollo de este proyecto se enfatiza la importancia central del mercadeo y promueve la idea de que todos y cada uno de los aspectos de la empresa deberían estar dirigidos hacia el mercado, un mercadeo eficiente constituye una condición necesaria pero no suficiente para el éxito del negocio. En las organizaciones orientadas hacia el mercado, se permitirá que el mercadeo influya otras áreas funcionales como investigación y desarrollo, producción, finanzas y personal, cada una de las cuales tendrá estrategias individuales aunque concertadas y en forma colectiva entran en la esfera de la estrategia corporativa².

Por tanto en este proyecto se desarrolla una planeación estratégica como un proceso que permite conocer las condiciones internas y externas en las que se

¹ Baker, M.J. (1985), *Marketing Strategy And Management*, MacMillan, p.32.

² Estrategia, planeamiento y control del mercadeo en: www.rlc.fao.org/prior/desrural/mercadeo/cap2.pdf.

desempeña la empresa, las evalúa y de acuerdo a los resultados establece las estrategias (Corporativa y de mercadeo) necesarias para poder obtener los beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades que le

presenta el entorno, que la lleven a reducir y corregir el impacto de sus debilidades internas y de las amenazas externas.

PROINAS LTDA., es una empresa que nació en el año 1994 y ha venido afrontando el impacto de las transformaciones del mercado y la alta competencia especialmente por parte de su antiguo socio, así como de su proveedor principal, lo que le ha conducido a perder paulatinamente sus mercados y clientes con una disminución sustancial de las ventas y sacrificio de sus márgenes brutos de utilidad, utilidades netas y rentabilidad.

Estas condiciones hacen necesario que la empresa diseñe e implemente un plan estratégico que le permita conocer y evaluar sus condiciones actuales así como los requerimientos del mercado, para a través de él, con el compromiso de la directiva y todo el equipo de trabajo, conozca el verdadero potencial de sus productos en el mercado y realice la transformación interna que le permita responder adecuadamente a los requerimientos establecidos por sus clientes.

Es así como a pesar que el objeto propuesto de este trabajo era diseñar e implementar un plan de mercadeo para la empresa PROINAS LTDA., se hizo necesario diseñar un plan estratégico para toda la organización, que le permita crear las ventajas competitivas que garanticen su permanencia en el mercado a través de la prestación de un excelente servicio, entregando a sus clientes productos de alta calidad, oportunamente y a precios justos.

1. ASPECTOS GENERALES

Antes de realizar el diseño e implementación de la propuesta se hace necesario comenzar este capítulo con la aproximación conceptual de los fundamentos teóricos que soporten los planteamientos realizados. De la misma forma se presentará un panorama de los antecedentes empresariales, variables internas y externas que pueden incidir en la definición de la estrategia de PROINAS LTDA.

1.1. ASPECTOS REFERENCIALES

Sin lugar a dudas, hemos visto necesario abordar la temática de los siguientes aspectos referenciales, a saber: la Planeación, Gerencia, Plan Estratégico de Marketing, Logística, que nos ayudarán a comprender mejor nuestra propuesta.

1.1.1 Gerencia y Planeación Estratégica³

La planeación estratégica comprende básicamente el establecimiento de objetivos, el diseño y ejecución de un programa para alcanzar las metas de la organización y la utilización de mecanismos de seguimiento y control para cerciorarse que el programa planeado está en su debido curso o si se han alcanzado los objetivos deseados. Es bien claro que una planeación no estaría completa si no se implementaran dichos mecanismos de verificación que detecten cualquier resultado contradictorio al estado del buscado. De hecho, el concepto de estrategia y de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo de tal forma que se puedan alcanzar uno o varios objetivos. Existen muchas maneras de alcanzar objetivos estratégicos y, a decir verdad, el foco estratégico puede cambiar a través del tiempo. Las opciones estratégicas básicas se delinean de la siguiente manera⁴:

a) El Proceso de Planteamiento del Mercadeo: el planteamiento comprende el establecimiento de objetivos, el diseño y ejecución de un programa para alcanzar los objetivos, y desarrollo de un sistema de seguimiento y control de la ejecución del plan.

b) Contenido del Plan de Mercadeo: el plan de mercadeo incluye un resumen ejecutivo, la finalidad de la corporación, el análisis de la situación (DOFA), los objetivos, la estrategia, el plan de acción, el seguimiento, evaluación, control e inteligencia de mercadeo.

³ Alfaro Drake, Tomas, "El marketing como arma competitiva", Mac Graw Hill 1992

⁴ Basado en Malhotra, Narres K, "Investigación de Mercados" Un enfoque practico, Prentice Hall 1997

c) Resumen ejecutivo: el documento de planeamiento debe comenzar con un breve resumen de las principales metas y recomendaciones que se encuentran en el cuerpo principal del plan.

d) Finalidad corporativa: existen dos elementos en la finalidad corporativa, uno es preparar la declaración de cual misión básica de la organización, y el otro especifica las metas básicas de la dirección.

e) Análisis de situación: el propósito de un análisis de situación es investigar las fortalezas y debilidades de la compañía y descubrir las amenazas y oportunidades en el ambiente, de modo de evitar las amenazas y obtener ventajas a las oportunidades.

f) Objetivos: los objetivos se establecen generalmente de manera jerárquica, Cada objetivo puede ser alcanzado a través de varias formas, por lo que el gerente de mercadeo se vera forzado a realizar una elección.

g) Plan de acción: la ejecución de un programa de mercadeo comprende la toma de decisiones con relación a actividades de corto, mediano y largo plazo para todas las funciones de mercadeo. Es necesario tomar decisiones sobre presupuestos, niveles de personal, como comunicar los elementos del plan, coordinación de actividades y sobre como motivar a la gente para ejecutar el plan.

h) Seguimiento, evaluación, control del planeamiento e inteligencia de mercadeo: constituye una tarea de la gerencia asegurar que el plan de mercadeo sea cuidadosamente vigilado y controlado.

1.1.2. El proceso de gerencia estratégica⁵

Todas la empresas, como se ha podido evidenciar en el anterior apartado, poseen una estrategia, así sea informal, esporádica o sin estructurar, las empresas en su totalidad van hacia algún rumbo; sin embargo algunas no saben hacia donde van. Como bien lo dice un viejo refrán “si no sabe para donde va, cualquier sendero lo llevará”, este refrán aplica a pequeñas, grandes empresas, instituciones sin ánimo de lucro, entre otros.

Por consiguiente, se hace prioritario realizar el estudio de la gerencia estratégica al ser considerada como una herramienta esencial en la organización empresarial. Dicho proceso comprende: formulación de una misión, fortalezas internas, debilidades internas, oportunidades internas, oportunidades externas, amenazas externas, objetivos, estrategias, metas y políticas. A continuación las describimos más detalladamente:

⁵ David, Fred “La gerencia Estratégica” Fonde editorial LEGIS” 1994.

1.1.2.1 La formulación de la misión: Se define como la formulación de un propósito duradero que es lo que distingue a una empresa de otras parecidas. Una formulación de misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos del producto y del mercado.

1.1.2.2 Fortalezas internas: Se refiere a las actividades de una organización que se llevan a cabo, por ejemplo: las funciones de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, etc.

1.1.2.3 Debilidades internas: Es un término que se refiere a actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, etc., que limitan o inhiben el éxito general de una organización.

1.1.2.4 Oportunidades Externas: Hace referencia al conjunto de tendencias económicas sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como a los hechos que podrían beneficiar significativamente a una organización en el futuro.

1.1.2.5 Amenazas externas: Todo lo contrario a la anterior. Hace referencia a las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos dañinos para la posición competitiva presente o futura de la organización.

1.1.2.6 Objetivos: Se pueden definir como los resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica.

1.1.2.7 Estrategia: Son los medios por los cuales se lograrán los objetivos.

1.1.2.8 Metas: Puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivos a un plazo más largo.

1.1.2.9 Políticas: Se pueden definir como la forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse o las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas.

1.1.3 Factores de Supervivencia según la Estrategia

La principal obligación del gerente de una empresa es asegurar la supervivencia de la organización de la cual es responsable. El problema de la supervivencia se plantea cuando uno o varios de los 5 factores de supervivencia amenazan la perennidad de la organización, a saber:

1.1.3.1 El producto: una empresa que no se diversifica nace, crece, se estanca y muere con su único producto. Dura lo que dura el producto. Algunas veces el ciclo de vida es largo, mientras que en ocasiones es corto. Una empresa puede vivir el tiempo que subiste una moda o indefinidamente, en el caso de un producto de primera necesidad.

1.1.3.2 El mercado: cualquier cambio inesperado de la demanda amenaza la supervivencia de la empresa. Por un lado, un aumento súbito de la demanda atrae la competencia y la empresa corre el riesgo de entrar en una crisis de capital de trabajo. Inversamente, un descenso repentino de la demanda bien sea coyuntural o ligado a un cambio del gusto de consumidor (sustitución por otros productos, desaparición de las necesidades a las cuales respondía el producto), priva a la empresa de los ingresos indispensables para su supervivencia.

1.1.3.3 La tecnología: un atraso o un avance tecnológico perjudica igualmente la supervivencia de la empresa. Es en los sectores de tecnología avanzada donde se encuentran a la vez los éxitos más brillantes y la tasa más alta de mortalidad de las empresas. La competencia de los factores varía de país a país. En determinado momento, los costos de los factores de producción favorecen a los productores de un país.

1.1.3.4 El capital: varios factores relacionados con el capital pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa como son: la subcapitalización, la falta de capital de trabajo, el costo de capital, la división del patrimonio entre accionistas.

1.1.3.5 El personal: En algunas empresas hemos visto que el factor que pone en riesgo la supervivencia de la empresa son los empleados, algunas veces por no estar comprometidos con la organización. También puede estar basado en reformas que la empresa aplica desmejorando y perjudicando al empleado. Así este factor se convertiría en un riesgo de supervivencia de la empresa.

1.1.4 Plan estratégico de mercadeo⁶

En el proceso de desarrollar un plan estratégico de mercadeo se debe aprender y descubrir el mercado, desarrollar las capacidades empresariales, conocer las fortalezas y debilidades, establecer objetivos claros y medibles en el marco de las fortalezas y las debilidades, desarrollar las estrategias y planes que permitan alcanzar los objetivos planteados, ejecutar los planes para que las cosas sucedan según lo programado y, por último, analizar los resultados y tomar las medidas correctivas necesarias.

Un plan de mercadeo debe incluir: un resumen ejecutivo del plan, luego una revisión del mercado con análisis de tendencias, segmentos de mercado objetivo. Seguidamente un análisis de la competencia; análisis de los productos y del negocio; análisis DOFA; objetivos y metas planteadas en términos de ventas; y objetivos metodológicos, estrategias de posicionamiento, producto, precio, distribución, comunicación, planes de acción y formas de implementación, que incluyan plan de medios, presupuestos, cronograma y tareas; y por último, un modelo de evaluación que permita conocer el avance y los resultados de ventas.

⁶Basado en Ambrosio, Vicente, "Plan de Marketing" Paso a paso. Pearson Educación 1999

Ahora bien, teniendo definido el marco de un plan de mercadeo, procederemos a definir cada uno de sus componentes con mayor detalle.

1.1.4.1 Resumen ejecutivo: incluye un resumen corto de los planes para que sea revisado por el grupo ejecutivo, incluye resumen del mercado, competencia, productos, DOFA, estrategias, planes de acción cronogramas y métodos de evaluación.

1.1.4.2 Análisis del mercado: es el proceso de describir cuál es la situación del mercado en el momento del estudio, y debe claramente incluir el tamaño del mercado, su actividad hacia el crecimiento, cambios previsibles, segmentación del mercado, competencia y grupo objetivo incluyendo su demografía. Así mismo dentro del grupo objetivo también debe procederse con el análisis psicográfico para conocer las percepciones acerca de los beneficios y el valor del producto o servicio, en pocas palabras conocer el porqué compran o utilizan el producto o servicio. Dentro del análisis de la competencia se debe tener en cuenta a la competencia directa, los sustitutos o competencia indirecta. Se debe proceder con un análisis DOFA, capitalizando las debilidades y amenazas.

Hay que tener en cuenta que todo plan de mercadeo debe estar acompañado de objetivos mercadológicos. Para esto se debe incluir en el plan los recursos necesarios para poder mantener estadísticas confiables que nos permitan delimitar nuestras potencialidades y nos permitan definir el camino que se debe seguir para alcanzar los objetivos.

El posicionamiento sería el siguiente paso dentro del plan, se debe incluir desde un posicionamiento de carácter amplio hasta llegar a una situación estrecha y de gran esfuerzo que nos permita tener una definición del posicionamiento en forma específica que se alcanza mediante la traducción de las características del producto a beneficios tangibles únicos para el producto o servicio sujeto del plan.

1.1.4.3 Mezcla de mercadeo: la mayoría de las decisiones operativas de mercadeo se pueden enmarcar dentro de lo que hemos definido como las 4 p, sean éstas resultado del producto físico incluido el servicio que se ofrezca como parte integral de éste, o el servicio ofrecido al consumidor. *Las decisiones* de producto incluyen funcionalidad, apariencia, empaque, servicio, garantía etc. *El precio* que debe tomar en consideración la rentabilidad, la probabilidad de reacción de la competencia, descuentos, financiación, arrendamiento y cualquier otra variable asociada al valor de la transacción por el producto o servicio ofrecido. *La promoción*, son las decisiones relacionadas con la comunicación orientada a la venta a los clientes potenciales. Este punto contempla el costo de adquirir un cliente adicional, la publicidad, las relaciones públicas, medios. *La distribución*, son las decisiones asociadas a los esquemas de trabajo de los canales de distribución, logística asociada, cobertura de mercado, niveles de servicio.

En el tema de distribución las decisiones de canales se pueden enmarcar dentro de la utilización de canales directos o indirectos, sencillos o múltiples, intermediarios por nivel cada uno asociado al segmento del mercado, ciclo de vida del producto. Los mayoristas o intermediarios se caracterizan por comprar grandes cantidades para venderlos en pequeñas cantidades a muchos clientes, los representantes son aquellos que trabajan en nombre de la empresa y por ello reciben una comisión, no mantienen inventarios, la empresa hace el proceso logístico. Detallistas son aquellos que están en la línea de fuego, son los que tienen contacto con el cliente consumidor del producto o servicio asociado a la creación de valor de su propia marca de establecimiento comercial.

En síntesis, la mezcla de mercadeo es el proceso por medio del cual se aterriza el mercadeo estratégico, los planes de mercadeo para así poder alcanzar los objetivos planteados. La mezcla de mercadeo no es más que las tácticas aplicadas para alcanzar los planes propuestos, que a su vez serían los objetivos de la estrategia comercial.

1.1.5. Evolución del concepto de logística

Ahora bien, para complementar la investigación sobre planeación es fundamental hacer la referencia al concepto de logística. Para conocer de raíz la evolución de la logística, debemos conocer cuál fue su pasado, su presente y predecir un poco el futuro que desencadenará. Aunque en el pasado, el tema de la logística ya era conocido, no se había desarrollado ni profundizado, debido a que en ese entonces se pensaba que era el empaqueo, el manejo de los materiales, el almacenamiento, transporte, etc., no le agregaban valor al producto, por lo tanto no era una ventaja competitiva. Las empresas presionaban a los administradores a buscar nuevas formas que ayudaran a controlar los costos de distribución, pero los administradores no tenían la suficiente información de los procesos para buscar óptimos globales.

En el presente, la logística ha logrado grandes cambios, debido a que las empresas y las academias están comprometidas a desarrollar técnicas y mejoras en la logística. El factor más importante en este periodo fue el de mejorar el servicio al cliente.

1.1.5.1 Redescubrimiento de la logística: Cuando el mercado giraba entorno a las empresas, la logística y el valor agregado de los productos y servicios no eran tan importantes, es decir, el mercado adquiría todos los productos que las empresas desarrollaban sin importarles la calidad de los mismos. Hoy en día el mercado ha cambiado radicalmente; ahora lo más importante son los factores de: servicio al cliente y calidades de los productos. El mercado se ha vuelto más exigente y es entonces donde las empresas compiten para satisfacer un mercado muy complejo.

Algunas empresas han podido sobrevivir a estos cambios, aplicando estrategias internas y externas, para poder ofrecer productos y servicios más eficientes de menores costos y de óptimas calidades, y esto lo han conseguido utilizando logística en todos sus procesos. Los sistemas logísticos atacan problemas que se han salido del control en las empresas como la proliferación, los ciclos de vida y el valor de la marca en los productos, entre otros. Por lo tanto, la logística genera y controla decisiones como hacer más eficiente su sistema, volver a equilibrarlo o rediseñarlo. Y por lo tanto, las empresas a nivel mundial ya poseen en sus procesos controles logísticos.

1.1.5.2. Uso de inventarios para obtener ventajas competitivas mediante la administración de la cadena de suministro: Este es un punto muy importante en el presente proyecto pues por medio de los inventarios se busca definir políticas óptimas con los proveedores y clientes que aseguren el cumplimiento y calidad. En un futuro no muy lejano, las empresas a nivel mundial deberán generar ventajas competitivas y optimizar todo el proceso de los inventarios, desde la aplicación y manejo de los mismos.

Los mitos tradicionales que se han venido manejando en las industrias hacen referencia a las técnicas complejas para generar pronósticos más exactos, y con mucha frecuencia estas técnicas son mal aplicadas o nadie las entiende, y la exactitud de los pronósticos se crea reduciendo el tiempo de respuesta; otro mito muy frecuente afirma que los inventarios ofrecen la seguridad necesaria para proteger el área de manufactura de las variaciones estacionales, lo cual es un grave error porque el aumento de inventarios sólo agravará los problemas, y normalmente provocará altas penas económicas en costos y servicio a los clientes.

Y entonces, cómo obtener ventajas competitivas mediante la administración de la cadena de suministro. La respuesta es simple, por medio de tres puntos significativos: la necesidad de satisfacer a los clientes en cuanto a la disponibilidad de productos y a los tiempos de respuesta; la evaluación de los puntos alternativos de almacenamiento a lo largo de la cadena; y la creación de políticas y controles para administrar la organización de forma integral.

La estrategia del servicio al cliente, básicamente es el uso de la logística para ofrecer a los clientes un mejor nivel de servicios, y se puede manifestar por tiempos cortos de entrega, amplia gama de productos y flexibilidad ante las necesidades del comprador. Hay 4 dimensiones del servicio que se pueden aplicar dependiendo de las actividades y el mercado de la empresa: *Servicio completo*, *bajo costo*, *línea reducida* y *línea completa*, las cuales ayudan al sistema logístico a formular políticas y localización de los inventarios.

También la estrategia Liderazgo en Costos ha ayudado a las empresas a ofrecer el máximo de beneficio con la minimización del costo, mediante economías de escala con la producción de grandes volúmenes, la obtención de grandes

descuentos, ejecución de embarques de productos hasta el “tope” del respectivo medio de transporte, diseños de rutas de transportes eficientes y autorización del manejo de materiales y el procesamiento de pedidos. Con todo lo anterior, una empresa puede obtener apalancamiento al asegurar un buen arreglo entre el sistema logístico y su estrategia competitiva.

1.2 ANTECEDENTE EMPRESARIAL

Productos Industriales y Asesorías LTDA., es una empresa colombiana fundada en 1994 por los esposos Ernesto Palmera y Martha Judith Hernández, y está ubicada en la calle 17 con carrera 32ª – 35 Local 101 de la ciudad de Bucaramanga en el departamento de Santander. Dicha empresa está dedicada a la comercialización y distribución de productos químicos para mantenimiento industrial en general y prestación de servicios.

Productos Industriales y Asesorías posee un amplio portafolio de productos y servicios los cuales satisfacen las necesidades de sus clientes en el área de mantenimiento industrial. Su objeto social es solucionar los problemas de mantenimiento y otras necesidades industriales a empresas de diferentes ramos como petroleras, alimenticias, industriales, institucionales y comerciales; atendidas mediante demostraciones, asistencia técnica y seguimiento de pedidos, buscando que los clientes la identifiquen por la calidad de sus productos y la prestación de un buen servicio.

Algunos de los productos que PROINAS LTDA comercializa y mantiene en stock para su entrega son los siguientes: desengrasantes, lubricantes, siliconas (spray y tubo), pegantes instantáneos, trabas químicas, limpiadores dieléctricos, tratamientos de aguas, epóxicos, sellantes de pisos, desincrustantes y productos químicos para mantenimiento general.

En el momento cuenta con más de 200 clientes, entre ellos están ECOPETROL S.A., Electrificadora de Santander, Penagos Hermanos, Club Campestre, Extrucol, etc. Los proveedores de la comercializadora son: N.C.H DE COLOMBIA y su división de LABORATORIOS DE CERTIFIED COLOMBIA, MARWIND S.A., HENKEL DE COLOMBIA con la división de LOCTITE.

El proveedor principal es N.C.H de Colombia el cual se divide en cuatro sub.-empresas, encargadas de vender los mismos productos, a los mismos precios pero con diferente nombre, para llegar así a tener una mejor competitividad interna dentro de la misma empresa. Estas subdivisiones son: ESACHEM, CERTIFIED, MANTEK Y KERNITE.

Desde 1994 al 2001 PROINAS trabajaba con la subdivisión de ESACHEM cumpliendo y superando los presupuestos de ventas establecidos por la empresa.

Su crecimiento empresarial se registró a partir del año 1995, y en vista de las perspectivas de la empresa de consolidarse a nivel regional y a su vez de tener una eficaz atención a sus clientes, se contrataron más vendedores y se trasladaron a las nuevas oficinas, debido al crecimiento de las operaciones de la empresa, se contrató una auxiliar contable, para manejar el paquete contable que se adquirió. Gracias al crecimiento de PROINAS sus ventas se incrementaban anualmente en un promedio de 53% con relación a años anteriores.

Debido a un problema interno entre sus socios, a partir del año 2001 la empresa se dividió en PROINAS y PROVINAS, creándose una fuerte competencia entre estas empresas, lo cual a medida del tiempo ha fragmentado el mercado santandereano. Esto ha generando una disminución sustancial en las ventas y diversos problemas en el mercado con los clientes y proveedores.

Desde el año 2001 la empresa ha estado perdiendo mercado año tras año debido a la fuerte competencia, ya que su antiguo socio empezó a producir directamente los productos químicos a un costo muy bajo y de esta manera tiene un mercado más amplio que el de Proinas. Sin embargo la empresa no ha presentado problemas económicos siempre se ha mantenido por encima de los márgenes de costos y gastos. En el año 2004 la empresa tuvo un cambio en su razón social paso de persona natural a empresa limitada, por acciones. Esto les ha brindado a sus clientes y proveedores más confiabilidad y tranquilidad debido a su respaldo en movimientos bancarios y estados financieros.

En la actualidad a pesar de dichas situaciones los funcionarios de PROINAS, trabajan con responsabilidad y un alto grado de calidad en el servicio y de esta manera mantienen un punto de equilibrio en la Empresa.

1.3 AMBIENTE INTERNO

En este apartado presentaremos el contexto vital interno nuestra empresa en cuanto a sus aspectos administrativos, organizacionales, gerenciales y logísticos que la hacen funcionar internamente.

1.3.1 Aspectos administrativos

Dentro del nivel administrativo de nuestra empresa juega un papel relevante la organización y el trabajo en equipo de sus miembros. A continuación presentamos el organigrama de la empresa:

ORGANIGRAMA PROINAS LTDA



1.3.1.1 Estructura Organizacional de la Empresa: Representa la estructura jerárquica y organizacional de PROINAS, aquí se observa el conducto regular que se debe seguir para el manejo y relaciones entre secciones. Aunque no existe manual de funciones y procedimientos, en esta organización se pueden clasificar las funciones necesarias para las diferentes operaciones.

Planta de los Cargos.

Se encuentran tres grupos:

➤ Operativos	5
➤ Administrativos	3
➤ Dirección	$\frac{1}{9}$
TOTAL	9 Personas

➤ **Operativos**

- **Representantes de Ventas:** Conformado por tres personas Son quienes atienden a los clientes para ofrecer los productos y se encargan de hacer demostraciones de los mismos y una vez realizadas las ventas se les hace un seguimiento post - ventas para lograr de esa manera un excelente servicio.

- **Mensajero:** Una persona, Encargado de la bodega, entrega de mercancía a los clientes, cobros y demás funciones inherentes al cargo que establece la Secretaria General.
- **Oficios varios:** Es la persona encargada de la cafetería, de mantener las instalaciones en perfecto orden y diligencias menores. Existe un cargo.

➤ **Administrativos**

- **Contadora y Revisora Fiscal:** Maneja fondos e inversiones de la empresa, pagos, cartera, bancos. Revisa comprobantes y soportes. Maneja la parte tributaria. Existe un cargo.
- **Secretaría General:** Realiza labores como atención al público, maneja correspondencia, recibe llamadas y desempeña funciones de relaciones publicas inherentes al cargo. Existe un cargo.
- **Jefe de Ventas:** Programa, dirige y controla las actividades de comercialización, reportando a la gerencia y/o subgerencia. Existe un cargo.

➤ **Dirección**

- **Gerente:** Es el encargado de realizar la toma de decisiones administrativas.

1.3.2. Factores Internos en el Proceso Administrativo

Los factores internos en el proceso administrativo son: el desarrollo gerencial, la auditoría de control, de la organización y el estilo directivo que desarrollaremos a continuación.

1.3.2.1. Desarrollo Gerencial: Esta empresa se limita a planear directamente el manejo operativo, recurso humano y fijación de metas de ventas.

En PROINAS, no se aplica una metodología fundamentada en la planeación estratégica, la toma de decisiones se efectúa de una manera empírica.

1.3.2.2. Auditoría de control: PROINAS ejerce, muy superficialmente control de inventarios, cartera y servicio a los clientes.

1.3.2.3. Auditoría de la organización: El tipo de organización de Proinas es piramidal, en la cual la autoridad y la responsabilidad se transmiten integralmente por una sola línea para cada persona o grupo.

1.3.2.4 Estilo Directivo: La gerencia y subgerencia en la mayoría de los casos toman decisiones y en algunos casos hacen partícipes a los empleados. Para la

toma de decisiones no se tiene en cuenta un proceso definido, simplemente se tratan los problemas o inconvenientes existentes y luego se plantean estrategias, aplicando su sentido común y la experiencia personal.

1.3.3 Filosofía Organizacional

1.3.3.1 Visión

PROINAS continuará creciendo como la mejor empresa para resolver las necesidades de mantenimiento, reparación y suministros de clientes. Para lograrlo:

- Superará las expectativas del cliente
- Creará relaciones firmes y duraderas con el cliente
- Serán líderes e innovadores en el mercado

Cada uno perseguirá esta visión de crecimiento teniendo en mente que una estructura de costos competitiva y la rentabilidad son factores esenciales para el éxito.

1.3.3.2 Misión

PROINAS es servir a clientes, resolviendo sus necesidades de mantenimiento, reparación y suministro. Sirven a un rango amplio de clientes industriales y comerciales con productos y servicios de mantenimiento tales como lubricantes, tratamiento de aguas, soluciones de limpieza y cuidado de pisos que ayudan a mantener en buen estado las instalaciones y el equipo. El propósito es crear un ambiente que propenda por el mejoramiento con la creatividad, la productividad y la satisfacción personal. Apelan al sentido común, la flexibilidad y la iniciativa para lograr los objetivos.

1.3.3.3 Filosofía corporativa de la empresa

Se maneja una filosofía corporativa que refleja el espíritu de PROINAS, describe una cultura, esto es, las actitudes y creencias que son la base del comportamiento con los clientes, los proveedores, los colaboradores y los lugares a donde conducen sus negocios. PROINAS da la debida importancia a sus colaboradores y clientes, además para la empresa cada uno de sus clientes son merecedores de atención, confianza, respeto y consideración.

Dan reconocimientos a sus colaboradores premiando sus logros y estimulándoles para que logren el pleno cumplimiento de sus ambiciones y lo hacen sin distinción de raza, sexo, edad, credo, nacionalidad o impedimentos físicos. Reconocen que

la iniciativa individual es esencial para el futuro éxito y estimulan por ello el desarrollo de cada uno de sus colaboradores.

Demuestran lo importante que son sus clientes, anticipando y satisfaciendo sus necesidades. Suministran productos y servicios de calidad esforzándose por mantener un alto índice de retención de clientes satisfechos.

1.3.4 Portafolio de Productos:

Los productos para mantenimiento son:

Tabla 1. Portafolio de productos químicos y accesorios de mantenimiento

<p>1- ACABADOS PARA PISOS 2 – AFLOJADOR PENETRANTE 3 – AJUSTADOR DE CORREAS 4 – ANTICORROSIVOS 5 – AMBIENTADORES 6- CINTAS ADHESIVAS 7-DESENGRASANTES BIODEGRADABLES 8-DESENGRASANTES DIELECTRICOS 9- DESOXIDANTES 10- DESPLAZADOR DE HUMEDAD 11- GALVANIZADOR 12- INHIBIDOR DE CORROSION 13- LIMPIADOR DE ALUMINIO 14- LIMPIADORES GENERALES 15- LUBRICANTES 16-LIMPIEZA PARA COMPUTADORES</p>	<p>17- LUBRICANTES SECOS 18—PEGANTES INSTANTANEOS 19- PEGANTES INDUSTRIALES 20- PAPEL KRAF 21- PLASTIFICADORES 22- PRODUCTOS LOCTITE 23- PRODUCTOS FELPRO 24- PRODUCTOS AGRICOLAS 25- PINTURA DIELECTRICA 26- SILICONAS 27- SHAMPOO PARA ALFOMBRAS 28- SELLOS MECÁNICOS 29- TRATAMIENTO DE AGUAS 30-TALADRINA Y ACEITE SINTÉTICO PARA CORTE 31- TRABAS QUÍMICAS 32- REVELADORES</p>
--	--

Fuente: Proinas

- **Participación del producto en el mercado con respecto a la demanda**

a. Desengrasantes	40%
b. Tratamiento químico para agua industrial.	30%
C. Pegante, trabas químicas y siliconas	15%
d. Sellos mecánicos.	5%

1.3.4.1 Venta de Productos y/o Servicios: Por datos históricos y por el análisis de ventas del año inmediatamente anterior, se establece los objetivos de venta en cada año y se determinan los programas para el cubrimiento del mercado regional que facilite establecer los términos de entrega.

➤ **Política de Precios**

Los precios se establecen mediante un acuerdo con el proveedor en el cual se encuentra una lista preestablecida y diferentes escalas de precios para distribuidor y por volumen de compra.

➤ **Distribución**

La mayoría de los productos son vendidos directamente al consumidor. Y su entrega es directamente en la bodega del cliente, o en el lugar que él solicite.

1.3.4.2 Ventas de los últimos años

Tabla 2. Ventas mensuales del año 2003 (en pesos).

MES	VENTAS EN PESOS
ENERO	16.858.469
FEBRERO	26.045.710
MARZO	10.150.033
ABRIL	16.569.498
MAYO	39.027.143
JUNIO	25.713.377
JULIO	7.585.771
AGOSTO	29.428.120
SEPTIEMBRE	18.225.759
OCTUBRE	19.779.539
NOVIEMBRE	13.661.477
DICIEMBRE	12.910.227
TOTAL	235.955.123

Fuente: PROINAS LTDA

Tabla 3. Ventas mensuales del año 2004 (en pesos)

MES	VENTAS EN PESOS
ENERO	4.196.302
FEBRERO	15.382.184
MARZO	25.769.080
ABRIL	20.286.590
MAYO	22.891.977
JUNIO	13.798.059

JULIO	14.136.977
AGOSTO	13.804.901
SEPTIEMBRE	11.520.919
OCTUBRE	14.510.269
NOVIEMBRE	14.148.747
DICIEMBRE	21.804.983
TOTAL	192.250.988

Fuente: PROINAS LTDA.

Estas tablas nos muestran un descenso significativo en las ventas, de un año a otro, una disminución del 20% aproximadamente, de aquí la importancia de aplicar un plan estratégico de mercadeo que permita cambiar la tendencia y redireccionar la empresa hacia los resultados esperados por sus directivos, garantizando la permanencia de la empresa en el mercado.

1.4 AMBIENTE EXTERNO

En esta sección se detallan las variables externas y directas que tienen incidencia en la definición de la estrategia de mercado de la empresa y que corresponde a su ambiente externo.

1.4.1 Variables Externas:

Las variables externas se dividen en dos subgrupos: las directas y las tipos macro. En las directas se observarán variables como la competencia, para determinar cuál es el manejo que le están dando ellos a su mercado, y qué hace que sea mejor al nuestro; además de factores como sus productos, calidad, distribución, el servicio al cliente, etc.; así mismo se deben evaluar los clientes para observar porque eligen nuestra empresa PROINAS LTDA por encima de las demás.

Para las variables macro se encuentran factores como *el regionalismo*, el cual es una variable que condiciona el aceptar una empresa que no sea propia de la región; *la ubicación* porque hay algunas regiones del país donde hay compañías posicionadas fuertemente, y hay otras en las que no; también influye *los aspectos legales* porque se tiene muy controlado y restringido, puesto que al trabajarse con productos químicos, se tienen casos donde el producto muchas veces es perjudicial, y no tiene las normas exigidas como biodegradable, que no dañe la capa de ozono y, por lo tanto, la imagen de los productos se ve deteriorada. Otros factores externos, son *la cantidad e imagen de los competidores*, además como *la calidad y fortaleza de los asesores* porque estos se encuentran mucho más cerca del cliente y su tarea puede ser crucial para la compra por parte del consumidor.

1.4.1.1 Variables Directas

El Mercado que maneja la compañía PROINAS LTDA es un segmento de gran importancia debido a la representación y tamaño de las empresas en la zona, tales como, ECOPETROL, FRESKALECHE, TERPEL S.A, SOLLA, ITALCOL, AVIDESA MAC POLLO, CAMPOLLO, INCUBADORA DEL ORIENTE, entre otros, por ende, buscamos ofrecerle atención a los establecimientos con personal calificado para ofrecer respuestas rápidas y seguras al cliente y, sin lugar a dudas, por la alta calidad de nuestros productos.

Son empresas ubicadas en la zona de Bucaramanga, Girón, Zona industrial de Chimitá, Florida, Piedecuesta, Barrancabermeja, las cuales se caracterizan por la elección de nuestras marcas que durante muchos años han comprado, siendo, por lo tanto, compradores fieles de nuestros productos.

- o **Mercado Primario:** Está conformado por grandes industrias de diferentes sectores como metalmecánica, industria de alimentos y bebidas, sector automotriz, salud, energía, petróleo y gas, petroquímica, empresas con significativo poder de compra, capacidad de producción, con procesos y necesidades para cada uno de ellos. Son empresas reconocidas y prestigiosas de la zona con estándares de utilidades muy altos y con capacidades de influencia y liderazgo de opinión en el medio en que se desenvuelven.
- o **Mercado Secundario:** Consideramos dentro de este mercado a las instituciones tales como hoteles, moteles, confecciones, servicios financieros o de seguros, educación, construcción, aguas, entre otras, que aunque pueden tener interés en alguno de nuestros productos no tienen un alto impacto de compra.
- o **Análisis de los clientes:** Siendo el objeto social de la empresa brindar apoyo en la solución de las necesidades de mantenimiento, la empresa puede llegar a muchos sectores, por lo tanto, los clientes potenciales de PROINAS LTDA., son todas las empresas de personas naturales y jurídicas que pertenecen al sector industrial o institucional.
- o **Área Geográfica del mercado:** En la tabla se observa las ventas en el ámbito regional reflejando el sitio donde más se concentran los clientes potenciales.

Tabla 4. Porcentaje de participación en Bucaramanga y Barrancabermeja.

UBICACIÓN GEOGRAFICA	NOMBRE	PORCENTAJE
CIUDADES	Bucaramanga	70%
	Barrancabermeja	30%
TOTAL		100%

Fuente: PROINAS LTDA.

De acuerdo con el análisis anterior, la zona de mayor cobertura del mercado para PROINAS se localiza en la ciudad de Bucaramanga, por ser la ciudad de la región de Santander donde predomina la industria y diversas instituciones con una mayor facilidad de penetración en el mercado.

1.4.1.2. Competencia

El mercado de los productos químicos es muy amplio al igual que las empresas que se mueven en este negocio. La competencia, por lo tanto, es muy grande y PROINAS LTDA está interesada en la investigación de mercado, porque es consciente de la importancia de estas empresas y marcas al tener valor en los compradores y consumidores. Por ende, investiga y analiza su posición con respecto a las demás marcas.

- PROVISIONES INDUSTRIALES.
- CERTIFIED LABORATORIES.
- CHEMSEARCH DE COLOMBIA.
- WELLEQUEM DE COLOMBIA.
- EXXRO
- TECNAS.
- CHESTER

De estas empresas 5 de ellas tienen sus plantas ubicadas en Bogotá, y tienen representantes directos de cada compañía en cada zona del país, una de ellas en Medellín y sólo PROVISIONES INDUSTRIALES es una empresa Santandereana, productora de estos químicos para mantenimiento industrial.

Entre sus competidores más fuertes están PROVISIONES INDUSTRIALES ubicados en la Calle 4 No. 3-20, Zona industrial y es la empresa más grande en el área metropolitana de Bucaramanga.

1.4.2. Variables Macro

Analizaremos, a continuación, las variables macros que consideramos relevantes dentro de nuestra propuesta.

1.4.2.1 Situación Económica⁷: Bucaramanga es una ciudad netamente comercial; aunque existen otros renglones representativos tales como la industria del calzado, la confección, la prestación de servicios de salud, finanzas y educación. El costo de vida en Colombia y Santander subió más de la inflación establecida por el gobierno, y para nuestro estudio es un factor determinante, ya que es una característica que se debe tener en cuenta con respecto a la cantidad de ingresos y la disposición de compra de los clientes.

⁷ Cfr. http://www.colombialink.com/01_INDEX/index_turismo/destinos/bucaramanga.html

Cabe decir que la ciudad se perfila para el siglo XXI como la Tecnópolis de Los Andes; prueba de ello es el creciente número de centros de investigación tecnológica en diversos tópicos como la energía, el gas, el petróleo, la corrosión, los asfaltos, el cuero y las herramientas de desarrollo agroindustrial, entre otros.

1.4.2.2. Político-Legal: Es muy importante tocar este tema debido al fuerte posicionamiento en la conciencia de nuestras personas que tiene el medio ambiente en nuestro país, pues con la comercialización de productos químicos perjudiciales para éste, existe una fortaleza ya que los productos manejados por la empresa cumplen con las normas, sirviendo esto como gran apoyo para la industria. Según el INVIMA⁸, entidad encargada de adjudicar las certificaciones de capacidad de producción y calidad en los productos químicos, referencia que el 86% de las empresas productoras de químicos no están legalmente certificadas.

También a nivel Nacional existen oportunidades que el gobierno y otras entidades brindan a los empresarios para mejorar su competitividad, la Cámara de Comercio de Bucaramanga invita a aprovecharlas para beneficio de la empresa.

⁸ Cfr. <http://www.invima.gov.co/version1>

2. DESARROLLO METODOLÓGICO DEL PLAN DE MERCADEO

Luego de una breve síntesis sobre el plan de mercadeo y de la contextualización de nuestra empresa nos adentramos a los aspectos metodológicos que darán las pautas y las condiciones necesarias para el desarrollo del plan de mercadeo.

2.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Si bien es cierto que una propuesta de mercadeo admite diferentes formas de organización y diferentes metodologías para el desarrollo de la misma, todas tienen en común ciertos aspectos que son fundamentales para su elaboración. En este apartado, por consiguiente, se presentarán los pasos metodológicos en los cuales se basará el desarrollo de la propuesta.

2.1.1 Análisis de la situación actual

En esta parte se vio la necesidad de conocer cómo está la empresa frente al escenario, competencia y organización. De cada una de ellas se evaluaron las siguientes variables: del escenario se evaluaron las fuerzas económicas, socioculturales, políticas, las leyes de protección ambiental, la ubicación actual del territorio, las fuerzas tecnológicas. De la competencia se evaluó la competencia regional y nacional, además del posicionamiento de ellas en el mercado. Y de la organización se evaluaron el servicio, los productos y los proveedores.

2.1.2 Análisis del mercado

Estamos en la necesidad de hacer una investigación de mercados para observar comportamientos del mercado, potencial de la empresa en el mercado, razones y preferencias de compra de los clientes, tamaño y crecimiento actual del mercado, quien es el consumidor final de los productos y el uso de los mismos.

2.1.3 Diagnóstico interno y externo

Para ver las condiciones de la empresa y la capacidad de competir en este mercado se hace necesario analizar las principales oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas que tiene la organización y los productos. Siendo este punto vital para la determinación de las necesidades de la empresa y la fijación de los objetivos.

2.1.3.4 Establecimiento de los objetivos: Se hace necesario crear unos objetivos de acuerdo con los resultados obtenidos en los anteriores estudios de

análisis de la situación actual y el diagnóstico interno y externo con el fin de descubrir hacia dónde es más importante canalizar los esfuerzos de la organización.

2.1.4 Identificación de las estrategias

Para alcanzar los objetivos se exige trazar un camino que permita el cumplimiento de las directrices de la compañía, y que busque crear nuevas expectativas de negocio, estableciendo las estrategias y tácticas para el desarrollo de mercado, producto y la penetración en el mercado. Incluyendo las estrategias de organización de la empresa con el personal, departamentos, políticas, etc.

2.1.5 Elaboración de programas

Se proponen los programas que permitan desarrollar las estrategias, con el personal encargado y un seguimiento de manera que sea realizado el plan de la mejor manera.

2.1.6 Elaboración de presupuesto

Se accede a cuantificar el costo de las reformas y su implementación para cada uno de los planes de acción, determinando el mercado potencial, de volumen y los pronósticos de ventas, incluyendo también el presupuesto para las nuevas directrices de la organización.

2.1.7 Elaboración de indicadores de gestión

Los mecanismos de auditoría y seguimiento se hacen necesarios para ver resultados, evaluar la efectividad de los programas de acción observando si realmente se ha enfocado hacia los objetivos.

2.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Presentaremos, a continuación, el análisis de las condiciones organizacionales que favorecen la marcha de la empresa.

2.2.1. Análisis del Plan Estratégico actual

En la actualidad, Productos Industriales y Asesorías limitada no cuenta con un plan estratégico el cual perciba el horizonte o el norte hacia el cual la organización quiera enfocar sus esfuerzos en el largo plazo, sin embargo existe total claridad y conocimiento del negocio por parte de los directivos lo que permite hacer una labor importante y prever las situaciones futuras del mismo.

En el año 1994 se realizó la misión y visión de la organización, sin embargo este desarrollo está actualmente en un documento y no se le ha dado la importancia que éste requiere. La realización de este documento fue hecha por los socios de la organización, y no se hizo la respectiva socialización al personal de la compañía, lo que se tradujo en desconocimiento y falta de sentido de pertenencia y compromiso, pues lo que está plasmado allí no representa el sentir colectivo de la organización. Actualmente la filosofía corporativa que comprende misión, visión y valores son las siguientes

2.2.1.1 Misión actual de PROINAS LTDA: Nuestra misión es servir a clientes, resolviendo sus necesidades de mantenimiento, reparación y suministro. Sirven a un rango amplio de clientes industriales y comerciales con productos y servicios de mantenimiento tales como lubricantes, tratamiento de aguas, soluciones de limpieza y cuidado de pisos que ayuden a mantener en buen estado las instalaciones y el equipo.

El propósito es crear un ambiente que propenda por el mejoramiento con la creatividad, la productividad y la satisfacción personal. Apelan al sentido común, la flexibilidad y la iniciativa para lograr los objetivos.

Los siguientes son algunos detalles que podemos encontrar en la misión:

- En la misión se identifican los clientes quienes son personas naturales o jurídicas, industriales y comerciales que requieren de mantenimiento, reparación y suministro de productos químicos.
 - Se identifican los productos como son lubricantes, tratamiento de aguas, soluciones de limpieza y cuidado de pisos que ayudan a mantener en buen estado las instalaciones y el equipo.
 - Se menciona los objetivos de la empresa y para qué existe como es: servir a sus clientes, resolviendo sus necesidades de mantenimiento, reparación y suministro. Sin embargo, debería complementarse mencionando también la rentabilidad para sus accionistas y su supervivencia.
 - Se debería tener en cuenta que una misión corporativa abarca también el nombramiento del mercado objetivo y delimita la zona; de igual forma, habla sobre la tecnología, responsabilidad como ciudadano corporativo; expresa los deberes y derechos de los colaboradores, sus valores y prioridades.
- **Análisis de la Misión:** A continuación tratarán de ser respondidas, a partir del análisis de la Misión actual de la empresa, los interrogantes genéricos que deben identificar una Misión.

Para analizarla se tuvo en cuenta si la misión respondía a las siguientes preguntas.

- **¿Cuál es el negocio?** El negocio de PRODUCTOS INDUSTRIALES Y ASESORIAS LTDA., es el de comercializar y distribuir productos químicos prestando un excelente servicio como lo menciona la Misión, pero además la empresa desea empezar a importar maquinaria que no se desarrolle en el país y esto no se evidencia en la Misión.
- **¿Cuál es el propósito básico?** Satisfacer las expectativas del cliente resolviendo las necesidades de mantenimiento.
- **¿Cuáles son los elementos que se distinguen y son originales de la empresa?** Busca diferenciación con un excelente servicio al cliente, precios justos, entregas oportunas y una reconocida calidad en los productos que comercializa.
- **¿Quiénes son sus clientes?** Sector industrial, institucional, personas naturales a nivel nacional.
- **¿Cuáles son los productos o servicios?** Productos químicos y servicios de mantenimiento y asesorías.
- **¿Cuáles son los canales de distribución?** La misión no muestra como se llega al consumidor final.
- **¿Cuáles son los objetivos de la rentabilidad de la empresa?** La misión no evidencia objetivos en términos de rentabilidad ni supervivencia, muestra la importancia de crear un ambiente óptimo a través del mejoramiento con la creatividad, la productividad y la satisfacción personal.
- **¿Cuáles son los valores y principios fundamentales?** Los valores corporativos en la empresa son la honestidad, calidad, oportunidad y el servicio, de los cuales se menciona únicamente el servicio en su misión.

En conclusión, la misión analizada corresponde a la misión actual de la empresa; para el desarrollo de la presente planeación estratégica de mercadeo deberá ser formulada nuevamente y ajustada y de esta manera crear bases sólidas en el desarrollo del mismo.

2.2.1.2 Visión actual de PROINAS LTDA

Continuaremos creciendo como la mejor empresa para resolver las necesidades de mantenimiento, reparación y suministros de clientes. Para lograrlo:

- ✓ Superará las expectativas del cliente
- ✓ Creará relaciones firmes y duraderas con el cliente

- ✓ Serán líderes e innovadores en el mercado

Cada uno perseguirá esta visión de crecimiento teniendo en mente que una estructura de costos competitiva y la rentabilidad son factores esenciales para el éxito.

- **Análisis de la visión:** La visión actual de PROINAS LTDA., fue formulada por los antiguos socios de la compañía. No tiene un horizonte específico cuando menciona: “continuará creciendo”, no establece cuánto tiempo es el definido. Menciona, por el contrario, ampliamente y de manera real la forma para lograrlo, cuando dice: “superará las expectativas del cliente, creará relaciones firmes y duraderas con el cliente y serán líderes e innovadores en el mercado”.

La visión es consistente con algunos valores corporativos; lo muestra cuando manifiesta, con el servicio, la intención de crear relaciones firmes y duraderas con el cliente, pero cuando busca dar respuesta precisa y eficiente a las exigencias de los clientes (oportunidad) no es apreciable en la visión; tampoco cuando está comprometida con la honestidad al cliente interno y externo ni cuando logra posicionarse con productos de alta calidad y respaldo.

En definitiva, la visión no es consistente a la misión con los clientes ya que mencionan, al igual que la misión la intención de resolver sus necesidades de mantenimiento superando siempre las expectativas.

- **Valores Corporativos:** Los valores corporativos de la empresa PRODUCTOS INDUSTRIALES Y ASESORÍAS LTDA. Son:
 - a) Servicio: Es la satisfacción permanente del cliente interno y externo, de sus necesidades y expectativas a través del mejoramiento continuo de los procesos de la empresa.
 - b) Oportunidad: Cuando los valores corporativos se enfocan hacia la oportunidad, se refiere a las entregas oportunas a un óptimo costo; también es importante la atención oportuna de las solicitudes de asesorías, atención de reclamos, entrega de información, etc.
 - c) Calidad: Ofrecer a sus clientes el mejor producto de la más alta calidad y tecnología, creando sistemas con las personas, productos y maquinaria.
 - d) Honestidad: En PROINAS se maneja un alto sentido de responsabilidad con los clientes; la empresa de esta forma busca brindar seguridad en sus productos y tranquilidad a sus clientes.
- **Objetivos corporativos:** La empresa PROINAS LTDA., no tiene objetivos corporativos, por lo tanto, nos lleva en esta planeación estratégica de

mercadeo a formularla y concertarla, de esta manera crea bases sólidas en el desarrollo del mismo. De la misma manera que la misión y visión, estos objetivos deben ser conocidos y compartidos por todo el personal.

2.2.2 Análisis de la estructura organizacional

En este diagnóstico no se tiene en cuenta el entorno, sino que se analizan las fortalezas y debilidades de PROINAS LTDA, permitiendo así tener un panorama más claro de lo que es la empresa en sí para de ahí pasar al desarrollo del plan estratégico.

Para el análisis de los factores considerados, se reunió periódicamente la parte directiva de la empresa y el personal involucrado; la evaluación se realizó luego de dar suficiente claridad sobre el tema discutido y por medio de una votación se estableció el concepto sobre las condiciones de la empresa sobre este factor.

2.2.2.1. Proceso administrativo: Dentro del proceso administrativo se desarrollaron los siguientes aspectos:

- **Desarrollo Gerencial:** Debido a que en Proinas la planeación es netamente operativa, y se limita a resolver los problemas del momento en cuanto al manejo operativo, recurso humano, fijación de metas y políticas. Los planes se realizan en el corto plazo, lo mismo que los programas, proyectos, presupuestos etc.

Además en PROINAS, no se aplica una metodología fundamentada en la planeación estratégica y la toma de decisiones se efectúa de una manera empírica, se hace necesaria la realización de un plan estratégico en el que se definan claramente los programas, proyectos y acciones que se deben desarrollar para alcanzar las condiciones esperadas.

- **Auditoria de control:** La ausencia de controles adecuados ha causado dificultades para el manejo correcto de los inventarios, cartera y servicio a los clientes en los cuales no se realiza ninguna evaluación sobre la gestión y sus resultados. Al no existir ningún control sobre el cumplimiento de programas y proyectos, y la no documentación de esta información, los proyectos se planean y se abandonan en el corto plazo.
- **Auditoria de la organización:** Proinas muestra que no hay una participación de todo el personal debido a que cada área maneja sus problemas individualmente. Y a la gerencia solamente llegan cuando no han podido ser resueltos; se busca que todos los integrantes de la empresa participen como un grupo resolviendo los problemas y en los aportes de ideas apoyándose en las áreas que pueden ayudar.

- **Estilo Directivo:** La gerencia y subgerencia en la mayoría de los casos toman decisiones y en algunos casos hacen partícipes a los empleados. Para la toma de decisiones no se tiene en cuenta un proceso definido, simplemente se tratan los problemas o inconvenientes existentes y luego se plantean estrategias, aplicando su sentido común y la experiencia personal.
- **Comercialización:** El trabajo comienza en la capacitación del personal de ventas seguida de motivación y estímulos por premios a ellos para que de esta forma brinden un buen servicio al cliente.
- **Ubicación de las Instalaciones:** La empresa se encuentra ubicada en la zona residencial de la calle 17 No. 32^a-35 Local 101 Barrio San Alonso, es una zona de fácil acceso con condiciones de parqueo y seguridad.
- **Personal:** Aunque se cuenta con personal calificado para el desarrollo de su actividad, se hace necesario ver la opción de una persona encargada de monitorearlos y acompañarlos. También que sea la encargada de preparar más personal (entrenarlos).

2.2.3. Condición Financiera

Al analizar las cifras financieras a Diciembre 31 de 2005 frente a Diciembre de 2004, se observa un incremento del 15% en las ventas, con un mejoramiento en sus indicadores financieros.

2.2.3.1 Razones Financieras

- **Razones de liquidez:** Mide la capacidad de la empresa para cumplir las obligaciones a corto plazo a su vencimiento.

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = 2.23$$

Analizando el balance del año 2005, se deduce que la empresa tiene un 2.23 veces para el cumplimiento de sus obligaciones a corto plazo.

$$\text{Razón Ácida:} \quad \frac{\text{Activo corriente - inventarios}}{\text{Pasivo corriente}} = 2.00$$

PROINAS, esta en capacidad de cumplir con las obligaciones a corto plazo y largo plazo sin poner en venta los inventarios.

- **Nivel de Endeudamiento:** mide el grado en que la empresa ha sido financiada con endeudamiento.

$$\text{Razón de pasivo a total de activo} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo}} = 33.12$$

Podría deducirse que el 33.12% esta en manos de los “Prestamistas” y acreedores y el 66.88% pertenece a los dueños. Esto ha generado en la empresa altos costos financieros pues la gran parte del pasivo se debe a “prestamistas”, no a bancos generando esto un alto interés.

$$\text{Endeudamiento a corto plazo} = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo total}} = 44.81$$

Se encuentra concentrado el nivel de endeudamiento principalmente en el corto plazo.

- **Rotación de cartera = 93 días**
Las políticas de cartera de la compañía es otorgar hasta 30 días de crédito, la realidad es que se presentan hasta 93 días, esto se debe a que no hay definidas políticas de cartera.

Los factores analizados en la parte financiera han sido considerados por el grupo de trabajo como una debilidad, la empresa requiere una mayor capacidad financiera para desarrollar su estrategia de mercado que permita apoyar la ejecución de los programas.

2.2.4. Proceso de Mercadeo

No hay una planeación, ni organización con la fuerza de ventas, no hay programas de seguimiento, ni control con los clientes actuales. En PROINAS, generalmente la planeación diaria la realiza cada vendedor con respecto a su criterio.

2.2.4.1 Análisis de los clientes: Aunque el mercado potencial que maneja PROINAS LTDA, son personas naturales y jurídicas que pertenecen al sector industrial o institucional, no se tiene un conocimiento con respeto a los gustos y preferencia de los clientes, no se ha hecho antes un estudio de mercados donde podamos analizar los clientes. A pesar de la perdida de los clientes y ventas en los últimos años, la mayoría de sus clientes han estado con la compañía en promedio unos 5 años.

2.2.4.2 Área Geográfica del mercado: De acuerdo a la descripción preliminar se observa que la zona de mayor cobertura del mercado para PROINAS se localiza en la ciudad de Bucaramanga, por ser la ciudad de la región de Santander donde predomina la industria y diversas instituciones, y una mayor facilidad de penetración en el mercado. También la empresa esta presente en el área de Barrancabermeja ya que allí se encuentra una de las principales zonas de la industria petrolera de Colombia. Esto nos muestra que hay oportunidad de conquistar nuevos mercados en nuevas zonas con base a una estrategia clara de mercadeo.

2.2.4.3 Venta de Productos y/o Servicios: En la empresa aunque se tiene un gran mercado y un grupo de ventas para trabajar no se tiene objetivos de venta claros, ni programas para el cubrimiento del mercado regional, no se tiene plan de ventas ni seguimiento a los clientes de la empresa.

Esto no genera crecimiento en la empresa por no tener una programación clara, en cuanto al crecimiento del mercado, y seguimiento en las ventas. También la falta de programas de ventas impide establecer unos términos de entrega aproximados.

Debido a la gran variedad de productos, y a la gran posibilidad de mercado, se muestra una gran fortaleza de la empresa por tener en su catálogo más de 80 productos para satisfacer las necesidades del cliente.

2.2.4.4 Política de Precios: Los precios se establecen mediante un acuerdo con el proveedor en el cual se obedece a una lista preestablecida por ellos. Sin embargo, en el transcurrir del tiempo el proveedor principal está llegando directamente donde el cliente ofreciendo descuentos y más garantías de lo que la empresa puede ofrecer, esto ha generado situaciones adversas en el mercado y desmotivación por parte del personal de ventas, y administrativo.

2.2.4.5 Proveedores: La empresa cuenta con 3 grandes proveedores, uno de ellos es HENKEL con su marca LOCTITE pegantes industriales, la empresa tiene vínculos comerciales con ellos desde hace 7 años, que aunque no es el fuerte de la compañía genera esto un servicio agregado al cliente al poder ofrecerle más variedad de productos.

También esta Marwind quienes manejan un portafolio de productos para la institución, tiene relaciones comerciales con la compañía desde hace 2 años, sin embargo desde hace unos meses están presentando anomalías como demoras en las entregas y cambio de precios en poco tiempo.

Y por último está la empresa N.C.H con su marca de Certified Laboratorios, es el proveedor más importante para la empresa, con ellos tiene relaciones comerciales desde el inicio de la compañía; PROINAS ha posicionado esta marca en el mercado, creando un gran nivel de recordación de ella; desde hace unos 2 años la

empresa ha tenido diversas situaciones con el proveedor pues éste ha querido entrar al mercado atendido por PROINAS, con descuentos directos a los clientes, no hay ningún tipo de apoyo por la parte administrativa, tampoco se ha visto apoyo en asesorías ni soporte en mercadeo, tampoco ofrecen ningún tipo de capacitación de productos, ni de ventas.

2.2.4.6 Distribución: La mayoría de los productos son vendidos directamente al consumidor, esto permite tener un poco más de control con el mercado al proveedor no conocer todo el mercado atendido por PROINAS. Además permite una relación directa y conocimiento del cliente.

2.3 ANÁLISIS DEL MERCADO

Para realizar este análisis del mercado en donde se pretende encontrar algunas variables cualitativas de aspectos relacionados con el mercado de PROINAS LTDA., se hace necesario llevar a cabo una investigación de mercados en la cual se puedan encontrar los factores relacionados con el cliente directo y el consumidor final de los productos y servicios que se ofrecen.

2.3.1 Diseño de Investigación de Mercados

Pues bien, los resultados que se pretenden obtener en la aplicación de la investigación de mercados consisten en definir si existe o no oportunidad de retomar nuevamente clientes perdidos o, por el contrario, de generar nuevas estrategias para la obtención de nuevos clientes.

Además, nos ayudará para conocer si existe un mercado potencial para vender productos químicos de alta calidad especializados; por ello PROINAS LTDA ha pensado en estrategias de mercadeo que nos permitan acercarnos a estas empresas.

Por lo tanto, PROINAS LTDA desea estudiar y evaluar el valor de esta oportunidad de negocio, para que de aquí en 5 años, haya aumentado su participación en el mercado con más del 80% de las ventas de productos químicos para mantenimiento en Barrancabermeja, Bucaramanga, y su área metropolitana, aumentando así el valor de la compañía.

Existe el interés de la compañía en entrar a nuevos segmentos de mercados de la zona metropolitana de la ciudad de Bucaramanga por medio de un plan de negocios, contando a su vez con una visión y con planes alternativos donde sea posible enfocar los esfuerzos de los clientes según su necesidad principal, además teniendo en cuenta detalles como son: los hábitos de consumo de los consumidores, información sobre canales de distribución, información sobre la

competencia, precios, entre otros, que puedan contribuir o son una obstrucción para alcanzar la meta propuesta.

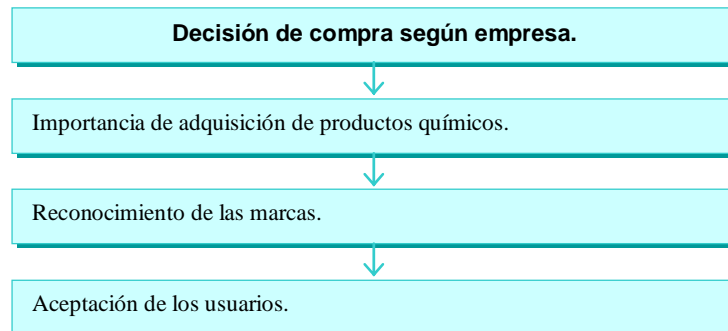
PROINAS LTDA también ha pensado en estrategias de mercadeo para llegarles a aquellas empresas que han perdido y no dan el suficiente valor a la hora de comprar cualquier producto, sin importar la calidad sólo el precio.

En el siguiente estudio de mercados se realizó por medio de la modalidad entrevista personal con los clientes para valorar el mercado e identificar en este momento como estaba el mercado, se entrevistaron 97 clientes.

Con el propósito de determinar las condiciones del mercado las actitudes de los clientes y las necesidades de la organización nos basamos en un estudio de mercados.

2.3.1.1. Propósito: El propósito del estudio que se va a hacer mediante la aplicación de la investigación de mercados es el de encontrar si existe la posibilidad de retomar un mercado perdido por la empresa PROINAS LTDA, debido a la separación de sus socios, y a la falta también de personal para atenderles. También el de saber si existe un mercado potencial para continuar abriendo más en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana definiendo estrategias enfocadas en lo que el cliente necesita, y de esta forma llegar a ellos.

MODELO DE ANÁLISIS



Fuente: La autora

En cada uno de estos aspectos se desea saber:

- **Decisión de compra según empresa:** En este aspecto se desea saber cuáles son las condiciones que motivan la decisión de compra del cliente, cuáles son sus prioridades y los criterios evaluados, y qué tanta valoración da a las diferentes variables.

- **Importancia de adquisición de productos químicos:** Se investiga que tan importante es la adquisición de un producto químico para mantenimiento industrial en las empresas.
- **Reconocimiento de las marcas:** En esta sección de la investigación se quiere conocer cuáles son las marcas preferidas por los clientes y la razón de esta preferencia, cuáles son las condiciones ofrecidas y el posicionamiento de la competencia.
- **Aceptación de los usuarios:** A partir de la experiencia de la empresa y los clientes que se ha perdido es vital conocer las razones básicas para haber sido desplazados de esos mercados, cuál es la imagen de la empresa ante estos clientes y cuáles son las condiciones que le permitirían recuperarlo.

2.3.1.2 Objetivos de la Investigación de Mercados

➤ **Objetivo General:**

Evaluar las condiciones del mercado de productos químicos para mantenimiento industrial para ampliar la cobertura de distribución PROINAS LTDA al sector empresarial, regional y nacional.

➤ **Objetivos Específicos:**

- Identificar qué producto está utilizando el cliente en los diferentes grupos a evaluar.
- Identificar los tipos de marca (más recordada, rechazada, preferida, desconocida, etc.) de productos químicos para mantenimiento que se encuentran en la población de estudio y cuál es la preferencia por éstas.
- Definir cuáles marcas de productos químicos son las más usadas en el momento.
- Identificar la correlación que existe entre los grupos de empresas que se quieren evaluar y el consumo de productos en ellas.
- Conocer los gustos en marcas que existen en las empresas que se evaluarán.
- Identificar los factores que influyen en las decisiones para la compra de un producto para mantenimiento.
- Conocer la percepción de las diferentes personas con respecto al uso que le dan al producto en las empresas.
- Determinar la frecuencia de compra de un producto químico por parte de las empresas.
- Determinar las posibilidades de retomar los clientes que abandonaron los productos distribuidos por PROINAS LTDA.
- Posicionamiento de la empresa.

- Identificar algunas estrategias para recuperar el mercado perdido y aumentar nuevos mercados.
- Determinar qué opciones de compra puede haber como Internet, telemarketing, entre otros.

Para el alcance de los objetivos se contó con dos fuentes, una fuente primaria y la otra secundaria:

a) Fuente Secundaria: Es la base de datos de la empresa de los clientes perdidos, la experiencia de los socios y vendedores basándose en estadísticas, informes y documentos para el plan de marketing.

b) Fuente Primaria: Entrevista directa con cada tipo de empresas.

2.3.1.3. Instrumentos de investigación: Al momento de recoger los datos, utilizamos el apoyo de los cuestionarios, datos históricos de la compañía y experiencia del personal. Se hizo por medio de cuestionarios y por entrevista directa, surgiendo los siguientes interrogantes y con base a eso se dieron las siguientes preguntas:

➤ **Preguntas de la Investigación**

1. *¿Qué productos químicos compra actualmente?*
2. *¿Tiene relación el conocimiento de la marca con el comportamiento de compra del producto?*
3. *¿Hay alguna marca preferida para cada grupo de empresa?*
4. *¿Hay diferencias entre las empresas a evaluar con el consumo de productos químicos?*
5. *¿Qué factores influyen en la compra de un producto: servicio, preventa, marca, precio, presentación, postventa, rendimiento del producto?*
6. *¿Qué uso le dan las personas al producto?*
7. *¿Qué tipos de servicios desea de la empresa?*
8. *¿Por qué dejó de comprar los productos de la empresa?*
9. *¿Si está comprando lo que estoy ofreciéndole, a quién se lo está comprando?*
10. *¿Qué concepto tiene de la empresa que le ha vendido los productos?*
11. *¿Qué características le gustaría que tuviera el producto?*
12. *¿Cómo le gustaría que fuera la compra: por medio de telemarketing, asesor comercial, compras programadas, Internet?*
13. *¿Le gustaría tener correo directo con la empresa para saber de promociones, información sobre productos, hacer sus compras?*
14. *¿Quién compra realmente: jefe de mantenimiento, compras, licitación, usuario?*

➤ **Planteamiento de Hipótesis**

- H1. *El conocimiento de las marcas de los productos químicos influyen en el consumo de la misma.*
- H2. *El comportamiento de compra no está condicionado con el conocimiento de la marca.*
- H3. *Hay relación entre las empresas a evaluar y el consumo de productos químicos.*

- H4. Hay relación entre la lealtad a una marca y los tipos de empresa.
- H5. Existe una marca preferida ampliamente entre las empresas.
- H6. La marca preferida del sector industrial X es Y.
- H7. El posicionamiento en el mercado de la empresa es favorable.
- H8. Les gustaría tener correo directo con la empresa.
- H9. Las compras las prefieren por medio de un asesor comercial.
- H10. La participación de la competencia es buena.
- H11. Existen deseos de servicios por parte de la empresa.
- H12. La decisión de compra la realiza una persona en especial.

➤ **Variables Clave**

Las variables clave que se considerarán para el estudio, serán:

- *Productos químicos utilizados en la empresa*
- *Marcas preferidas*
- *Condiciones que establecen la preferencia*
- *Causas de rechazo*
- *Posicionamiento de la empresa*
- *Causas de aceptación o rechazo,*
- *Patrones de compra*
- *Preferencias y gustos del comprador*

2.3.1.4. Población y Tamaño de la Muestra

Presentamos gráficamente los datos estadísticos sobre la población y el tamaño de la muestra.

➤ **Población**

Tabla 5. Distribución de empresas en población objetivo.

MUNICIPIO	EMPRESAS
BUCARAMANGA	152
FLORIDABLANCA	21
GIRÓN	43
PIEDECUESTA	21
BARRANCABERMEJA	84
TOTAL	321

Fuente: Base de datos de la empresa PROINAS LTDA.

La población meta podrá identificarse más fácilmente con ayuda de una lista de cada una de las empresas de Bucaramanga y su área metropolitana, con sus correspondientes direcciones, fecha de la última compra, en caso de que ya no aplique en esa dirección también se utilizará el directorio telefónico de Bucaramanga, para ubicar las direcciones de los diferentes empresas.

➤ **Determinación del tamaño de la muestra**

El cálculo del tamaño de la muestra es un factor muy importante en un estudio estadístico, ya que este determina el nivel de confianza y el margen de error. Al ser un estudio netamente cualitativo, y bajo los parámetros que se estimarán en la premuestra; el tamaño de la muestra será dado por la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 (N - 1) + Z^2 * p * q} = \text{No. de encuestas}$$

Donde N es el tamaño de la población estudio, siendo p probabilidad de éxito, y q probabilidad de fracaso, Z es el valor del punto porcentual de la distribución normal correspondiente al nivel de confianza deseado para la evaluación, entre mas grande sea Z mayor será el nivel de confianza o la probabilidad de rechazar hipótesis verdaderas y e es el error muestral estimado del estudio que para nosotros se fija en 5%. Entonces aplicando la fórmula se calculará el tamaño de la muestra que serán repartidas por las ciudades que componen el mercado actual de la empresa.

El propósito de la premuestra es hacer una estimación de los parámetros desconocidos sobre el porcentaje de aceptación o rechazo de la nueva propuesta y de acuerdo a la recomendación de profesores de la facultad de ingeniería industrial, quienes opinan que para efectos de cálculo del tamaño de la muestra estos estimadores se pueden calcular en muestras de tamaño entre 20 y 30, se decidió establecer el tamaño de la premuestra en 20. A través de estos resultados, se analizan las características importantes que definen el patrón de comportamiento en la ciudad de Bucaramanga y Barrancabermeja y de esta forma poder obtener una probabilidad de éxito y una de fracaso, teniendo en cuenta que el éxito incluye la posibilidad de retomar clientes perdidos por la empresa.

El resultado de esta premuestra fue 90% de éxito establecido por 18 clientes que tienen una buena imagen de la empresa y están dispuestos a reestablecer relaciones comerciales, basadas en el cumplimiento de sus expectativas de

calidad y servicio; se fija como éxito la posibilidad de volver a retomar mercados perdidos, y el 10% de fracaso teniendo en cuenta que el fracaso es malas experiencias en los clientes perdidos y dificultad en retomar estos mercados.

Para calcular el número de personas que serán entrevistadas (tamaño de la muestra), se tienen los siguientes datos:

$$n = \frac{1.96^2 * 321 * 0.9 * 0.1}{0.05^2 (321 - 1) + 1.96^2 * 0.9 * 0.1} = 97 \text{ Encuestas}^{\circ\circ}$$

De acuerdo a la participación del mercado, las encuestas *serán repartidas por las ciudades de la siguiente forma:*

Tabla 6. Distribución de la muestra

MUNICIPIO	PORCENTAJE POBLACION	TAMAÑO MUESTRA (# encuestas)
BUCARAMANGA	47.36%	46
FLORIDABLANCA	6.54%	6
GIRÓN	13.39%	13
PIEDRECUESTA	6.54%	6
BARRANCABERMEJA	26.17%	26
TOTAL ENCUESTAS	100%	97

Fuente: Base de datos de la empresa PROINAS LTDA.

2.3.1.5. Estrategia de la Entrevista: Para la realización de la entrevista visitaremos algunas empresas en las cuales haremos el proceso de muestreo.

- **Especificación del Proceso de Muestreo:** La unidad muestral del estudio se llevará a cabo en empresas por medio de una visita que se les hará respectivamente a cada una de ellas. La extensión del estudio abarcará a Bucaramanga, su área metropolitana y Barrancabermeja. El tiempo del estudio será de 30 días y se hará bajo este marco muestral.

- **Selección de la técnica de muestreo:** La técnica de muestreo que se utilizará será, en primer lugar, una técnica estratificada, para saber cuántas encuestas se harán por municipio, dependiendo del porcentaje de empresas que tenga cada uno de estas. Ahora se elegirá por conveniencia las empresas que se van a visitar, dependiendo del tamaño de ellas y la potencialidad de compra.

En conclusión, se utilizará el muestreo tradicional, ya que ésta permite seleccionar toda la muestra antes de iniciar la recopilación de datos. Además se utilizará el muestreo sin reemplazo, de modo que el elemento entrevistado sólo sea de utilidad una vez.

(Ver Anexo No. 10 Encuesta de la Investigación de Mercados)

2.4 ANÁLISIS DE LOS DATOS DE LA ENTREVISTA

Todo el proceso estará guiado por el plan preliminar del análisis de los datos que se formuló en la etapa del diseño de investigación. Los pasos que se definieron para el proceso de preparación de datos son los siguientes:

1. *Verificar que el cuestionario fuera aceptado*
2. *Edición de los datos: Se revisará el cuestionario con el objeto de incrementar la precisión y exactitud.*
3. *Codificación de los datos: se le asigna un número a cada respuesta posible para cada pregunta.*
4. *Transcripción de los datos: se transfiere los datos codificados de los cuestionarios a la computadora.*
5. *Depuración de los datos: incluye las verificaciones para observar las consistencias y manejo de las respuestas no obtenidas.*
6. *Ajustar los datos en forma estadística.*
7. *Selección de una estrategia para el análisis de datos.*

2.4.1. Método

Como metodología de nuestro muestreo seguiremos los siguientes pasos:

a) Verificación de los cuestionarios: hace referencia a cómo se irá registrando los datos con el ánimo de verificar los datos recolectados. Se escogerá un margen de aproximadamente 5% de cuestionarios defectuosos, por si se presentaba la situación de que este valor estuviera por encima de dicho margen para repetir la encuesta.

b) Edición: Se realizará una revisión de los cuestionarios. Las preguntas o escalas que tengan respuestas no satisfactorias o que no estén diligenciadas adecuadamente regresarán al campo, ya que establecer nuevamente el contacto

con el entrevistado será sencillo, pues al inicio del formato se registró información como el número telefónico.

c) Depuración de los datos: La depuración de los datos se realizará en el computador por medio de una herramienta (EXCEL) que me permite obtener con facilidad sumas, medidas, porcentajes, gráficos, etc.

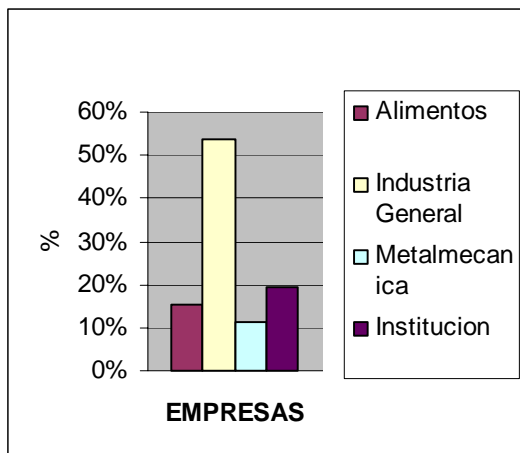
Para el estudio de Investigación de Mercados con respecto al análisis de los datos se puede utilizar:

- Tabulaciones cruzadas, ya que esta permite estadísticamente describir dos o más variables en forma simultánea y dar como resultado tablas que reflejan la distribución conjunta de las variables con un número limitado de categorías o valores distintivos.
- Además se puede utilizar otras herramientas estadísticas como: pruebas de hipótesis, gráficos estadísticos para conocer la interrelación entre los datos, e histogramas.

2.4.2. Análisis de la investigación de mercados

A fin de realizar un análisis de los resultados más detallado y definir planes enfocados, se decidió sectorizar las empresas encuestadas de acuerdo al sector de la industria en la que se desempeña. Lo resultados son los siguientes.

Gráfica 1. Actividad de las empresas encuestadas



Fuente: La autora

Se percibe que el 15% de las empresas pertenecen al sector de alimentos, en las que se encuentran avícolas, frigoríficos, restaurantes, empresas de lácteos, cervecerías y gaseosas etc., su potencial se considera muy importante por las condiciones sanitarias en las que debe operar.

El 54% es clasificado como industria general en donde se encuentran, sector petrolero y servicios petroleros, sector eléctrico, acueducto, artes gráficas, plásticos, construcción, etc. Es un sector con un gran potencial por lo amplio y los requerimientos de su operación

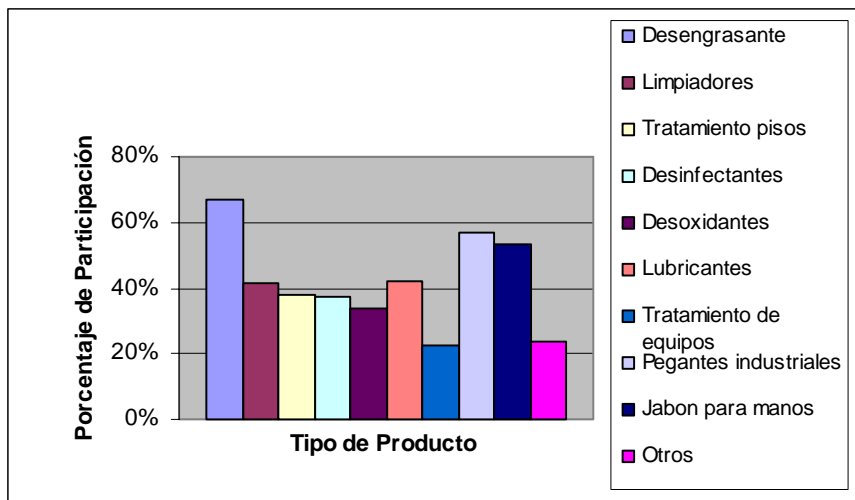
El 11% de las empresas encuestadas están clasificadas dentro del sector de metalmecánica y un 20% como instituciones en las que se encuentran clasificadas empresas como bancos, hoteles, colegios, universidades, supermercados, etc.

La muestra ha sido tomada incluyendo empresas de cada uno de los sectores, de acuerdo al tamaño de mercado calculado de acuerdo a los datos históricos de la compañía.

Los resultados obtenidos en las diferentes preguntas es el siguiente:

- Pregunta No 1: ¿Que productos está utilizando actualmente?

Gráfica 2. Productos utilizados en las empresas encuestadas.

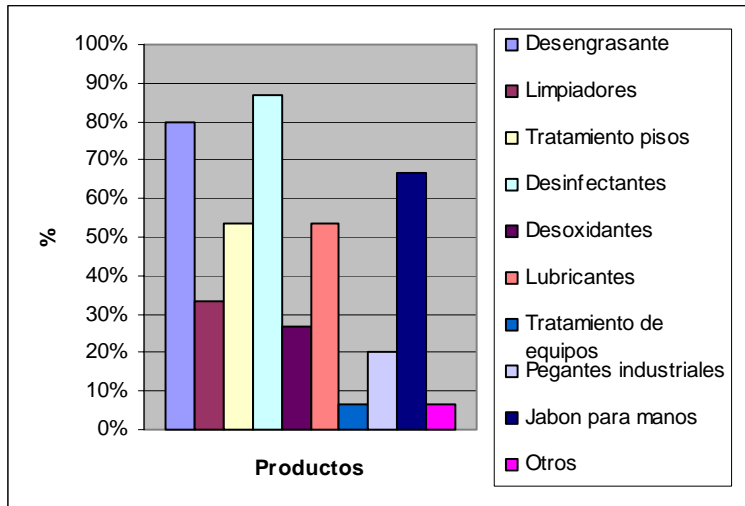


Fuente: La autora

En términos generales, se puede observar que los productos químicos son de alta demanda para el mantenimiento en las empresas. En la grafica general de todas las empresas encuestadas se percibe que los productos más utilizados son los desengrasantes con un porcentaje del 64%, le siguen los pegantes industriales con un 57%, y luego jabón para las manos con un 56% entre los más importantes.

Aunque es necesario resaltar que cada uno de los tipo de empresas muestra un comportamiento diferente.

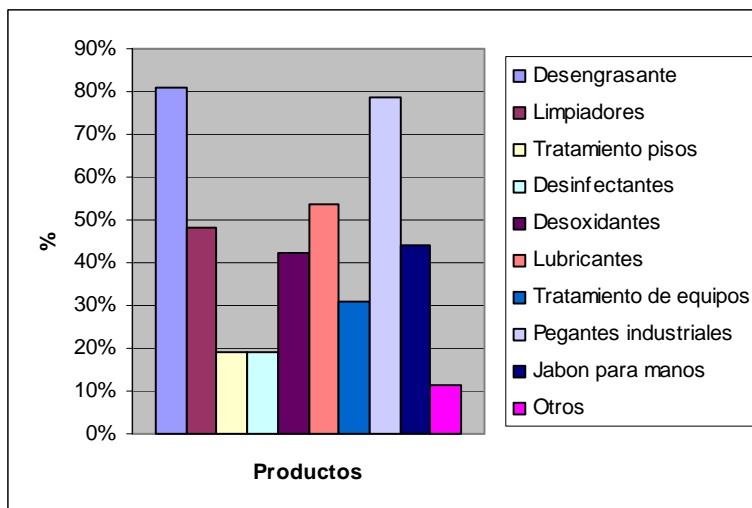
Gráfica 3. Productos utilizados en las empresas de Alimentos.



Fuente: La autora

En cada uno de los productos se encuentra una utilización grande sin importar el sector, es así como en el sector de alimentos el 80% de las empresas consume desengrasantes, el 87% consume desinfectantes, el 67% consume jabón para manos, etc.

Gráfica 4. Productos utilizados en la Industria en general

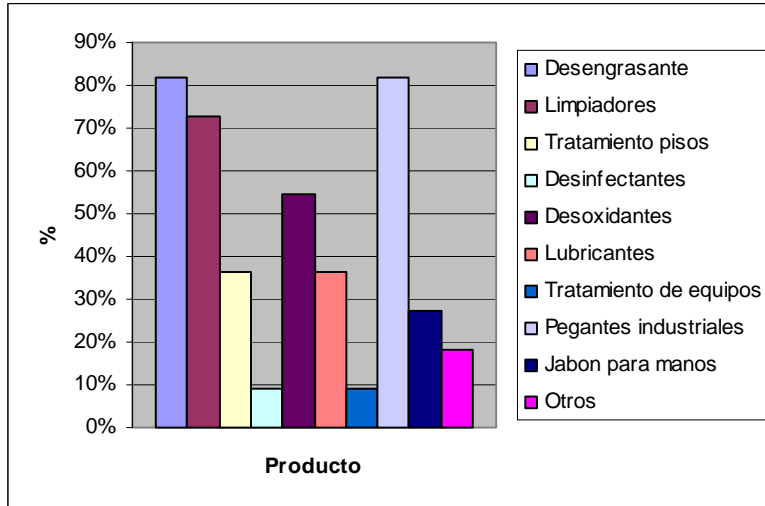


Fuente: La autora

En la industria general y en la metalmecánica también se encuentra un gran consumo de estos productos, es así como alrededor del 80% consume

desengrasantes y pegantes industriales, el 60% consume limpiadores y alrededor del 50% consume desoxidantes.

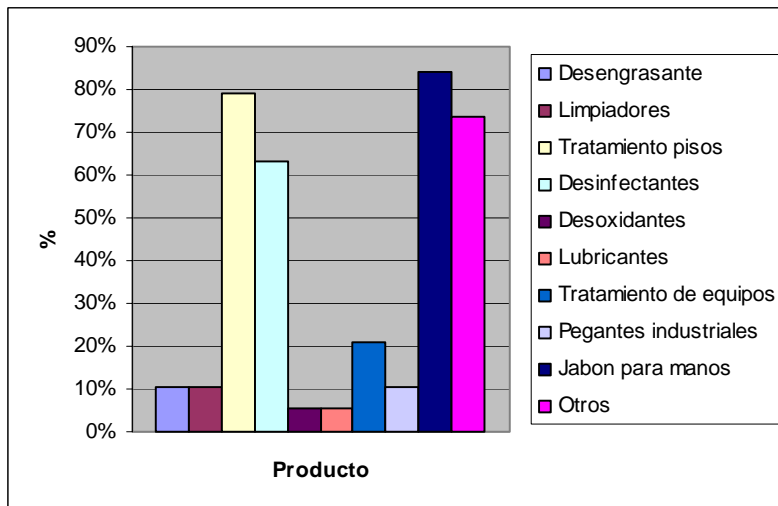
Gráfica 5. Productos utilizados en la Industria Metalmeccánica.



Fuente: La autora

En este sector de la industria metalmeccánica se percibe que los productos que más consumen son los desengrasantes y los pegantes industriales; cada uno con más del 80% de participación en este sector de las empresas encuestadas, seguido de limpiadores con el 72% y los desoxidantes con el 55%.

Gráfica 6. Productos utilizados en la Institución.



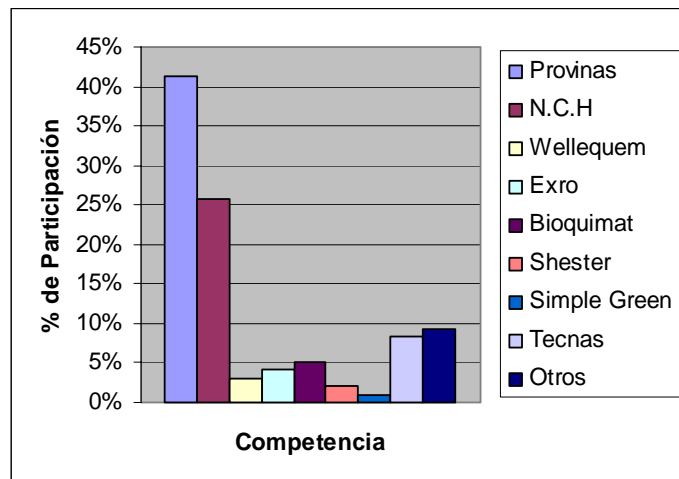
Fuente: La autora

En el sector institucional, se encuentra un gran potencial de consumo de productos como tratamientos de pisos, el 79% de estas empresas utilizan estos productos, un 84% consume jabón para manos, un 63% consume desinfectantes para mantenimiento de baños.

De los resultados anteriores, se puede concluir que hay un gran potencial de ventas de productos químicos en toda la industria. Dichos productos son altamente conocidos, utilizados y hacen parte de los presupuestos de mantenimiento de las empresas.

- Pregunta No 2: ¿A qué empresa le compra actualmente?

Gráfica 7. Empresas a quienes compran actualmente.



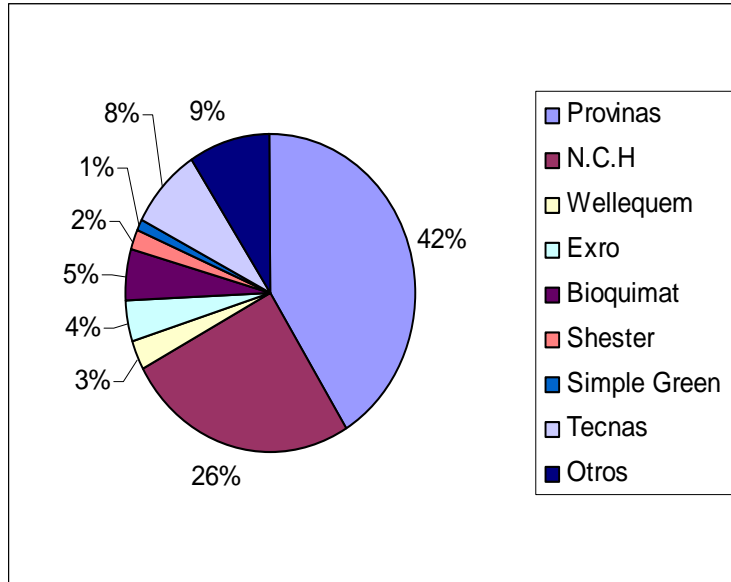
Fuente: La autora

De los resultados totales se puede concluir que la empresa que tiene más participación en el mercado general es Provisiones industriales con un 41% le sigue la multinacional NCH con una participación del 26%. Entre estas dos empresas tienen el 67% de mercado y el resto está distribuido más o menos de igual forma entre las otras empresas.

Del sector de alimentos es importante resaltar que un 53% del mercado está siendo atendido por Tecnas, empresa que no tiene mucha participación en los demás sectores industriales considerados. Del sector institucional se nota que una gran parte de este mercado (47%) es atendido por empresas de poco reconocimiento, clasificados como varios. Es una participación importante ya que este es un amplio sector con un gran potencial en ventas. En la generalidad de los sectores, se nota que la empresa Provisiones Industriales tiene la mayor participación del mercado.

- Pregunta No 3 ¿Marcas que conoce?

Gráfica 8. Marcas reconocidas por los clientes



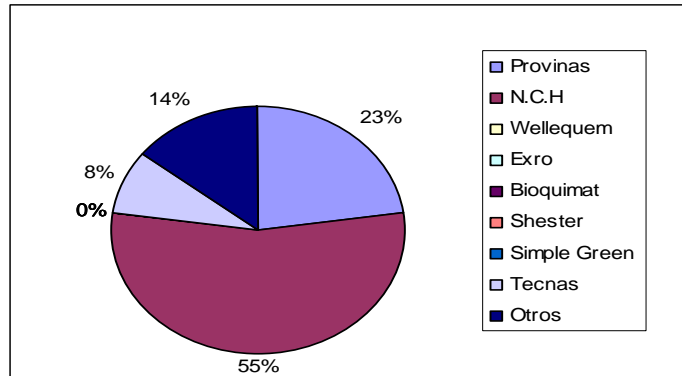
Fuente: La autora

De los datos totales se observa que la marca más conocida es la multinacional NCH, empresa de gran trayectoria en este mercado con más de 30 años de experiencia fabricando y distribuyendo estos productos. Su reconocimiento es por parte del 76% de las industrias. De igual forma, la empresa Provisiones industriales con 5 años en el mercado tiene el reconocimiento del 67% de las empresas.

Así como las compras, el 93% de las empresas del sector de alimentos reconoce la empresa Tecnas, empresa que no cuenta con el reconocimiento en los otros sectores considerados. De la misma forma, en el sector institucional las empresas más reconocidas están clasificadas como otros, con un porcentaje alto del 84% aún cuando su reconocimiento es nulo en los otros sectores.

- Pregunta No 4 ¿Cuál es su marca preferida?

Gráfica 9. Marca preferida de las empresas.



Fuente: La autora

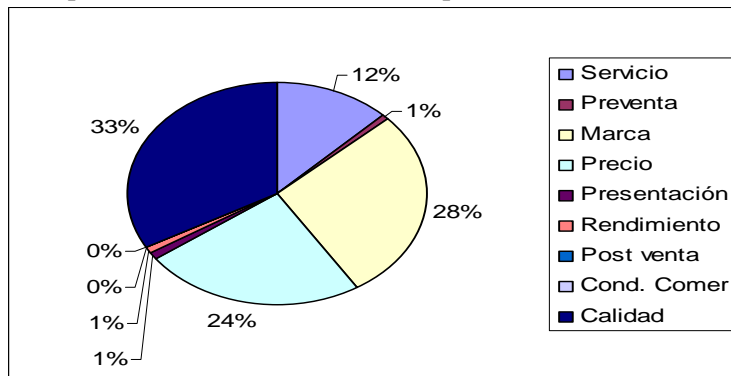
De la misma forma que las compras realizadas y el reconocimiento de las empresas, la empresa preferida en los sectores considerados es NCH, el grado de preferencia está marcado por el 55% de las empresas.

La empresa Provisiones Industriales está seleccionada como marca favorita en el 23% de las empresas. Entre estas dos empresas totalizan el 78%.

Se encuentra que la preferencia establecida en el 14% a empresas pequeñas y poco conocidas, está marcado como consecuencia del arrastre que ejerce el sector de instituciones con una preferencia por el 53% de las empresas. De igual forma, la participación del 8% de la empresa Tecnas, se encuentra marcado por la preferencia en el sector de alimentos en el cual, el 53% de las empresas prefiere esta marca.

- Pregunta No 5: ¿Por qué la considera la preferida?

Gráfica 10. Factores de preferencia de la marca de la competencia.



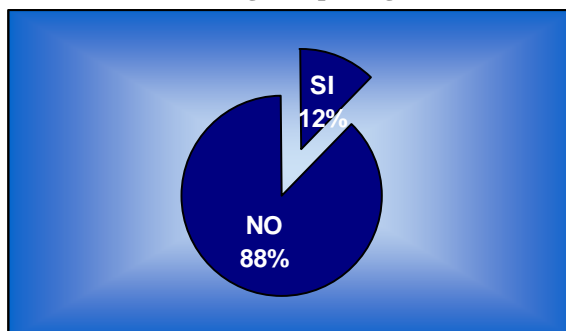
Fuente: La autora

De los datos totales, se concluye que las variables que determinan la preferencia de los productos en estos sectores son en orden de importancia así: Calidad. Ha sido marcada por el 33% de las empresas como la causa de preferencia. Marca: 28%. Precio: 24% y el servicio: 12%. Si observamos, lo importante en la preferencia de los productos está determinado por el producto en sí, establecido en la calidad y la marca que podemos asociar como sinónimo de respaldo y garantía, entre estos dos renglones totalizan un 61 de las causas de preferencias de los clientes por encima del precio y el servicio.

Como caso particular, también se puede observar que las causas de preferencias en el sector de alimentos e institucional es el precio, determinado por el 67% de las empresas. El sector industrial y metalmeccánica tienen un comportamiento muy similar.

- Pregunta No 6. ¿Conoce alguna marca que no le guste?

Gráfica 11. Desagrado por alguna marca.

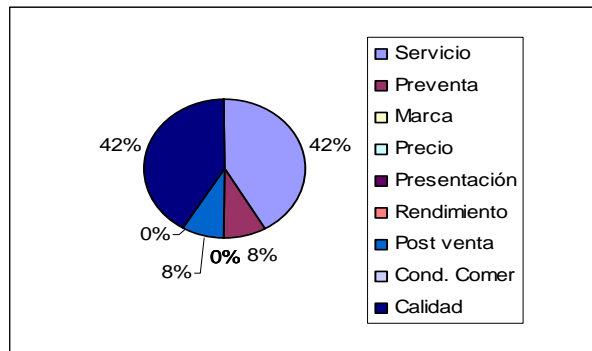


Fuente: La autora

Del total, el 88% de los entrevistados no tiene una marca que no le guste, esto establece que los clientes compran los productos más por lo que saben de ellos que por el concepto que tienen sobre otros productos. Se deberá enfocar el esfuerzo en dar a conocer el producto en sí, su calidad, certificaciones de calidad, respaldo, soporte técnico, etc.

- Pregunta No 7. ¿Por qué razón no le gusta?

Gráfica 12. Factores de rechazo de las marcas.

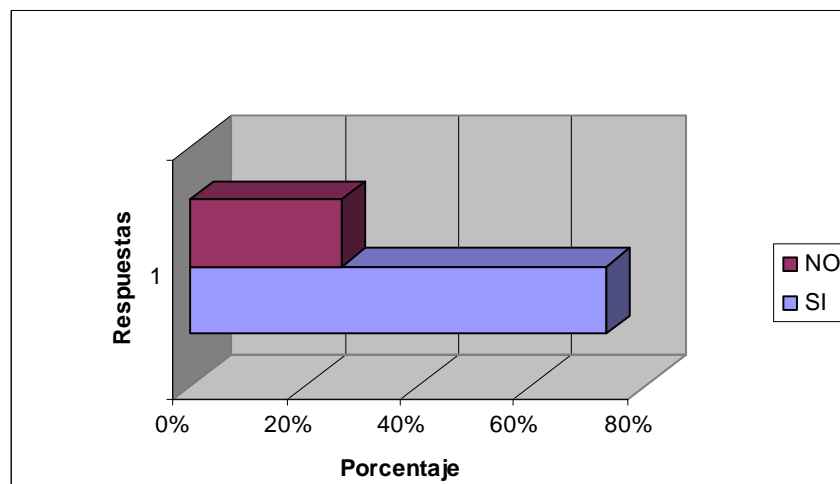


Fuente: La autora

Del 12% de empresas que tienen artículos que no le gustan, fijan servicio y calidad con un 42%, cada una como causa para este resultado. Por esta razón, el enfoque de los programas debe estar basado en estos dos elementos que percibe el cliente como determinantes para la aceptación de productos.

- Pregunta No 8. ¿Conoce o recuerda la empresa PROINAS LTDA?

Gráfica 13. Reconocimiento de PROINAS.

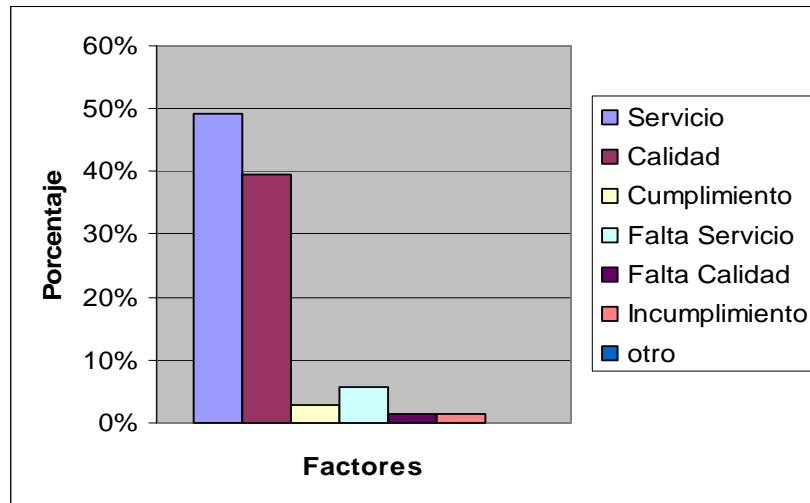


Fuente: La autora

De las empresas que se han dejado de atender a través del tiempo por diferentes motivos el 73% de ellas conoce o recuerda la empresa. Esto denota un reconocimiento de la empresa y algún tipo de vínculo que ha perdurado.

- Pregunta No 9. ¿Por qué recuerda a Proinas Ltda.?

Gráfica 14. Características con las que recuerda a PROINAS



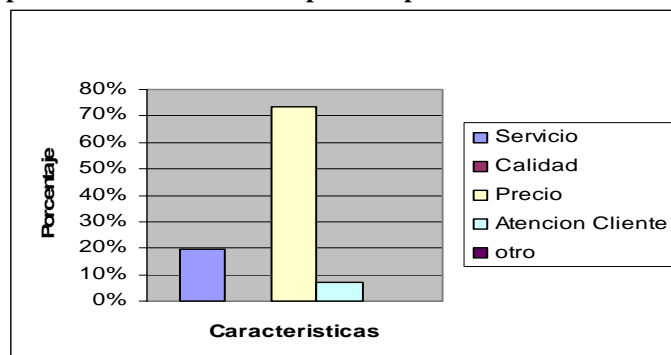
La autora

De las empresas que conocen o recuerdan a PROINAS encontramos que el 91% la recuerda por causas positivas como son: servicio 49%; calidad 39% y cumplimiento 3%. Estos son factores que permiten, en la medida de la corrección de factores negativos, volver a retomar mercados que se han dejado de atender.

De los clientes con imagen negativa, encontramos un 6% que establece la falta de servicio como la causa para recordar a la empresa, debemos encontrar las causas de evaluación de deficiencias en el servicio ya que es un porcentaje importante que podría revelar la causa de retiro de muchas empresas de los servicios ofrecidos por la empresa. Si se analizan los sectores por separado, se encuentra que el comportamiento básico determina los factores de calidad y servicio como los preponderantes para la recordación de la empresa.

- Pregunta No 10. ¿Por qué cambió a PROINAS por otra empresa?

Gráfica 15. Factores para cambiar a PROINAS por otro proveedor.



La autora

Para corregir errores del pasado, se quiere conocer las causas por las cuales las empresas entrevistadas dejaron de comprar sus productos en PROVINAS y se encontraron los siguientes resultados.

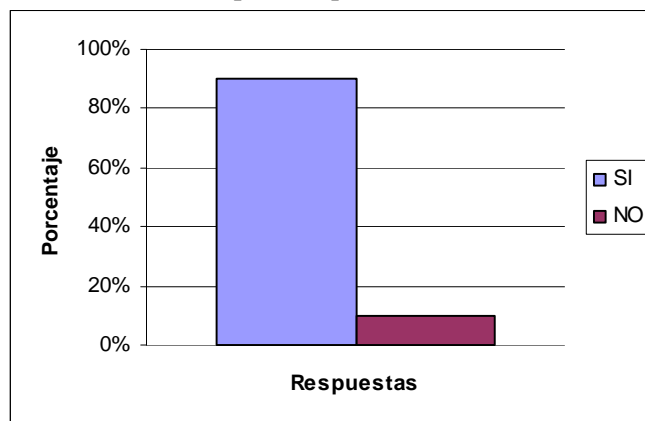
De los datos totales, se desprende que la razón fundamental para la pérdida de clientes es el alto precio de los productos, cabe anotar que la empresa solo ofrece los productos de las líneas de las cuales es distribuidor y que el productor ha venido arrebatando este mercado ofreciendo descuentos especiales. El 73% de los entrevistados ve la causa en el factor precio, razón que tiene un peso más importante en el cliente que las razones de recordación establecidas en el numeral anterior.

El otro elemento importante que se observa es el servicio como causa para cambiar de proveedor, representa el 20% de las razones de este resultado. El 7% de los clientes fija la falta de atención a clientes como la causa; si agregamos esta razón a la baja calidad de servicio, se totaliza un 23% a causas relacionadas con el servicio al cliente.

El comportamiento de los sectores es muy similar al comportamiento general pero en el sector institucional y metalmecánica se observa que la causa de más peso con un 60% es la falta de servicio.

- Pregunta No 11. ¿Si PROINAS LTDA le brinda todo lo que espera encontrar en los productos químicos incluyendo el servicio estaría dispuesto a volver a la empresa?

Gráfica 16. Disposición para volver a PROINAS



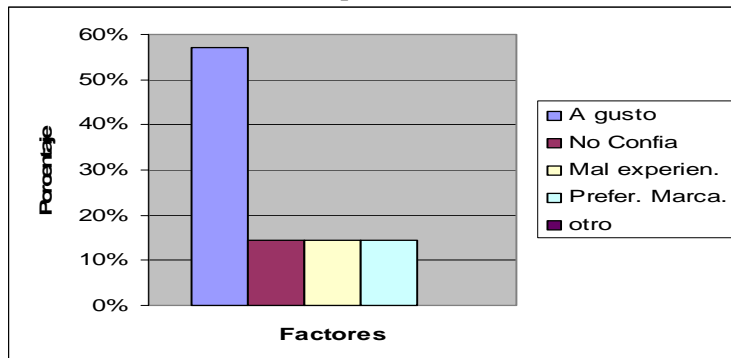
La autora

En términos generales, el 90% de los clientes que no están siendo atendidos en este momento estarían dispuestos a establecer relaciones comerciales con la

empresa, esto con los resultados de las preguntas anteriores muestra un gran potencial para obtener resultados en estos sectores en la medida que se corrijan las debilidades encontradas.

- Pregunta No 12. ¿Por qué no estaría dispuesto a retomar compras con la empresa?

Gráfica 17. Factores para no volver a PROINAS

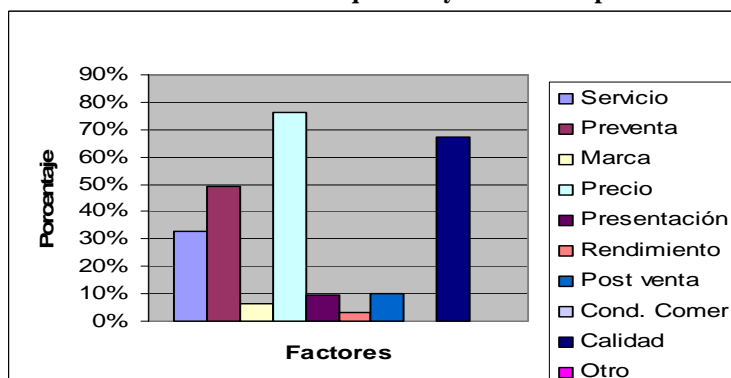


La autora

De los clientes que consideran no reestablecer relaciones comerciales con la empresa, se afirma que la causa más importante fijada para este resultado es el estar a gusto con el proveedor actual con un 58%; las otras razones establecen que no confían en la empresa por la mala experiencia con la misma y la preferencia de marca tiene la misma evaluación de la empresa entrevistada con un 14%. Se hace necesario diseñar planes para cambiar la percepción de estos clientes que representan un 10% de los clientes que se han dejado de atender en el pasado.

- Pregunta No 13. ¿Qué influye en la compra del producto?

Gráfica 18. Factores que influyen en la compra.



La autora

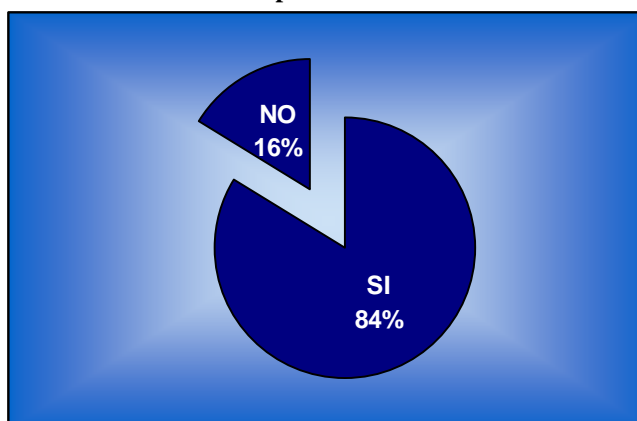
De los datos totales, se puede concluir que la causa determinante de la compra en el cliente es el precio, el 76% de los entrevistados lo asume como la razón determinante. Si miramos conjuntamente el segundo factor se encuentra que el 67% de las empresas establecen la calidad como la razón que más influye en la compra de productos. De acuerdo a esto, se establece que el cliente espera un producto de calidad que garantice la operación óptima de su empresa a mínimo costo. Estos dos factores deben estar interrelacionados permanentemente y asociados con el tercer factor determinado en la encuesta que es el servicio, calificado por el 33% de los entrevistados como factor influyente en la decisión de compra.

Al analizar el sector de alimentos, encontramos que los factores que influyen en la compra son también: precio calidad y servicio, pero la mayor importancia se le da al servicio, calificado por el 80% de las empresas como factor decisivo.

En el sector de industria general se encuentra un factor diferente con gran peso que se debe considerar y es la pre-venta con una evaluación considerada por el 67% de las empresas.

- Pregunta No. 14 ¿Cambiaría una marca por otra que le pueda dar las garantías que usted necesita?

Gráfica 19. Disposición al cambio de marca.

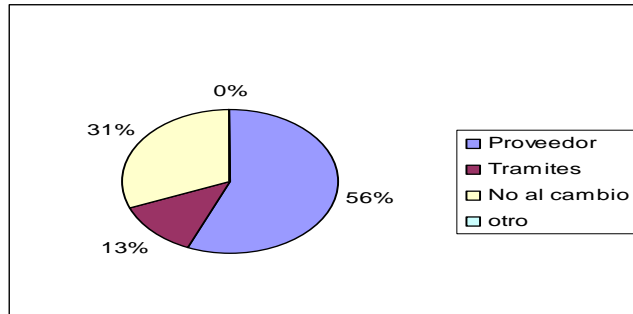


La autora

En esta pregunta se analiza un punto favorable para la empresa PROINAS LTDA; pues la posibilidad de cambiar una marca por otra es del 84% siempre y cuando se cumpla con todos los requerimientos y expectativas del cliente, esto indica un porcentaje considerable de análisis de estrategias para volver a retomar el mercado perdido. Sin embargo, el 16% de los clientes respondieron que no están dispuestos a cambiar de marca.

- Pregunta No. 15. ¿Por que no cambiaría una marca por otra?

Gráfica 20. Factores para no hacer cambio de marca.



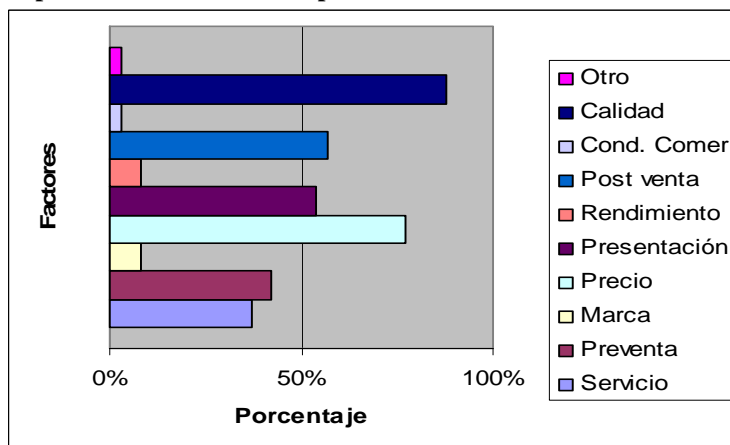
La autora

En esta pregunta se puede analizar que el 56% de las empresas están a gusto con el proveedor que manejan, ya sea por tiempo que están con él por las condiciones o simplemente por costumbre. Seguido por el 31% de miedo al cambio, en este tipo de productos se ve un miedo al cambio que podría verse representado por varias razones: miedo a que el producto falle, desconoce la calidad, y nuevamente influye la costumbre del uso.

La respuesta de trámites se ve marcada con el 67%, pero sólo en las empresas de alimentos puesto que se debe a que generalmente estas empresas ya están certificadas y toda su documentación está basada en los productos con los que se hizo la certificación. También porque en este tipo de empresas el ingreso de productos nuevos es más demorado por toda la documentación que se debe tener.

- Pregunta No 16. ¿Qué factores influyen en el cambio de marca?

Gráfica 21. Factores para cambiar una marca por otra.

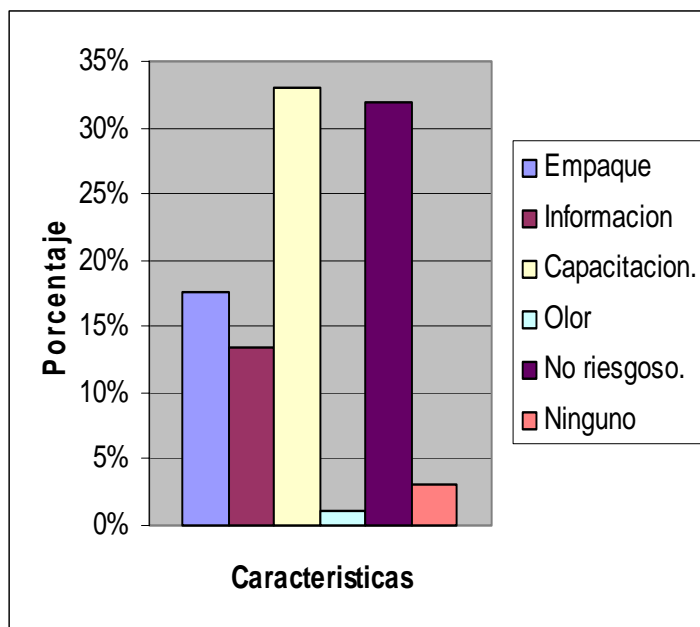


La autora

Al observar los resultados totales, se determina que los factores que influyen en el cambio de marca están muy asociados con los factores que determinan la compra, es así como se priorizan calidad, precio y servicio con valoraciones de 88%, 77% y 37% respectivamente; esto determina el esfuerzo que debe realizar la empresa en encontrar una combinación de elementos que ofrezcan al cliente el cumplimiento de sus expectativas. En el sector institucional se observa que el factor clave es el precio, lo que explica el porqué sus compras están más dirigidas hacia pequeñas empresas que sólo compiten con precios y con bajos niveles de calidad y servicio.

- Pregunta No.17. ¿Que sugerencias le haría al producto que esta utilizando?

Gráfica 22. Sugerencias de cambios al producto.



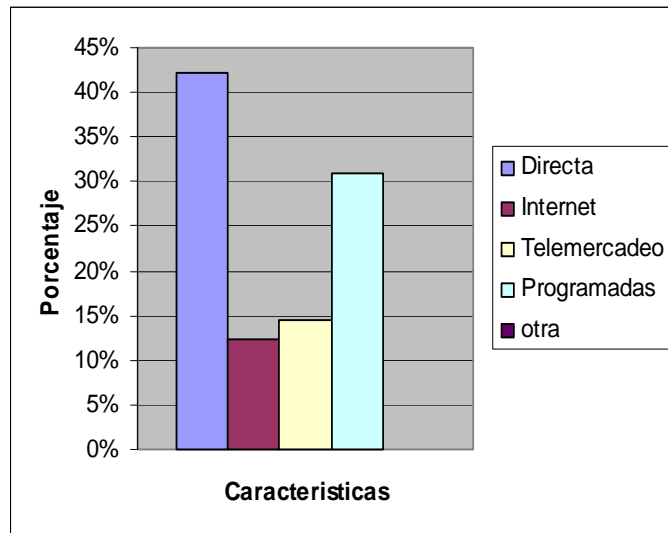
La autora

En términos generales se observa que el 33% está inconforme con la capacitación que se les está prestando, seguido de la poca seguridad que éste presenta, pues la encuesta arroja resultados del 32% en uso de productos riesgosos, seguido por el empaque con un 18%, pero en este rubro es importante observar que los únicos sectores o tipos de empresas que sugieren cambio de empaque son las metalmecánica e industria en general.

En la industria en general se observa que los productos que usan son riesgosos con el 44% de participación en esta pregunta. En el sector de la institución observamos que el 53% de los entrevistados sugieren capacitación a su personal sobre los productos a utilizar.

- Pregunta No. 18. ¿Como le gustaría que fuera la venta?

Gráfica 23. Preferencias en la compra.



La autora

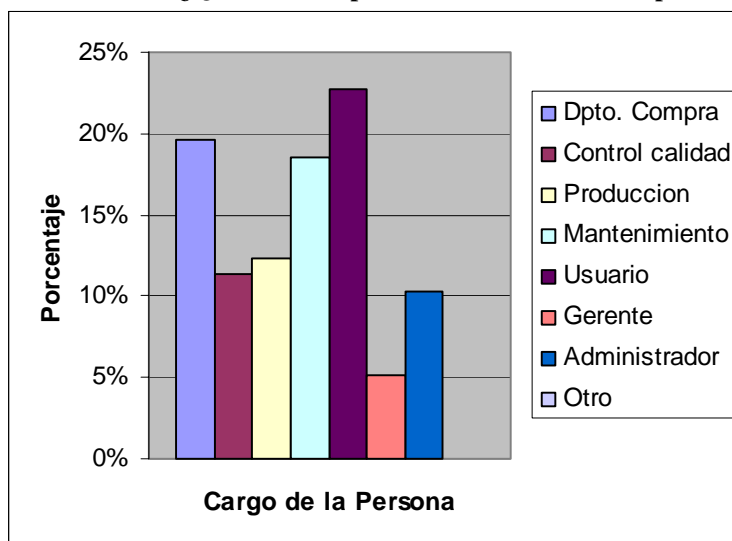
Esta pregunta es muy importante pues podríamos enfocar nuestras nuevas estrategias a nuevas tendencias de las ventas como lo son el Internet y ventas programadas. Observamos que en las empresas de alimentos se ve una marcada tendencia en las ventas programadas con el 47% de preferencia, esto se podría explicar debido a que ellos manejan compras mensuales para equipos y planta. Sigue una venta directa con un 33% que también es importante en este mercado.

En la industria en general también se observa una tendencia a las ventas programadas con un 42%, seguido de una venta directa con el 37%, en la industria metalmecánica se mantiene la tradición de la venta directa con el 45%, seguida de una venta por telemarketing con un 36%.

En el sector institucional la preferencia en venta es la directa con un 63%. En general la venta directa sigue predominando en las industrias con el 43%, y se define la nueva tendencia de las ventas programadas con un 30%, sin olvidar el Internet que aunque fue más pequeño que los otros tuvo un porcentaje de 12% significativo para la encuesta. Lo mismo sucede con el telemarketing con el 14%.

- Pregunta No. 19. ¿Si le gusta un producto quién es el encargado de aceptar los cambios o la entrada de nuevos productos?

Gráfica 24. ¿Quién tiene el poder de decisión en la compra?



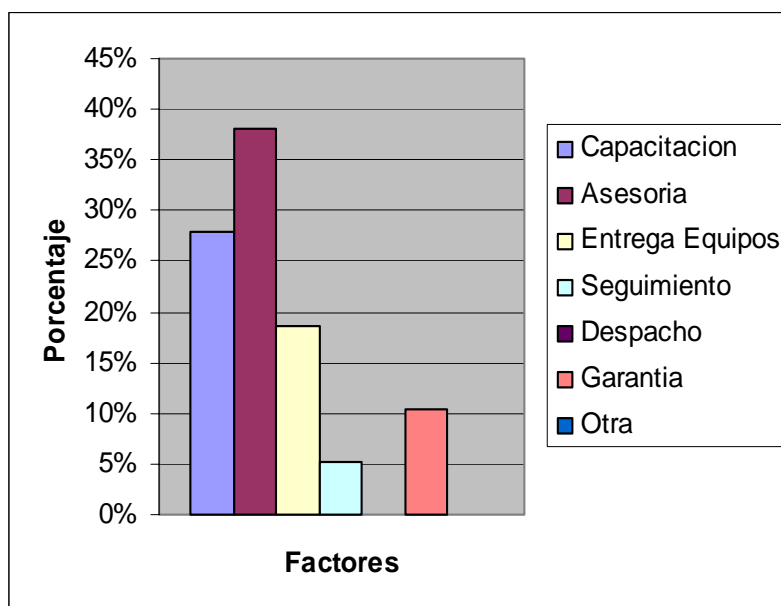
La autora

Observamos que en las empresas de alimentos el 60% de la compra la determina la persona encargada del control de calidad, también llamada como la ingeniera de alimentos. En la industria en general observamos que predomina la decisión de compra en el usuario con un 33%, seguido de las personas de mantenimiento con un 25%.

En las empresas de metalmecánica observamos que las personas de producción son las que tienen el poder de compra en los productos, seguidas también por las personas de mantenimiento. Y por ultimo, la institución presenta un comportamiento de que el administrador es quien opta por el cambio de un nuevo producto, esto se ve reflejado por el tamaño de la empresa tales como hoteles, moteles, entre otros., Este análisis es muy importante para poder observar a quien o a quienes se deben dirigir las estrategias, las cuales se dividen en cada tipo de empresa.

- Pregunta No. 20. ¿Según su percepción: cuál cree que es el mejor servicio que se le pueda prestar?

Gráfica 25. Preferencia en el servicio.



La autora

Según el resultado de la encuesta se diría que el cliente prefiere la asesoría con el 38%, teniendo en cuenta que la asesoría es adecuar y apoyar en procesos de la empresa para hacerlos mas fáciles y rápidos. Sigue con la capacitación con el 28% que indica que hay una marcada tendencia hoy en día en la preparación del personal, siendo esto beneficioso para las dos empresas, se muestra también un porcentaje del 19% en entrega de equipos, pero observando esto de forma detallada, la entrega de equipos es liderada por las empresas de alimentos con el 60%.

En este sector se presta el servicio de prestar máquinas espumadores, y luego la industria en general que necesitan equipos para el control de tratamientos de aguas. También se observa un 10% en garantías lo que indica que el cliente quiere estar seguro de que los productos o equipos no van a tener ningún inconveniente con su proceso ya que esto acarrearía grandes costos para ellos.

En el Anexo No. 1. Se encontrarán a detalle cada una de las respuestas en gráficas según los sectores en que se han dividido tales como las empresas de alimentos, la industria en general, la industria metalmecánica y la institución.

2.5. CONCLUSIONES DE LAS CONDICIONES ENCONTRADAS

- El suministro de productos químicos y de mantenimiento así como las asesorías en este ramo tienen un gran potencial en el mercado. Una gran proporción de las empresas sin importar el sector al que pertenezca requiere de estos productos y estos servicios.
- Las empresas de preferencia en el mercado y con mayor participación en el mismo son: NCH y Provinas. Los factores que determinan esta preferencia son en su orden, calidad, marca, precio y servicio, estos factores determinan el 95% de las consideraciones del cliente.
- La calidad es el factor fundamental al momento de comprar productos químicos, es una gran ventaja que tiene la empresa pues su factor de identificación en el mercado es el servicio.
- El precio juega un papel importante al momento de adquirir un producto químico debido a que las empresas para poder ser más competitivas en el mercado, buscan un producto de calidad al costo razonable.
- El mercado de productos químicos presenta un gran potencial de ventas y a través de la buena imagen de la Empresa PROINAS LTDA en ese mercado, se podría alcanzar un buen posicionamiento ofreciendo productos y servicios de alta calidad a un buen precio junto con un excelente servicio.
- La marca y el posicionamiento de esta marca en el mercado tiene un valor importante a la hora de adquirir un producto, eso lo vemos reflejado en la preferencia de marca del consumidor.
- Se ve una marcada diferencia en los tipos de empresas y las marcas que ellas consumen, esta conclusión la vemos reflejada en la pregunta de las marcas por sectores, y vemos que las empresas de alimentos prefieren a Tecnas mientras que la industria en general a N.C.H.
- Vemos que el posicionamiento de la empresa es significativo el 84% de las personas recordaron a PROINAS, por su Servicio y Calidad.
- Según el análisis realizados hay una posibilidad significativa de retomar negocios con los clientes que se habían perdido de la empresa, el 90% de ellos dijeron que si PROINAS le brindaba lo que buscaban del producto y servicio podrían volver a tener vínculos comerciales.

- Un gran factor a tener en cuenta es el servicio que se le pueda prestar al cliente, aunque PROINAS es reconocida por el servicio, debemos enfocarnos en mantener y aumentar la imagen de la empresa frente al mercado, generando estrategias para lograrlo. Y de esta forma posicionar a PROINAS en el mercado como una empresa líder en la comercialización de productos para mantenimiento.
- En el servicio que el cliente espera, esta en la asesoría, percibiéndose como asesoría la posibilidad de opinar e implementar alguna mejora en las empresas, mediante un proceso químico de mantenimiento.
- Un punto muy importante a analizar es que el mercado que PROINAS puede manejar es muy grande a comparación con el que esta atendiendo, luego se ve una gran oportunidad en incrementar la participación en el mercado.
- Observamos que también la decisión de compra esta siempre en manos de la persona usuaria del producto y él encargado de compras, esto lo corrobora el análisis del estudio, lo cual nos permite ver la posibilidad de generar estrategias para llegar a ellos de forma que sea más fácil y rápida la venta.

2.6. DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO

Por medio de este instrumento se pretende conocer cuáles son las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa. Este punto es muy importante para la realización y determinación de los objetivos y las estrategias necesarias para el su continuo mejoramiento.

En este diagnostico se utilizará como técnica la lluvia de ideas como fuente o mecanismo que permitirá la participación colectiva de todos los miembros de la empresa, cumpliendo con un objetivo manejo de la información, respetando, a su vez, todas las opiniones y evaluaciones recibidas.

2.6.1. Evaluación de las condiciones empresariales

Somos conscientes de la importancia de evaluar las condiciones tanto del medio interno como externo, ya que este instrumento consolidará las bases de nuestra empresa.

2.6.1.1. Evaluación del Medio Interno: En este apartado se analizarán a fondo las fortalezas y debilidades de la empresa PROINAS LTDA, para que de esta forma podamos adaptar la compañía a las condiciones exigidas por el mercado y este en capacidad de responder.

2.6.1.2. Fortalezas

- **Sistemas de distribución y ventas:**

En el sector de la comercialización es fundamental contar con un sistema que garantice la cobertura del mercado de todos y cada uno de los productos que se comercializa. Allí se cuenta con personal capacitado que brindan a los clientes respuestas oportunas a las necesidades que ellos tienen. En la distribución se cuenta con una persona encargada de esto y de esta manera se disminuye los tiempos de entrega de la mercancía.

- **Infraestructura física:**

En cuanto a la infraestructura física que es parte del sistema de distribución y ventas la compañía cuenta con un local, donde tiene una amplia bodega de productos, vehículos propios y equipos de cómputo y tecnología. De esta manera se puede percibir que la compañía está en la capacidad de atender los compromisos adquiridos derivados de su actividad.

También en la ubicación de las instalaciones se atienden a clientes que de alguna u otra forma ya conocen la empresa y desean hacer una consulta o compra.

- **Portafolio de productos:**

PROINAS maneja un amplio portafolio de productos en el área de mantenimiento, brindándoles a sus clientes productos de calidad.

Posicionamiento de mercado: La compañía cuenta con el respaldo de una trayectoria de trabajo de más de 12 años, y con la máxima experiencia en la comercialización de productos químicos y prestación de servicios.

Personal calificado: la compañía realiza una gran capacitación de todos sus colaboradores, de tal manera que se asegure que su perfil sea acorde a las expectativas y exigencias del negocio. Actualmente cuenta con personal calificado y con experiencia.

2.6.1.3. Debilidades

- **Rotación de cartera:**

El tema de la cartera es considerado una debilidad pues la política de cartera general de la compañía que es a crédito de 30 días para casi la totalidad de sus clientes; actualmente la cartera no presenta esta rotación que sería lo ideal, se está manejando un promedio de 93 días, y se convierte que esto es una debilidad

ya que se traduce demanda de capital de trabajo, iliquidez y mayores costos financieros.

- **Precios:**
Es generado como una debilidad por la gran competencia que hay entre la empresa y su proveedor, pues no se respeta un mercado ya realizado por la empresa hace 12 años, aprovechándose de esta forma del posicionamiento que la empresa ya hizo con la marca.
- **Inventarios:**
Se ha visto un alto costo de inventarios, y problemas en la entrega por falta de productos, aunque hay mucho productos en al bodega, generalmente no hay los mas solicitados. Generando esto demoras en las entregas.
- **Proveedores:**
Se vio una gran debilidad en el proveedor mas fuerte de la compañía pues no respeta políticas de precios, ni genera crecimiento de la empresa, la empresa ve una falta de apoyo del proveedor.

En cuanto a la parte administrativa y todos sus procesos internos hay un marcado proceso de debilidad ya que la compañía no se aplica ningún tipo de planeación y su toma de decisiones se hace de manera empírica, sin procesos definidos para la toma de decisiones o manejo de inventarios, simplemente la gerencia aplica si sentido común y experiencia. Incluyendo esto la falta de programas de ventas.

2.6.1.4. Evaluación del Medio Externo

Es este diagnostico se tienen cuenta el entorno, se analizan las oportunidades y amenazas, del medio que en este caso es el sector industrial y las distribuciones de productos químicos.

- **Entorno macroeconómico**⁹: Colombia continúa registrando buenos resultados en materia de crecimiento. Los últimos datos disponibles indican que el acumulado de 2005 la economía presentó el mayor incremento anual de los últimos siete años, con un crecimiento de 5,13%. La inversión, con un crecimiento por encima del 20%, fue el componente de la demanda interna que más jalonó el dinamismo de la economía; y las exportaciones continuaron su tendencia al alza.
Adicionalmente, 2005 se ha convertido en el año de las inversiones extranjeras en Colombia. Durante este año se han presentado las inversiones de mayor importancia en el país desde 1997, lo que constituye una muestra de la creciente competitividad del país.

⁹ Cfr. <http://www.proexport.com.co>. Fuente DANE.

En 2005 la economía colombiana creció 5,13%. Este crecimiento estuvo jalonado por la demanda interna, cuyo componente más dinámico fue la inversión privada, y por las exportaciones. El dinamismo de la inversión obedeció a aumentos sustanciales en la inversión en maquinaria y equipo (34,1%), y en equipo de transporte (11,8%), componentes que sugieren que la economía está haciendo esfuerzos importantes para aumentar su productividad y competitividad para enfrentar la competencia mundial.

- **Déficit presupuestal del gobierno:** Los impuestos, las ganancias que deberían generar las empresas del estado, las entradas que tienen por prestamos hechos al exterior; han tenido un mal manejo administrativo por parte de los funcionarios del estado y las pérdidas que muestran los estados financieros transforman el balance general en un déficit por que los gastos son mayores en relaciona a las entradas. Generando esto una amenaza pues gran potencial de los clientes son de entidades públicas y esto genera que no haya un presupuesto claro para la compra de productos de mantenimiento. Las reformas tributarias realizadas por el gobierno y las que se proponen generan incertidumbre en los inversionistas y salida de capitales de inversión.
- **Actitudes con respecto al mantenimiento:** En este momento la economía del país, las entidades y empresas; castigan el primer rubro que es el área de mantenimiento, por que es un Departamento en el cual admite que las operaciones se ejecuten temporalmente sin que se haga un mantenimiento adecuado, además no generan utilidades.
- **Actitudes con respecto a la calidad de productos:** La gente ha tomado conciencia que la calidad es importante, ya que garantiza un alto aprovechamiento del beneficio de los productos.
- **Actitudes en relación con el servicio a clientes:** En este momento esta variable es cada vez más exigente y goza de una alta preferencia de los clientes. Según los análisis realizados se encontró que es la variable más significativa para el cliente al momento de obtener un producto.
- **Control de contaminación:** Con la norma ISO 14000 que se refiere al control ambiental, las empresas están conscientes de la importancia de conservar el medio y exigen productos que cumplan estos objetivos. Siendo para la empresa una gran oportunidad pues los productos que se manejan son biodegradables y cumplen con las normas de calidad.
- **Cambios en leyes tributarias:** Colombia se prepara para una nueva reforma tributaria en la que se incluye grabar artículos de la canasta familiar y

ampliación de la base tributaria, De la misma forma, se bajan los topes de retención en la fuente, aumentan los aranceles para materias primas. Esta inestabilidad ha generado incertidumbre y desestímulo la inversión y estimula la salida de capitales al exterior.

Medidas como el cuatro por mil que se establecieron transitoriamente se han fijado permanentes y se continúa financiando la guerra a través de tributos de los empresarios por medio de los bonos de guerra.

- **Leyes de protección ambiental:** El gobierno está interesado en que se cumplan las leyes que protegen el medio ambiente, para lo cual crea expedición de licencias ambientales que son requisito indispensable para los proyectos que se ejecutan. Existen leyes y decretos como por ejemplo: el decreto 2105 de 1983 sobre la potabilización del agua para el consumo humano, el artículo 79 la constitución nacional, “La atención de la salud y el saneamiento ambiental son servicios públicos a cargo del estado” y por eso el congreso de la república creó la ley 99 de 1993 mediante la cual se crea el ministerio del medio ambiente (SINA), El decreto 2104 de 1983 disposiciones sanitarias sobre basuras. Contiene normas sanitarias aplicadas al almacenamiento, presentación, recolección, transporte y disposición sanitaria de las basuras.
- **Ubicación y gravedad de actividades terroristas¹⁰:** El gobierno de Colombia, enfrentando una amenaza terrorista interna, continuó aplicando la ley de manera vigorosa, así como las medidas de inteligencia, militares y económicas contra tres organizaciones designadas como Terroristas Internacionales: las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), el Ejército Nacional de Liberación (ELN), y las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC). Colombia colaboró con sus países vecinos para impedir la expansión terrorista, investigar las actividades terroristas dentro y fuera de Colombia, confiscar bienes, y enjuiciar a los terroristas. La relación entre Estados Unidos y Colombia respecto a la extradición continuó siendo una de las más exitosas del mundo. El gobierno colombiano cooperó totalmente con los esfuerzos de Estados Unidos para recuperar a los tres ciudadanos estadounidenses secuestrados por las FARC en febrero de 2003, y se mantuvo receptivo a las propuestas de terceros sobre un intercambio humanitario de secuestrados por prisioneros, a pesar de la duplicidad de las FARC. Los grupos terroristas colombianos, aunque debilitados, continuaron asesinando, secuestrando, y atemorizando a los colombianos de todos los niveles.

La Administración Uribe mantuvo su enfoque en la desmovilización o derrota de los grupos terroristas de Colombia. En el curso de la desmovilización de los combatientes, la Fuerza Pública interrogó a los desertores de los grupos terroristas para conseguir información detallada sobre sus células terroristas.

¹⁰ <http://bogota.usembassy.gov/wwwste14.shtml>

La Ley de Justicia y Paz, la cual ofrece beneficios judiciales y reducción de sentencias carcelarias para los terroristas desmovilizados que califiquen, exige que todos los participantes confiesen todos sus crímenes como miembros de un grupo terrorista.

A pesar de la campaña militar en su contra, las FARC continuaron actividades terroristas de nivel táctico y de narcotráfico. Las FARC tuvieron en la mira a los puestos rurales, carreteras nacionales, la infraestructura, y a varios adversarios políticos. De igual forma el conflicto armado ha incrementado los desplazamientos del área rural y se ve marcada la pobreza en cordones de miseria, aumentando los niveles de inseguridad en las ciudades.

➤ **Fuerzas Tecnológicas**

- **Desarrollo de nuevos productos:**

Las empresas multinacionales, ayudan a los países menos industrializados, aportando la tecnología. En el transcurso del año los proveedores de Proinas ofrecen alrededor de 5 productos nuevos al mercado, generando esto oportunidad de nuevos negocios y ampliar el mercado.

- **Los precios de los productos innovadores son altos:**

Los productos innovadores a diferencia de otros productos son de alto costo ya que han invertido capital en sus investigaciones.

➤ **Fuerzas Competitivas**

- **Competencia regional y a nivel nacional:**

Existen competidores no solo de calidad si no por precio, en este sector todos los días nacen empresas creadoras de químicos no certificadas como por ejemplo Quincol Ltda, Disquisan, Ambiesan, Industrias Crisha y otras.

- **Posicionamiento en el mercado:**

El sector de la línea de productos químicos dirigidos al área de mantenimiento ha logrado concientizarse y convertir su uso en un hábito.

- **Servicio:**

En estos momentos el servicio es un valor agregado que toma importancia en los diferentes sectores. Lo importante de la venta es la supervivencia a través de la postventa.

2.6.2. Variables Internas

La administración estratégica es un proceso que se requiere para alcanzar el éxito que los gerentes y empleados de todas las áreas funcionales trabajen juntos para presentar ideas e informaciones que permitan determinar las DEBILIDADES Y FORTALEZAS, para así establecer objetivos más altos.

Integrados los grupos estratégicos se procede a identificar, las fortalezas y debilidades en cada una de las capacidades, bajo la orientación del gerente, quien explica las auditorias realizadas y los hallazgos para este proceso. Se aplica la técnica de lluvia de ideas.

- **Fortalezas**

- ✓ **Capacidad Directiva**

1. Imagen Corporativa
2. Buena Comunicación.
3. Conocimiento del negocio.

- ✓ **Capacidad Competitiva**

4. Diversidad de productos
5. Calidad de los productos
6. Satisfacción de los clientes

- ✓ **Capacidad Financiera**

7. Capacidad de Endeudamiento
8. Asesoramiento Tributario

- ✓ **Capacidad del Recurso Humano**

9. Personal calificado
10. Estabilidad
11. Programas de Capacitación

$$N = n/2 + 1$$

$$N = 11/2 + 1 \rightarrow N = 6.5 \quad 7$$

- **Debilidades**

- ✓ **Capacidad Directiva**

1. Reacción al Cambio
2. No hay Desarrollo de Estrategias
3. Gestión Participativa
4. Falta de planeación en el desarrollo Gerencial
5. Sistemas de control
6. Misión y Visión

✓ **Capacidad Competitiva**

7. Ampliación y conocimiento cliente – mercado.

✓ **Capacidad Financiera**

8. Analizar y elaborar presupuestos

9. Altos costos financieros.

$$N = n/2 + 1$$

$$N = 9/2 + 1 \rightarrow N = 5.5 \quad 6.$$

Luego se procede a realizar la priorización, ponderación y clasificación de las debilidades y fortalezas.

El grupo selecciono las 7 fortalezas y 6 debilidades más importantes de mayor a menor importancia.

Tabla 7. Fortalezas y debilidades de las variables internas.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de los clientes • Calidad de los Productos • Diversidad de productos • Personal Calificado • Estabilidad • Programas de Capacitación • Imagen corporativa 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay desarrollo de estrategias • Gestión participativa • Sistemas de control • Analizar y elaborar presupuestos • Altos costos financieros. • Misión y Visión

Fuente: PROINAS LTDA.

Elegimos un puntaje de votación de acuerdo a la importancia según su criterio a cada factor.

Tabla 8. Puntaje de votación de las fortalezas.

FORTALEZAS	PUNTAJE
1. Satisfacción de los clientes	88
2. Calidad de los Productos	80
3. Diversidad de productos	60
4. Personal Calificado	89
5. Estabilidad	50
6. Programas de Capacitación	60
7. Imagen corporativa	80

Fuente: PROINAS LTDA.

Puntaje Máximo: 89 No. 4 Personal calificado (89x80%) = 71.2

Puntaje Mínimo: 50 No. 5 Estabilidad

El resultado 71.2 es el punto de referencia para entrar a seleccionar solo aquellos factores que sean iguales o superiores a este, lo que da la siguiente selección:

- **FORTALEZAS**

Personal Calificado	89 Puntos
Satisfacción de los clientes	88 Puntos
Calidad de los productos	80 Puntos
Imagen Corporativa	80 Puntos

Tabla 9. Puntaje de votación para las debilidades.

DEBILIDADES	PUNTAJE
1. No hay desarrollo de estrategias	89
2. Gestión participativa	60
3. Sistemas de control	80
4. Misión y Visión.	88
5. Analizar y elaborar presupuestos	70
6. Altos costos financieros.	70

Fuente: PROINAS LTDA.

Puntaje Máximo: 89 puntos No. 1 No hay desarrollo de estrategias (89x80%) = 71.2

Puntaje Mínimo: 60 Puntos No. 2 Gestión participativa

Se escogen los factores que son mayores e iguales a 71.2. Los cuales son:

- **DEBILIDADES**

No hay desarrollo de estrategias	89 Puntos
Misión y Visión	88 Puntos
Sistemas de Control	80 Puntos

Inmediatamente se procede con la etapa de ponderación, la cual consiste en sumar todos los puntos logrados en la votación para las fortalezas y las debilidades, dando un total de 594 puntos lo que permite realizar la ponderación que debe sumar (1) quedando así:

FACTORES

PONDERACIÓN

FORTALEZAS

Personal Calificado	(89/594)	0.15
Satisfacción de los clientes	(88/594)	0.15
Calidad de los productos	(80/594)	0.13
Imagen Corporativa	(80/594)	0.13

DEBILIDADES

No hay desarrollo de estrategias	(89/594)	0.15
Misión y Visión	(88/594)	0.15
Sistemas de Control	(80/594)	0.13

TOTAL

1

Terminada la priorización se pasa a la etapa de clasificación que consiste en calificar si las fortalezas o debilidades poseen una intensidad alta o baja. La calificación es realizada por todo el grupo.

Se establece el siguiente patrón de calificaciones para las fortalezas y debilidades.

Si la fortaleza es percibida por el grupo como Alta, en su impacto se le da el valor de 4, si es Baja se le da el valor de 3.

Si la debilidad es percibida en el grupo como Alta, en su impacto se le da el valor de 1, si es Baja se le da el valor de 2.

Son ocho (8) factores de los cuales del 1 al 4 son fortalezas y del 5 al 7 son debilidades quedando la clasificación del grupo así:

2.6.3. Matriz De Evaluación Del Factor Interno O PCI

Tabla 10. Matriz de la evaluación del Factor interno o PCI.

FACTORES 1	PONDERACION 2	CLASIFICACION 3	RESULTADO PONDERADO 4 = (2*3)
FORTALEZAS			
1. Personal Calificado	0.15	4	0.60
2. Satisfacción de los clientes	0.15	4	0.60
3. Calidad de los productos	0.13	4	0.52
4. Imagen Corporativa	0.13	4	0.52
DEBILIDADES			
5. No hay desarrollo de estrategias	0.15	1	0.15
6. Misión y Visión	0.13	1	0.13
7. Sistemas de Control	0.13	1	0.13
TOTALES	1		2.65

Fuente: La autora

PONDERADO MAXIMO = 4

PONDERADO MINIMO = 1

PONDERADO PROMEDIO = 2.5

El promedio de PROINAS, se encuentra en 2.65, por encima del promedio ponderado que es 2.5.

Como se puede observar las fortalezas más importantes son: personal calificado, satisfacción de los clientes, calidad de los productos e imagen corporativa; las debilidades más importantes son: no hay desarrollo de estrategias, misión y visión ni sistemas de control.

PROINAS presenta debilidades menores a nivel interno de la organización en comparación con sus fortalezas, por esta razón la empresa necesita desarrollar estrategias de penetración y desarrollo de mercado.

2.6.4. Variables Externas

El análisis externo pretende detectar y evaluar las tendencias y acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa y tiene como propósito determinar unas OPORTUNIDADES que puedan beneficiar la empresa y unas AMENAZAS que se deberían evitar.

Integrados los grupos estratégicos se procede a identificar, las oportunidades y amenazas en cada uno de los factores, bajo la orientación del gerente, quien explica las auditorías realizadas y los hallazgos para este proceso. Se aplica la técnica de lluvia de ideas.

2.6.4.1. Oportunidades

- **Factores Económicos**
 1. Patrones de consumo

- **Factor social**
 2. Actitudes con respecto a la calidad del producto
 3. Actitudes en relación con el servicio al cliente
 4. Control de contaminación

- **Factor político**
 5. Leyes de protección ambiental

- **Tecnología**
 6. Desarrollo de nueva tecnología

- **Competencia**
 7. Posicionamiento en el mercado
 8. Servicio

$$N = n/2 + 1$$

$$N = 8/2 + 1 \rightarrow N = 5$$

2.6.4.2. Amenazas

- **Factor económico**
 9. Déficit presupuestal del gobierno
- **Factor social**
 10. Actitudes con respecto al mantenimiento
- **Factor político**
 11. Cambio de leyes tributarias
 12. Ubicación y gravedad de actividades terroristas
- **Tecnología**
 13. Los precios de los productos innovadores son altos
- **Competencia**
 14. Competencia regional y a nivel nacional

$$N = n/2 + 1$$

$$N = 6/2 + 1 \rightarrow N = 4$$

Luego se procede a realizar la priorización, ponderación y clasificación de las oportunidades y amenazas.

Elegimos 8 oportunidades y 6 amenazas más importantes de mayor a menor importancia.

Tabla 11. Oportunidades y amenazas de las variables externas.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Patrones de consumo • Actitudes con respecto a la calidad del producto • Actitudes en relación con el servicio al cliente • Leyes de protección ambiental • Control de contaminación • Desarrollo de nueva tecnología • Posicionamiento en el mercado • Servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Déficit presupuestal del gobierno • Actitudes con respecto al mantenimiento • Cambio de leyes tributarias • Ubicación y gravedad de actividades terroristas • Los precios de los productos innovadores son altos • Competencia regional y a nivel nacional

Fuente: La autora

Cada participante del comité otorga un puntaje de votación de acuerdo a la importancia según su criterio a cada factor.

Tabla 12. Puntaje de Votación para las oportunidades.

OPORTUNIDADES	PUNTAJE
1. Patrones de consumo	30
2. Actitudes con respecto a la calidad del producto	50
3. Actitudes en relación con el servicio al cliente	51
4. Control de contaminación	48
5. Leyes de protección ambiental	41
6. Desarrollo de nueva tecnología	20
7. Posicionamiento en el mercado	52
8. Servicio	40

Fuente: La autora

Puntaje Máximo: 52 No. 7 Posicionamiento en el mercado (52x80%)= 41.6

Puntaje Mínimo: 20 No. 6 Desarrollo de nueva tecnología.

El resultado 41.6 es el punto de referencia para entrar a seleccionar sólo aquellos factores que sean iguales o superiores a éste, lo que da la siguiente selección:

- **OPORTUNIDADES**

Posicionamiento en el mercado	52 Puntos
Actitudes en relación con el servicio al cliente	51 Puntos
Actitudes con respecto a la calidad del producto	50 Puntos
Control de contaminación	48 Puntos

Tabla 13. Puntaje de votación para las amenazas.

AMENAZAS	PUNTAJE
1. Déficit presupuestal del gobierno	53
2. Actitudes con respecto al mantenimiento	58
3. Cambio de leyes tributarias	40
4. Ubicación y gravedad de actividades terroristas	50
5. Los precios de los productos innovadores son altos	15
6. Competencia regional y a nivel nacional	21

Fuente: La autora

Puntaje Máximo: 58 puntos No. 2 Actitudes con respecto al ahorro. $(58 \times 80\%) = 46.4$ y el Puntaje Mínimo: 15 Puntos No. 5 Los precios de los productos innovadores son altos.

El resultado 46.4 es el punto de referencia para entrar a seleccionar solo aquellos factores que sean iguales o superiores a este, lo que da la siguiente selección:

- **AMENAZAS**

Actitudes con respecto al mantenimiento	58 Puntos
Déficit presupuestal del gobierno	53 Puntos
Ubicación y gravedad de actividades terroristas	50 Puntos

Inmediatamente se procede con la etapa de ponderación, la cual consiste en sumar todos los puntos logrados en la votación para las oportunidades y las amenazas, dando un total de 362 puntos lo que permite realizar la ponderación que debe sumar (1) quedando así:

FACTORES	PONDERACION	
OPORTUNIDADES		
Posicionamiento en el mercado	(52/362)	0.14
Actitudes en relación con el servicio al cliente	(51 /362)	0.15
Actitudes con respecto a la calidad del producto	(50 /362)	0.13
Control de contaminación	(48/ 362)	0.13
AMENAZAS		
Actitudes con respecto al mantenimiento	(58/362)	0.16
Déficit presupuestal del gobierno	(53/362)	0.15
Ubicación y gravedad de actividades terroristas	(50/362)	0.14
TOTAL		1.0

Terminada la priorización se pasa a la etapa de clasificación que consiste en calificar si las oportunidades o amenazas poseen una intensidad alta o baja. La calificación es realizada por las integrantes del grupo.

Se establece el siguiente patrón de calificaciones para las oportunidades y amenazas.

Si la oportunidad es percibida por el grupo como Alta, en su impacto se le da el valor de 4, si es Baja se le da el valor de 3.

Si la amenaza es percibida en el grupo como Alta, en su impacto se le da el valor de 1, si es Baja se le da el valor de 2.

Son siete (7) factores de los cuales del 1 al 4 son oportunidades y del 5 al 7 son amenazas, quedando la clasificación del grupo así:

2.6.4.3. Matriz De Evaluación Del Factor Externo O POAM

Tabla 14. Matriz De Evaluación Del Factor Externo

FACTORES 1	PONDERACION 2	CLASIFICACION 3	RESULTADO PONDERADO 4 = (2*3)
OPORTUNIDADES			
Posicionamiento en el mercado	0.14	4	0.56
Actitudes en relación con el servicio al cliente	0.15	4	0.60
Actitudes con respecto a la calidad del producto	0.13	4	0.52
Control de contaminación	0.13	4	0.52
AMENAZAS			
Actitudes con respecto al mantenimiento	0.16	1	0.16
Déficit presupuestal del gobierno	0.15	1	0.15
Ubicación y gravedad de actividades terroristas	0.14	1	0.14
TOTALES	1		2.65

Fuente: La autora

PONDERADO MAXIMO = 4

PONDERADO MINIMO = 1

PONDERADO PROMEDIO = 2.5

El promedio de PROINAS, se encuentra en 2.65, por encima del promedio general ponderado de 2.5. Como se puede observar la oportunidad más sobresaliente es la actitud con relación al servicio al cliente, mientras que la amenaza más destacada es la actitud con respecto al mantenimiento.

PROINAS presenta oportunidades significativas en los subfactores, posicionamiento en el mercado con (0.56), actitudes en relación con el servicio al cliente (0.60), actitudes con respecto a la calidad de productos (0.52) y control de contaminación (0.52), totalizan 2.20 y en forma individual son fuentes de excelentes oportunidades frente a las amenazas.

2.7. MATRIZ DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA)

D = Debilidades Internas: Limitantes de PROINAS frente a la Competencia

O = Oportunidades Externa: Ventajas de PROINAS.

F = Fortalezas Internas: En que es fuerte PROINAS.

A = Amenazas Externas Que nos amenaza del entorno

Tabla 15. Matriz DOFA

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	F1 Personal Calificado F2 Satisfacción de los clientes F3 Calidad de los productos F4 Imagen Corporativa	D1 No hay desarrollo de estrategias D2 Misión y Visión D3 Sistemas de Control
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIA (F.O)	ESTRATEGIAS (D.O)
O1 Posicionamiento en el mercado O2 Actitudes en relación con el servicio al cliente O3 Actitudes con respecto a la calidad del producto O4 Control de contaminación	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar Estrategias de mercado que permita aumentar la demanda F1, F2, F3, F4, O1, O2, O3, O4 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la participación en el mercado D1, D2, D3, O1, O2, O3, O4. Mejoramiento de la empresa a nivel investigativo D1, D2, D3 O1
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIA (F.A)	ESTRATEGIA (D.A)
A1 Actitudes con respecto al mantenimiento. A2 Déficit presupuestal del gobierno A3 Ubicación y gravedad de actividades terroristas	<ul style="list-style-type: none"> Negociar con los clientes formas de pagos flexibles F1, A1 Seleccionar los clientes de acuerdo a su capacidad de pago, minimizando el riesgo F2, A1, A2 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración del direccionamiento estratégico y control que nos permitan conocer la capacidad de la empresa para hacer estrategias de mercado D1, D2, D3, A1, A2, A3.

Fuente: La autora

El análisis de la DOFA permite determinar si la empresa esta capacitada para desempeñarse en el medio, igualmente permite formular estrategias de cuatro tipos FO, DO, FA, DA.

La estrategia FO. Se basa en el uso de las fortalezas internas de la empresa con el objeto de aprovechar la oportunidad externa ej. PROINAS aprovechando su posicionamiento en el mercado y diversidad de líneas podrá usar para su beneficio desarrollos de programas de mercadeo.

Estrategia DO. Tiene como objetivo las mejoras de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas, ej. Incrementar la participación en el mercado a través de un mercado agresivo.

Estrategia FA. Se basa en la utilización de las fortalezas de la empresa para evitar, minimizar o reducir el impacto de las amenazas externas, ej.: innovación tecnológica y mejoramiento de productos para mayor competitividad.

Estrategia DA. Tiene como objetivo derrotar debilidades internas y eludir amenazas ambientales. Se intenta minimizar debilidades y amenazas mediante estrategias de carácter defensivo.

2.7.1. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción. (Matriz PEEA).

Tabla 16. Matriz PEEA

PARAMETRO	PUNTAJE
FORTALEZA FINANCIERA	
• Capacidad de endeudamiento	6
• Asesoramiento tributario	4
• Buena liquidez	6
• Crecimiento de las ventas	6
PROMEDIO FF	5.5
ESTABILIDAD EXTERNA	
• Posicionamiento del mercado	5
• Actitudes en relación con el servicio al cliente	5
• Actitudes respecto a la calidad del producto	6
• Control de contaminación	4
PROMEDIO EA	5
PROMEDIO EJE Y	0.5
FORTALEZAS	
• Personal calificado	6

• Satisfacción de los clientes	6
• Calidad de los productos	6
• Imagen corporativa	6
PROMEDIO FI	6
VENTAJA COMPETITIVA	
• Calidad del servicio	6
• Tecnología	4
• Lealtad de los clientes	4
• Efectividad del servicio	6
PROMEDIO VC	5
PROMEDIO EJE X	1

Fuente: La autora

De acuerdo con la Matriz PEEA, para el caso específico de PROINAS, se debe aplicar Estrategias Agresivas, como el desarrollo de mercados y diversificación concéntrica debido a la capacidad financiera que presenta la empresa y diferentes zonas geográficas que están demandando productos.

2.8. CONCLUSIONES DE LAS CONDICIONES ENCONTRADAS

- Se observa que la misión y la visión que está actualmente en la empresa no está acorde a lo que la empresa realiza o desea realizar, pues no muestra compromisos, ni un horizonte específico.
- Se observa la carencia de algunos departamentos como lo son el de servicio al cliente, marketing, ventas, calidad y en el mismo momento un organigrama específico.
- La empresa carece de objetivos corporativos, siendo esto un obstáculo para plantear y realizar metas y estrategias, pues no hay un panorama definido de lo que se quiere o se espera.
- Se observa que en la empresa no hay una metodología para planear, ni tomar decisiones, no hay seguimiento a los clientes, no hay programación en ninguna área.
- No hay manejo de control de inventarios, generalmente se tiene de dos productos que no se utilizan, generando esto altos costos de inventarios para la empresa, y situaciones con los clientes al esperar por un producto.

- Se observa un problema con el proveedor principal, pues según todo el análisis realizado y la experiencia en la empresa, quiere finalizar relaciones comerciales con la empresa y tomar el mercado el mismo. Fructificándose del posicionamiento de la marca que PROINAS creó.
- Se observa una falta de políticas estables y definidas para analizar los proveedores.
- La empresa cuenta con un amplio portafolio de productos, llevando esto más posibilidades de mercado, es decir a un mismo cliente es posible venderle más de un producto.
- En el área financiera se ven altos costos financieros por tener deudas con “prestamistas”, y no con entidades bancarias. Siendo las últimas mejor para la empresa por sus bajas tasas de interés.
- Se observa en las actitudes con respecto al mantenimiento, que algunas personas o empresas esperan hasta que las maquinaria, personas sufran algún daño, para empezar a buscar la forma de repararlo o buscarle solución.

3. DISEÑO DEL PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO

El propósito de este capítulo es diseñar la estrategia de mercado para PROINAS LTDA., basados en los resultados de la evaluación de las condiciones actuales tanto internas como externas, determinadas en el capítulo anterior.

Ahora bien, cuando se habla de un plan estratégico de mercadeo se crea la necesidad de desarrollar una estrategia orientada al mercado; pero esto no es suficiente ya que debe haber un equilibrio entre las oportunidades del mercado y los recursos de la organización. Por tanto, se requiere la revisión de toda la planeación porque aunque “estrategia corporativa” y “estrategia de mercadeo” no constituyen una sola y la misma cosa, Baker¹¹ (1981) argumenta que:

“La selección de una estrategia de mercadeo por la empresa influirá y afectará todo lo que hace y, en este aspecto, la estrategia de mercadeo y la estrategia corporativa están inextricablemente encadenadas”.

Aunque en el desarrollo de este proyecto se enfatiza la importancia central del mercadeo y promueve la idea de que todos y cada uno de los aspectos de la empresa deberían estar dirigidos hacia el mercado, un mercadeo eficiente constituye una condición necesaria pero no suficiente para el éxito del negocio. Por tanto, antes de diseñar un plan estratégico de mercadeo se hace necesario adaptar las condiciones de la empresa, capacitándola en la ejecución del plan para responder a las nuevas necesidades y requerimientos del mercado.

De ahí que los objetivos deban ser definidos con claridad y definidas las estrategias que se utilizarán para lograrlos. Las estrategias son los medios, las maneras, los cómo se van a lograr los objetivos. Cada conjunto de objetivos con sus respectivas estrategias los conocemos con el nombre de “Política estratégica de mejoramiento”. Después de establecer la política o políticas estratégicas para cada una de ellas se les asignarán los recursos tanto humanos como físicos y económicos, con su respectivo presupuesto. Seguido a esto, se le asignará un indicador de gestión que medirá los resultados obtenidos, estableciendo metas y seguimientos de las estrategias. Finalmente, se debe designar quién será el responsable para gerenciar los procesos involucrados en cada política estratégica. Para ello, se partirá, en primer lugar, por la reestructuración interna de la empresa para luego diseñar el plan estratégico de mercadeo.

¹¹ Baker, M.J. (1985), *Marketing Strategy And Management*, MacMillan, p.32.

3.1. INICIATIVA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA

Esta propuesta se basa en cuatro estrategias significativas, que son: la estrategia de la estructura organizacional, la estrategia financiera, la estrategia de administración de inventarios, selección, evaluación de proveedores, y por último, la estrategia de diseño de marca, cada una con su objetivo, metas, políticas, actividades, recursos y presupuesto.

3.1.1. Propuesta de la estructura organizacional

Establecer una estructura organizacional acorde a las necesidades de PROINAS LTDA, superando los procesos, manteniendo al personal alineado con los estándares de calidad y disciplina de mejora continúa, que mantengan la entidad en carácter competitivo con las demás empresas.

➤ Objetivo de la Propuesta

Diseñar una nueva estructura organizacional flexible a las necesidades actuales y futuras de PROINAS LTDA, manteniéndolo competitivo, desarrollando un óptimo desempeño global en la empresa, esto con el fin de lograr el aprovechamiento integral del recurso humano.

➤ Metas de la Propuesta

- Presentar una propuesta de organigrama antes de 1 de diciembre de 2005.
- Con base en la anterior propuesta de organización, crear el manual de funciones y responsabilidades, definir líneas de mando, comunicación y perfil del cargo para los integrantes de la nueva organización. Para realizarse antes 20 de diciembre.
- Asignar las funciones de acuerdo a las responsabilidades del cargo y a la capacidad de gestión del personal durante la segunda semana de ejecución del plan de mercadeo.
- Involucrar la organización en procesos de mejora continua, capacitando a todo el personal para mantener las nuevas políticas.
- Incrementar la fuerza de ventas, el departamento de mercadeo, crear el comité de calidad. En términos de 3 meses.

➤ **Políticas de la Propuesta**

- Seleccionar el recurso humano de acuerdo a los requerimientos del perfil del cargo respectivo.
- Evaluar mensualmente el desempeño de las funciones de cada uno de los cargos.
- Mantener involucrado a todo el personal en el programa de mejoramiento.
- Hacer reuniones periódicas para orientar y retroalimentar a los integrantes de la organización en lo relacionado a los nuevo lineamientos de dirección estratégica.
- Vincular al personal mediante contrato de servicio.

➤ **Actividades**

- ✓ Realizar un proceso de selección. (Reclutamiento, entrevista preliminar, evaluación de habilidades, entrevista técnica, verificación de referencias y finalmente la vinculación).
- ✓ Preparar y realizar procesos de capacitación general. Estas capacitaciones se pueden contar con el apoyo que brinda el Sena a la cual esta adscrita la empresa. Ellos ofrecen capacitaciones de tipo técnico como de ventas y mercadeo.
- ✓ Definir contraprestación salarial (comisiones y bonificaciones), el personal de ventas ganara una comisión del 14% de las ventas y cobros que efectúe durante el mes; los incentivos que se realizarán será una bonificación de \$100.000 trimestral por el asesor que haya cumplido las estas de ventas del periodo, se entregara en presencia de los empleados.
- ✓ Crear el manual de funciones y perfil de cargos, para realizar los procesos de selección y evaluación de desempeño del personal.

➤ **Asignación de Recursos**

- ✓ **Humanos:** Se precisará de más personal para la empresa, quienes estén encargados de los nuevos departamentos y secciones de la empresa.
- ✓ **Físicos:** Las instalaciones de la empresa, serán las adecuadas para el funcionamiento de esta estrategia.
- ✓ **Tecnológicos.** Ninguno.
- ✓ **Económicos:** Utilidades del negocio.

➤ Presupuesto

Tabla 17. Presupuesto para implementar de la Propuesta organizacional

CONCEPTO	VALOR
Manual de Funciones y de perfiles	\$27.000
Papelería para incorporar al personal	\$10.000
Material de capacitaciones	\$50.000
Comisiones	14% / Ventas
Bonificación extra por superar metas	\$100.000
Capacitación con el sena	Gratis
TOTAL	\$187.000

Fuente: La autora

3.1.2. Propuesta Financiera

- **Propuesta Optimizar La Estructura Financiera**

Esa estrategia tiene como fin la generación de valor, se efectuará un presupuesto general de gastos con un estricto control mensual para su cumplimiento. Este presupuesto se realizará involucrando directamente a la gerencia general y a la parte contable, los cuales revisaran minuciosamente cada uno de los gastos ejecutados en el año inmediatamente anterior y proyectándolos de acuerdo a las políticas de mercado y expectativas de los socios al año siguiente. Adicionalmente se realizaran comités financieros mensuales en lo que se evaluarán detalladamente los gastos ejecutados comparados con el presupuesto para realizar las correcciones y ajustes necesarios. Esto también permitirá afianzar la capacidad de negociación frente a las entidades financieras con el fin de acceder a tasas de interés más bajas que permitan optimizar los gastos financieros de la compañía.

➤ **Objetivo de la Propuesta**

Generar valor agregado para PROINAS LTDA.

➤ **Metas de la Propuesta**

- Implementación y aplicación de Tecnología a los procesos financieros.
- Planeación y ejecución de presupuestos.
- Profundizar en el tratamiento de la información contable y financiera.
- Reducir los costos financieros por pagos de deudas a entidades que no son bancarias.

➤ **Políticas de la Propuesta**

- Únicamente se harán créditos con entidades financieras, bajo ninguna condición se harán negociaciones de préstamos de dinero con terceras personas.

- Los préstamos a entidades financieras sólo será con base a presupuestos y flujos de caja.
 - La asignación de recursos será basado en los presupuestos de la empresa, de acuerdo a los programas presentados por cada departamento.
- **Actividades de la Propuesta**
- Recolectar, ordenar y sistematizar la información financiera de la organización.
 - Adquisición de software necesario para el proceso de mejoramiento en el tratamiento de la información financiera.
 - Buscar nuevas fuentes de financiación para un crédito rotativo con una entidad bancaria de bajo interés.
 - Recolección de datos históricos que sirvan como referente para la planeación de presupuestos.
 - Aplicación de indicadores económicos y financieros a los estados financieros.
 - Crear espacios de *Feedback* para la socialización, interpretación y toma de decisiones de acuerdo a resultados de los análisis financieros.
- **Asignación de Recursos**
- ✓ **Humanos:** Se necesitará del personal del departamento de contabilidad, quien será el encargado de llevar a cabo las actividades para el cumplimiento de esta estrategia.
 - ✓ **Físicos:** Las instalaciones de la empresa y su infraestructura física se necesitará para el cumplimiento de esta estrategia.
 - ✓ **Tecnológicos.** Programa de software encargado de sistematizar contabilidad.
 - ✓ **Económicos:** Los recursos utilizados para esta estrategia serán de las utilidades del negocio.
- **Presupuesto del proyecto:**

Tabla 18. Presupuesto para la Propuesta financiera.

CONCEPTO	VALOR
Programa de Software	\$2.500.000
Capacitación del personal	\$ 250.000
TOTAL	\$2.750.000

Fuente: La autora

3.1.3. Propuesta de Inventarios y Proveedores.

Con esta estrategia podemos definir e implementar políticas de inventarios óptimas que garanticen el servicio al cliente a mínimos costos. Evitando la inmovilización de recursos financieros. De la misma forma podemos diseñar un

modelo de evaluación y selección de proveedores que faciliten el cumplimiento y que permitan garantías a los clientes.

- **Objetivo de la Propuesta:** Garantizar el mejor servicio al cliente al mínimo costo ofreciendo la disponibilidad de los productos en las calidades y cantidades establecidas por el cliente integrando la cadena de suministro desde el proveedor hasta el cliente.

- **Metas de la Propuesta:**

- Clasificar los productos de acuerdo al orden de importancia en la generación de utilidades para la empresa
- Definir los pronósticos de ventas para cada uno de los productos.
- Estimar los costos de administración de los inventarios.
- Definir políticas para la administración de los inventarios.
- Diseñar el procedimiento de selección y evaluación de proveedores.

- **Políticas de la Propuesta:**

- Sólo se efectuará compras a proveedores registrados en la empresa.
- Las compras especiales realizadas por licitación se harán sobre pedido.
- Cada periodo de 6 meses se hará una evaluación de los proveedores.
- Los pedidos se harán en los periodos fijados y por las cantidades establecidas. Para hacer alguna modificación se requiere presentar la debida justificación.

- **Actividades de la Propuesta:**

- Realización de un estudio de inventarios ABC, que permita establecer los productos que generan mayor utilidad en la empresa y para esto se hará una recopilación de la información de todas las ventas y la rotación de los productos de la empresa, con sus respectivos costos.
- Definir productos que requieren de promoción según el análisis realizado con el estudio ABC y productos que deben ser retirados del portafolio.
- Definición de políticas sobre cuánto y cuándo pedir.
- Diseñar el procedimiento de selección y evaluación de proveedores con base a los requerimientos de la empresa.

- **Asignación de los Recursos:**

- ✓ **Humano:** La gerencia se encargará del análisis de la selección de proveedores y la creación de las políticas de inventarios apoyado por el jefe de ventas.
- ✓ **Físico:** La infraestructura física actual es la óptima para la realización de esta estrategia.
- ✓ **Tecnológico:** Ninguno.
- ✓ **Económicos:** Las utilidades de la empresa..

➤ **Presupuesto para la estrategia**

Tabla 19. Presupuesto para la Propuesta de inventarios y proveedores.

CONCEPTO	VALOR
Diseño de formatos	\$30.000
Papelería	\$25.000
Estudio de demandas y costos	\$120.000
TOTAL	\$175.000

Fuente: La autora

3.1.4. Propuesta desarrollo de marca

- **Propuesta Desarrollo Marca**

A través del tiempo los productos químicos han venido ampliando su red de distribución llegando directamente al cliente y desplazando un mercado que PROINAS atendía, llegando ellos con mejores precios y condiciones comerciales. En vista de esta situación se ha definido que la forma de competir y mantenerse en estas condiciones es a través de una marca propia, que también permitiría la posibilidad de apertura nacional.

Esta estrategia consiste en posicionar el portafolio de productos pero ya con marca propia, aprovechando el reconocimiento de PROINAS en el mercado, en busca de incrementar las ventas, posicionar una marca propia en aras de crecer cada vez más. En esta estrategia es importante tener en cuenta el diseño de la marca, establecimiento de políticas claras en inventarios y con proveedores, tipo de envase, precios, promociones.

➤ **Objetivo de la Propuesta:**

Posicionar los nuevos productos de calidad y confiabilidad con la marca de PROINAS LTDA en el mercado nacional.

➤ **Metas de la Propuesta:**

- Conseguir un nuevo proveedor dispuesto a maquilar que pueda brindar garantías, calidad, confiabilidad, respaldo.
- Negociar las condiciones comerciales, precios y políticas.
- Diseñar una nueva marca de productos con sus logotipos, presentaciones, lista de precios, y toda la estructura comercial.

➤ **Políticas de la Propuesta:**

- Lo primero para la empresa es la calidad de los productos.
- El servicio en esta nueva línea nos debe permitir generar valor al cliente.
- Respeto y fidelidad con la nueva marca, comercializando con prioridad los productos de PROINAS.

- Mantener involucrado a todo el personal en este nuevo proceso.
- **Actividades:**
- Conocer los fabricantes de productos químicos que hay en Colombia, a través de referencias y un listado suministrado por la empresa PROINAS.
 - Evaluar la calidad de sus productos y las certificaciones de calidad que puedan ofrecer de respaldo, por medio de demostraciones directas en el campo.
 - Negociar las condiciones comerciales con el proveedor seleccionado, creando un contrato comercial que garantice el cumplimiento de cada una de las partes.
 - Diseñar la nueva marca, con su logotipo, nombres de los productos que sean fáciles de recordar y puedan generar posicionamiento de la marca.
 - Crear la nueva lista de precios acorde con los costos de los productos, con los precios justos al mercado y con la utilidad esperada por la empresa.
 - Diseñar un brochure con la nueva línea de productos donde lleve su nuevo direccionamiento estratégico.
 - Diseñar un nuevo catálogo de productos incluyendo la ficha comercial y ficha técnica, para que éste sea llevado por los asesores comerciales
- **Asignación de Recursos:**
- ✓ **Humanos:** La gerencia es la encargada del cumplimiento de esta estrategia.
 - ✓ **Físicos:** Las instalaciones de la empresa, y su infraestructura física se necesitará para el cumplimiento de esta estrategia.
 - ✓ **Tecnológicos:** Ninguno.
 - ✓ **Económicos:** Los recursos utilizados para esta estrategia serán de las utilidades del negocio.
- **Presupuesto de la Propuesta:**

Tabla 20. Presupuesto para la Propuesta de producto.

CONCEPTO	VALOR
Viajes a Bogota donde se encuentran los principales productores de Químicos de mantenimiento.	\$500.000
Diseño de la nueva marca	\$150.000
Papelería utilizada en esta estrategia	\$50.000
Brochure (1000 unidades)	\$900.000
Catalogo de productos (10 unidades)	\$890.000
TOTAL	\$2.490.000

Fuente: La autora

3.2. INICIATIVA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Esta propuesta requiere de la consolidación de una filosofía y una organización empresarial que permita direccionar estratégicamente la empresa, con la finalidad de generar la imagen de empresa exitosa.

➤ **Objetivo de la Propuesta:**

Desarrollar un óptimo desempeño global en la empresa, esto con el fin de lograr el aprovechamiento integral del recurso humano.

➤ **Metas de la Propuesta:**

- Definir los nuevos direccionamientos de la empresa según los análisis realizados anteriormente de la misión, visión, objetivos y metas.
- Divulgar y socializar la visión, misión y los valores corporativos de la empresa PROINAS LTDA.
- Estructurar la empresa de acuerdo a la misión y visión de la empresa durante la ejecución del plan de mercadeo.

➤ **Política de la Propuesta:**

- En la definición del direccionamiento estratégico estará comprometido todo el personal de la empresa.
- Todas las actividades de la empresa se desarrollarán enfocados dentro de la misión y en el alcance de la visión definida.
- Mantener en un lugar visible de la empresa, los afiches y pendones institucionales.

➤ **Actividades de la Propuesta:**

- ✓ Realizar capacitación del personal sobre la importancia y los beneficios de un direccionamiento estratégico claro.
- ✓ Realizar una charla informal de socialización al personal de la empresa explicando los elementos, las pautas y la importancia que tiene la nueva evaluación de la empresa.
- ✓ Incluir en el portafolio de productos y servicios la misión, visión y valores corporativos.
- ✓ Elaborar un afiche institucional en donde se de a conocer la misión, visión y valores corporativos reformulados; ubicándolo en un lugar de la empresa visible tanto para el cliente interno como para el externo.

- **Asignación de Recursos**
- ✓ **Humanos:** Se necesitara del compromiso de todo el personal de la empresa para esta estrategia. La capacitación será dirigida por la gerencia de la empresa. En horas laborales, con una intensidad de una hora diaria tres veces en una semana.
- ✓ **Físicos:** En las instalaciones de la empresa se realizaran las actividades pertinentes a esta estrategia.
- ✓ **Tecnológicos:** Ninguno.
- ✓ **Económicos:** Utilidades del negocio.
- **Presupuesto de la Propuesta:**

Tabla 21. Presupuesto para la Propuesta de direccionamiento estratégico.

CONCEPTO	VALOR
2 afiches institucionales	\$ 50.000
Capacitación del personal	\$250.000
TOTAL	\$ 300.000

Fuente: La autora

3.3. PROPUESTA DE LA ESTRATEGIA DE MERCADOS

Teniendo los ajustes internos, pasamos ahora a la realización del diseño del plan estratégico de mercado, el cual, de acuerdo al análisis de las variables externas deberá estar soportado sobre dos bases principales: *las propuestas para la apertura y penetración de nuevos mercados y las estrategias para la sostenibilidad de los mercados actuales.*

3.3.1. Propuesta para la estrategia de penetración de nuevos mercados

La estrategia de penetración en el mercado es una estrategia de crecimiento a través de los mercados potenciales que pretende incrementar las ventas de los productos químicos para mantenimiento de PROINAS LTDA., ampliando su cobertura a nivel nacional.

➤ **Objetivos de la estrategia**

- Ampliar la cobertura de mercado de PROINAS LTDA., a nivel nacional.
- Establecer distribuidores calificados en las capitales de los departamentos para la representación de la empresa en ese sector.
- Lograr el posicionamiento de la nueva marca de PROINAS LTDA.

➤ **Metas de la estrategia**

- Diseñar un plan para los distribuidores que incluya: plan de ventas; responsabilidades del distribuidor y de la empresa; condiciones comerciales y entrenamientos.
- Diseñar las condiciones necesarias de precio, plaza, productos y promociones para la apertura de zonas.
- Apertura en las zonas de Bogotá y Medellín por medio del canal de distribuidores en el primer semestre del año 2006.
- Diseño de un plan de expansión a nivel nacional en los siguientes 6 meses para 5 años.
- Diseñar una política de precios para los distribuidores, teniendo en cuenta todos los factores que afectan el precio del producto y del servicio en cada zona.
- Incrementar el volumen de clientes nuevos al final del segundo semestre de 2006.
- Incrementar las ventas de PROINAS en un 25% de los productos químicos según las ventas realizadas en las nuevas zonas durante el año 2006.

➤ **Políticas de la estrategia:**

- El distribuidor PROINAS, no puede vender el producto de la competencia.
- El distribuidor debe ser una empresa legalmente constituida.
- El distribuidor será el encargado de capacitar su fuerza de ventas.
- El distribuidor deberá cumplir con todos los requisitos establecidos por la empresa de tal manera que garanticen la honestidad, transparencia, y el buen prestigio en el mercado de la misma.
- Respetar los mercados asignados al distribuidor en la medida del cumplimiento de sus obligaciones y metas.
- El distribuidor deberá brindar las garantías de cumplimientos a sus compromisos tales como pagarés y contratos.

➤ **Actividades**

- Selección de los mercados: elegir el lugar donde se va a enfocar los esfuerzos de la organización y la destinación de los recursos limitados.
- Planificación del producto: definir el paquete total de beneficios que obtiene el cliente cuando realiza la compra: el producto mismo, la marca, la disponibilidad, la garantía, el servicio y la asistencia técnica.
- Línea de distribución: definir los canales a través de los cuales llega el producto a los compradores y usuarios finales.
- Comunicación: definir las alternativas para que los clientes potenciales conozcan el producto.
- Servicio: definir el apoyo que la casa matriz prestará a sus distribuidores y, a través de ellos, a sus clientes.

- Respaldo: apoyar al distribuidor por medio de la actualización de la página Web, para que de esta forma, el cliente pueda tener una mayor información de la empresa y los productos.

➤ **Asignación de Recursos:**

- ✓ **Humanos:** La gerencia será la encargada del cumplimiento de esta estrategia, selección, negociación y manejo de las políticas con los distribuidores.
- ✓ **Físicos:** La infraestructura de la empresa.
- ✓ **Tecnológicos:** Ninguno.
- ✓ **Económicos:** De las utilidades de la empresa.

➤ **Presupuesto de la estrategia**

Tabla 22. Presupuesto para la propuesta de apertura de nuevos mercados

CONCEPTO	VALOR
Viáticos y tiquetes.	\$ 800.000
Capacitación del personal	\$150.000
Diseño de la pagina Web	\$450.000
Catálogos	\$600.000
Fichas Técnicas	\$100.000
Muestras	\$70.000
TOTAL	\$ 2.700.000

Fuente: La autora

3.3.2. Propuesta para la estrategia de crecimiento sostenido en ventas.

A través de esta estrategia se pretende afianzar la relación comercial con los clientes actuales y diseñar las condiciones para recuperar los clientes perdidos.

➤ **Objetivos de la estrategia:**

- Afianzar la estructura general del negocio.
- Recuperar el mercado perdido por la empresa.
- Crear lazos estrechos con los clientes actuales.

➤ **Metas de la estrategia:**

- Cada vendedor debe traer mensualmente 10 clientes nuevos, apoyado en la base de clientes perdidos y potenciales.
- A los clientes actuales se les debe ofrecer productos del portafolio de la empresa que no estén utilizando o que lo estén comprando a otro proveedor.
- Los clientes actuales deben aumentar sus ítems en el pedido.
- Diseñar programas de capacitación a los clientes.

- Crear una base de datos que permita conocer el cliente, dependiendo de las necesidades, frecuencia de compra, preferencias para el primer semestre del 2006.
- A cada una de las cotizaciones ofrecidas y de clientes nuevos, anexar un documento de información general y un portafolio de productos y servicios de la empresa.
- Realizar un seguimiento mensual de la recuperación de los clientes de la empresa mediante indicadores de gestión.
- Realizar capacitaciones constantes en el área comercial.

➤ **Políticas de la estrategia:**

- La fuerza de ventas y todo el personal de la empresa tendrá siempre presente que lo más importante es el servicio y la honestidad con el cliente.
- Ofrecer sólo productos que el cliente necesite.
- La fuerza de ventas está autorizada a otorgar un descuento máximo del 10% por pago de contado.
- Un descuento superior al 10% debe ser autorizado por la gerencia.
- La fuerza de ventas debe asistir a todas las capacitaciones ofrecidas por la compañía.
- Cualquier sugerencia o reclamo del cliente debe ser reportado al departamento de servicio al cliente quien deberá solucionarlo con eficacia.

➤ **Actividades de la estrategia:**

- Crear un plan de bonificaciones a los vendedores por cada cliente nuevo (o recuperado) que vincule a la empresa.
- La empresa ofrecerá entrenamientos continuos del personal para que esté en la capacidad de solucionar los problemas del cliente.
- La empresa diseñará un plan de bonificaciones por pedidos múltiples, es decir, por pedidos hechos aún mismo cliente con varios ítems.
- Crear una base de datos con información detallada del cliente sobre sus necesidades, productos utilizados, posibles productos de compra, usos, frecuencia en la compra y resultados obtenidos por los productos.
- Desarrollar un presupuesto de ventas que sea alcanzable y ajustado a las condiciones del mercado, el cual será entregado a la fuerza de ventas en busca de su estricto cumplimiento.
- Realizar descuentos y promociones para algunos productos de la empresa.

➤ **Asignación de los Recursos**

Humanos: La administración debe entregar la responsabilidad de la estrategia al jefe del área de mercado, el cual debe contar con un grupo de apoyo idóneo y capacitado para la ejecución de las actividades planteadas por lo que se propone trabajar con estudiantes de últimos semestres de carreras afines como: Ingeniería de mercados, mercadeo, publicidad, comunicaciones sociales.

Físicos: La infraestructura de la empresa es apropiada para las reuniones y para el análisis de los resultados obtenidos.

Tecnológicos: Es necesario estar en continua comunicación, por lo tanto, se debe contar con los medios que están a nuestro alcance como son celulares y el Internet.

Económicos: De la utilidad de la empresa.

➤ **Presupuesto de la estrategia**

Tabla 23. Presupuesto para el crecimiento sostenido en ventas.

CONCEPTO	VALOR
Capacitación de la fuerza de ventas.	\$ 800.000
Programas de seguimiento	\$150.000
Creación de la base de datos	\$80.000
Folletos, catálogos y papelería	\$800.000
TOTAL	\$ 1.830.000

Fuente: La autora

4. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

Si bien es cierto que en la literatura sobre temas de marketing se encuentra suficiente información, estudios y análisis para ayudar a diseñar las estrategias de marketing adaptadas al mercado, en lo que se refiere a ejecutar esas estrategias, la literatura guarda silencio total, y los libros de autoayuda suenan vacíos. A pesar de esto, en esta sección, el objetivo es mostrar cómo se ha desarrollado el plan de mercadeo diseñado para PROINAS LTDA, las acciones que se han ejecutado, los resultados que se han obtenido en este primer semestre de 2006, tiempo en el cual se ha venido implementando este plan.

La ejecución se ha llevado a cabo estructurando primero la organización para que esté en capacidad de enfrentar los nuevos retos planteados por la implementación de las estrategias externas.

4.1. IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA

De acuerdo al diseño, esta propuesta se dividió en cuatro grandes estrategias sobre las cuales se realizó su ejecución y las acciones realizadas y sus resultados se resumen así:

4.1.1. Implementación de la estrategia organizacional

La estructura formal de la empresa PROINAS LTDA., desempeña un papel importante. Dicha estructura permite dividir el trabajo de la empresa en tareas bien definidas, asigna cada una de éstas a las personas que conforman el recurso humano permitiendo una mayor eficiencia en toda la organización; luego la estructura, coordina los trabajos especializados al definir los vínculos formales entre las personas y establece la línea de autoridad y comunicación, consolidando una filosofía y organización empresarial que permita direccionar estratégicamente las acciones de la empresa, con la finalidad de generar una imagen corporativa en el corto plazo.

4.1.1.1 Diseño de la Estrategia Organizacional

Se plantea el diseño de una organización capaz de responder a las necesidades surgidas del nuevo plan de mercadeo, áreas funcionales con capacidad para prestar el apoyo y brindar la información confiable y oportuna, capaz de adaptarse a los cambios permanentes y a la dinámica de los mercados, la economía, la política y todo el ambiente externo.

Según la evaluación de las condiciones actuales llevada a cabo por el personal directivo de la empresa con el apoyo de todo el personal, a quien se consultó

sobre las necesidades que ven en la organización, los organismos requeridos y sus funciones serían:

- El departamento de mercadeo y publicidad encargado de desarrollar planes e incentivos para los clientes, que creen programas que impacten al consumidor y que sirvan para saber realmente cuáles son las necesidades para satisfacerlas de una forma rápida y eficaz. Además, también está encargado de crear un diseño de nuevos catálogos y brochures, diseñando publicidad para llegar a los canales de la empresa y hacer de esta forma el trabajo de la fuerza de ventas más fácil y rápido.

(Ver Anexos No. 12 Nuevo Catalogo)

El departamento de ventas encargado de monitorear constantemente a la fuerza de ventas, con seguimiento y motivación, creando cuadro de ventas, seguimiento a los clientes, creando programas para generar fidelidad con el cliente. Y de esta forma haciendo un análisis individual de cada cliente para generar estrategias para cada uno de ellos observando su consumo mensual.

(Ver Anexo No.15 Cuadro de Ventas)

- Estructurar el departamento de servicio al cliente, que atienda las inquietudes y ofrezca soluciones oportunas a los requerimientos de los clientes, este departamento es el encargado de ofrecer y programar capacitación con el cliente. Ofreciendo programas para cada una de las industrias.
- Comité financiero, encargado de revisar y fiscalizar los presupuestos y el cumplimiento de metas tanto económicas como corporativas, buscando en cada momento generar más valor a la empresa y sus clientes.
- Comité de calidad, encargado de un seguimiento directo con el proveedor y con la mercancía recibida así como la documentación necesaria que respalde la calidad de los productos y el cumplimiento de todas las normas, para de esta forma brindarle el mejor producto con los mejores estándares de calidad.

Basados en este nuevo esquema, se definió la estructura organizacional a través del organigrama de la empresa donde se define la relación jerárquica, los conductos regulares de información, comunicación y responsabilidad. El resultado es el siguiente:

Propuesta de Organigrama para PROINAS LTDA. Ver Anexo 2.

4.1.1.2. Resultados Estrategia De La Estructura Organizacional: En su implementación, se realizó un estudio de requerimientos de apoyo para la ejecución del plan, se definieron las nuevas áreas funcionales, se definió las funciones y responsabilidades de cada una de estas nuevas áreas, así como los recursos necesarios para su operación.

A partir de junio, se creó el área de mercadeo y publicidad dentro del departamento comercial, en el que se nombro un tecnólogo en mercadeo como persona encargada de diseñar metas y tácticas de corto plazo que contribuyan al desarrollo y ejecución del presente plan sus funciones están definidas así:

- Investigación sobre las necesidades de los clientes en cuanto a productos de mantenimiento.
- Definición de las preferencias y expectativas de los clientes en el suministro de nuestros productos.
- Investigación y definición sobre condiciones y posición competitiva de la empresa en el mercado
- Definición junto con la gerencia de una política de precios que permita competir en el mercado.
- Investigación acerca de innovaciones a los productos de tal forma que se adapten a los requerimientos del cliente.
- Definición de los requerimientos para la apertura de nuevos mercados.
- Diseños de planes de promoción y publicidad.
- Diseñar planes que permitan identificar las condiciones de operación de la competencia y aliviar su impacto.
- Investigación de posibles proveedores nacionales y extranjeros que permitan mejorar las condiciones actuales.

A la fecha ha participado en el diseño de los nuevos catálogos de vendedores, la capacitación de la fuerza de ventas, el diseño del brochure de la empresa y la definición de las necesidades y condiciones para establecer los mercados de Medellín y Bogotá los que están actualmente en desarrollo.

En el departamento de ventas a partir de mayo se contrató un jefe de ventas encargado de la coordinación y seguimiento de todo el grupo de ventas, en la actualidad tiene 3 vendedores a su cargo y es el responsable de definir con la gerencia las cuotas de ventas para cada periodo así como la asignación de cuotas a cada vendedor, apoyo técnico y comercial a los vendedores, seguimiento de los vendedores y presentar un informe semanal de resultados. Es responsable de toda la gestión comercial de la empresa.

A la fecha se han diseñado los formatos de seguimiento de vendedores, con un registro de visitas, cotizaciones presentadas, operaciones de seguimiento de la cotización y pedidos efectivos. (Ver Anexos 3) También se ha diseñado el formato de cliente en el que se encuentra, productos que consume, su utilización, cantidades, frecuencia, pedidos por fecha de solicitud y fecha de entrega quien realiza la compra, condiciones comerciales y comentarios. (Ver anexos 4) También se ha participado en la definición del perfil del vendedor, la contratación, capacitación y apoyo a dos nuevos vendedores.

Departamento de servicio al cliente, que atienda las inquietudes y ofrezca soluciones oportunas a los requerimientos de los clientes, este departamento es el

encargado de ofrecer y programar capacitación con el cliente. Ofreciendo programas para cada una de las industrias.

A la fecha, no se ha podido crear este nuevo departamento, solo se han definido algunas funciones que están siendo desarrolladas por la subgerencia de la empresa, dentro de las responsabilidades básicas se encuentra, diseño de planes de capacitación al personal del cliente sobre la aplicación del producto que está utilizando y el portafolio de nuevos productos que permitirán realizar de forma más eficiente su programa de mantenimiento, seguimiento de los pedidos del cliente, entregas, resultados de los productos, atención de las inquietudes del cliente y solución inmediata de los problemas presentados en la utilización de los productos.

En la medida en que se ha desarrollado este plan, se ha encontrado gran receptibilidad por parte del cliente, está satisfecho con que la empresa esté pendiente de sus necesidades y que en la eventualidad de alguna inquietud queja o reclamo, se tenga una persona dispuesta para dar solución inmediata. Está pendiente en el diseño de programas de productos y servicios especializados para cada una de las industrias.

El Comité financiero, es el encargado de revisar y fiscalizar los presupuestos y cumplimiento de metas, tanto económicas como corporativas, buscando en cada momento generar más valor a la empresa y sus clientes.

A la fecha se ha creado el comité financiero en el que toman parte la gerencia, la subgerencia, la contadora y el jefe de ventas. Se ha realizado el cálculo de las necesidades de recursos financieros a corto, mediano y largo plazo que permitan desarrollar este plan. Se negoció con Bancolombia créditos a dos años y créditos rotativos. Se canceló las obligaciones con personas naturales por fuera del sistema financiero, se revisó el presupuesto de este año y se hicieron las correcciones respectivas fijando las metas para el presente año, así como los flujos de caja programados.

El Comité de calidad es el encargado de un seguimiento directo con el proveedor y con la mercancía recibida así como la documentación necesaria que respalde la calidad de los productos y el cumplimiento de todas las normas, para de esta forma brindarle el mejor producto, con los mejores estándares de calidad.

El comité de calidad se encuentra operando desde mayo del presente año y está conformado por la gerencia, la subgerencia, el jefe de ventas, el jefe del área de mercadeo. El trabajo desarrollado se resume en la evaluación de la calidad del productor seleccionado para la maquila de los productos, las certificaciones que garantizan su calidad, impacto ambiental, así como la documentación de todos los productos de la nueva línea SANT, diseño e impresión de fichas técnicas, fichas

comerciales y hojas de seguridad. La ejecución de las tareas se designan a uno o varios de los miembros del comité quienes se apoyarán en los empleados de la empresa, asignando labores específicas a cada uno de ellos, con los plazos fijados para su ejecución.

De igual forma, se ha definido el manual de funciones y responsabilidades para cada uno de los cargos de la empresa, el cual se desarrollo en tres etapas, la primera fue, analizando las encuestas realizadas a todos los empleados de la empresa en la que describen las actividades que ejecutan, la periodicidad y la responsabilidad inherente; la segunda fue la observación directa de los analistas en las actividades cotidianas y rutinarias de los empleados de la empresa; y la tercera herramienta fue la complementación del manual de funciones de la OIT, basados en los cargos existentes en la empresa. En este manual se definen los siguientes elementos para cada cargo:

- ✓ Objetivo del cargo
- ✓ Detalle de funciones
 - Funciones principales
 - Otras funciones
 - Frecuencia
- ✓ Perfil del cargo
 - Experiencia
 - Capacitación
 - Conocimientos especiales
 - Habilidad requerida
- ✓ Responsabilidad
 - Por contactos
 - Por manejo de información.
 - Por materiales
 - Por supervisión
- ✓ Condiciones de trabajo
 - Riesgo y esfuerzos
 - Condición ambiental
- ✓ Observaciones.

El resultado de este trabajo se encuentra en el *anexo No. 5*. Manual de funciones.

4.1.2. Implementación de la propuesta Financiera

4.1.2.1. Diseño de la propuesta Financiera: se quiere determinar los recursos financieros necesarios para la implementación de esta estrategia de mercado. Para llegar a esto se hace necesaria una elaboración de un presupuesto de ventas, definición de políticas de cartera y la elaboración de un flujo de caja.

Adquirir un sistema de procesamiento de datos específicos (software), que mejore y actualice la información interna de los productos rotación, ciclo de caja del producto, etc.

Se debe mejorar el sistema de datos de inventarios y contabilidad para obtener un mayor acceso a los antecedentes de la empresa importante para la administración de ésta que proporcione una mayor información sobre la rotación de los inventarios, identificar el producto de mayor y menor velocidad de ciclo de caja y ciclo de liquidez, organizar la base de datos de la empresa por el tipo o sector industrial (Metalmecánica, avícolas, universidades, hospitales, industria de plásticos, petroleras, hoteles, moteles, etc.) Para de esta forma tener un acceso rápido a esta información y saber qué productos requiere cada tipo de empresa (cliente) y poder brindarle una mayor eficiencia y calidad de servicio.

La propuesta es hacer una mejora en la parte de administración digital implementando a los paquetes ya existentes un sistema de procesamiento de datos más específicos; software, así como un intercambio electrónico de datos entre las empresas que Interfieren en el proceso de comercialización como lo son proveedores y clientes.

4.1.2.2. Resultados de la Propuesta Financiera: Como resultado a la implementación de la propuesta se ha podido organizar la documentación financiera de la empresa lo que ha permitido realizar negociaciones con los bancos y alcanzar créditos logrando la disminución de los costos financieros debido al préstamo otorgado del Banco Colombia, y de esta forma cancelar la deuda con los prestamistas por fuera del sistema financiero, aparte de un lograr un gran respaldo en bancos internacionales como el Citibank.

Estos créditos también han permitido disponer de liquidez para lograr el cumplimiento oportuno de las obligaciones de la empresa, dando una excelente imagen de ella ante los proveedores logrando descuentos financieros.

La disposición de estos recursos ha permitido a la empresa participar en grandes licitaciones con empresas como la Electrificadora y Ecopetrol.

Los presupuestos también han permitido hacer una evaluación mensual de los resultados calculando las desviaciones analizando las causas y tomando acciones correctivas.

Para el procesamiento de datos se adquirió un software proporcionado por la empresa XEO Tecnoinformática, el software trae el paquete de inventarios y contabilidad más una capacitación de 6 horas aproximadamente que lo recibiría la gerencia, la secretaria y el departamento de contabilidad, que van a ser las personas encargadas de manejar este nuevo software.

Esto ha permitido construir una base de datos de clientes, dividido en zonas y en sectores industriales, mejorando en la programación de las ventas y de los

vendedores. También ha permitido tener información oportuna sobre resultados financieros, cartera, inventarios, obligaciones con proveedores, contribuyendo a mejorar la toma de decisiones en la empresa.

(Ver anexos No. 6 Política de Cartera)

- Recolección de datos históricos que sirvan como referente para la planeación de presupuestos.
- Aplicación de indicadores económicos y financieros a los estados financieros.
- Crear espacios de Feedback para la socialización, interpretación y toma de decisiones de acuerdo a resultados de los análisis financieros.

4.1.3. Implementación de la Propuesta de Inventarios y Selección de Proveedores.

Para certificar la calidad del producto al cliente y el nivel de servicio requerido, se hace necesario definir los proveedores de los productos de la empresa y una política de inventarios que garantice la disponibilidad.

4.1.3.1. Diseño de la Propuesta de Inventarios: Son productos que se encuentran en existencia, almacenados, disponibles para satisfacer oportunamente las necesidades establecidas por un cliente interno o externo. Bajo el punto de vista del cliente y del departamento comercial, los artículos demandados por el cliente deberían estar siempre en existencia, de tal forma que los pedidos de los clientes se puedan despachar de forma inmediata, esto generaría una gran ventaja ante nuestros competidores. Pero almacenar artículos es demasiado costoso y hace que se incrementen los costos de operación a causa del incremento en los costos de mantenimiento de unidades en inventario dentro de los cuales encontramos, el costo de los recursos utilizados en el mantenimiento del inventario como son bodegas, personal, servicios, equipos y sin dejar de considerar el costo de oportunidad del capital invertido.

En el diseño de una política de inventario, debe haber un balance entre los costos del mantenimiento del inventario y el servicio al cliente, representado en el costo de no tener un artículo en existencia cuando el cliente lo demanda. El diseño de esta política de inventario debe responder básicamente las siguientes cuatro preguntas: ¿qué?, ¿cuánto?, ¿cuándo? y ¿donde? se debe ordenar. Es así como la gestión de los inventarios, los cuestionamientos básicos deben resolver:

- ¿Qué productos hay que reponer?
- ¿Qué cantidad hay que comprar o en que cuantía hay que aprovisionarse?
- ¿Cuándo hay que realizar el pedido?

- ¿Dónde hay que situar el producto?

En PROINAS LDA, el argumento fundamental en el mantenimiento de inventarios es el servicio al cliente sobre el cual se ha diseñada la estrategia competitiva, los inventarios suministrarán un nivel de disponibilidad que puede satisfacer altas expectativas de servicio establecidas por el cliente. Disponer de estos inventarios para los clientes, no solo puede mantener las ventas, sino también puede incrementarlas.

Aunque mantener inventarios causa un costo, en algunos artículos distribuidos por la empresa, el pedir cantidades adicionales, superiores a los niveles de demanda, puede reducir indirectamente los costos de operación que compensarían suficientemente el costo de manejo de los inventarios, este es el caso en el cual se ha negociado con el proveedor descuentos por volúmenes de compra o descuentos por el número de unidades de despacho, que disminuirían los costos de transporte.

Otro aspecto a considerar son los cambios en la lista de precios, se ha establecido convenios con los proveedores para recibir la información de aumentos en los precios, de tal forma que permita realizar pedidos con precios antiguos, factor que podría compensar el incremento en los costos de mantenimiento de inventario y permitirían plantear promociones a los clientes transfiriendo parte de este incremento en los costos como promoción.

Por otro lado, en la definición de la política de inventario, también tendremos en cuenta que los inventarios son considerados como una pérdida. Absorben capital que podría ser usado de una forma más eficiente, como mejorar la competitividad o la productividad. Además, no contribuyen con ningún valor directo a los productos de la empresa.

Para la definición de los elementos básicos, se ha establecido un objetivo que permita tomar las decisiones en cuanto a la solución de las preguntas sobre la gestión de los inventarios, en la cual se plantea garantizar el nivel de servicio al cliente a mínimo costo. Esto, se planteará sobre procedimientos estadísticos para conocer cuando realizar el pedido (Punto de reorden) y calcular la cantidad a pedir (Lote de pedido).

Este objetivo se puede resumir en que una correcta gestión de los inventarios de la empresa ayuda a conseguir:

- alcanzar el grado de servicio y disponibilidad requerido por el mercado
- minimizar las inversiones de capital sin afectar el nivel de servicio.
- Obtención de la rentabilidad deseada sobre las inversiones en Stock.

Es así como a través de la correcta gestión de los inventarios, debemos alcanzar una mejora en la rentabilidad de la empresa de la siguiente forma:

- Disminución de las inversiones permanentes en capital de trabajo.
- Incremento en la demanda atendida, a través del mantenimiento del nivel de servicio
- **PLANEACIÓN DE INVENTARIOS ABC**

Para la definición de políticas de inventario de los productos comercializados por PROINAS LDA, se hace necesario determinar cuales son los productos que contribuyen a la generación de riqueza para lo cual se utilizara la planeación de inventarios ABC debido a que esta es un método que nos permite conocer cuales son los artículos que contribuyen con mas valor a la empresa, según Chase, Aquilano, Jacobs (2004) definen el concepto de inventarios ABC de la siguiente forma:

“El hecho de mantener el inventario a través de conteo, colocación de pedidos recibo de existencias, etc., requiere tiempo y dinero; cuando existen limites de estos recursos el paso lógico es tratar de utilizar los recursos disponibles para controlar el inventario de la mejor manera posible. En otras palabras centrarse en los artículos más importantes del inventario.

Esto es cierto en la vida diaria (la mayoría de las decisiones tienen relativamente poca importancia, pero unas pocas le dan forma a futuro) y también es cierto en los sistemas de inventario (en donde unos pocos artículos constituyen la mayor parte de la inversión).”

Este es un principio muy conocido en las técnicas de administración y será utilizado a fin de enfocar el control sobre los artículos más importantes para la gestión de los inventarios.

Su aplicación establece la clasificación de los artículos en tres niveles de importancia:

- Nivel A: Artículos muy importantes.
- Nivel B: Artículos moderadamente importantes.
- Nivel C: Artículos poco importantes.

Esta clasificación sugiere efectuar los siguientes controles básicos:

Artículos catalogados como A:

- Evaluación mensual de las previsiones de ventas y revisión periódica de los resultados.
- Actualización diaria de los registros de inventarios, con frecuentes recuentos cíclicos para comprobar que las existencias de almacén coincidan con los valores registrados.
- Revisión frecuente de las necesidades y cantidades pedidas.

- Recalculo periódico del stock de seguridad.
- Vigilancia permanente de los plazos e entrega.

Artículos del grupo B:

- Sin mirar a los del grupo A, pero con menos frecuencia de revisión.

Artículos del grupo C:

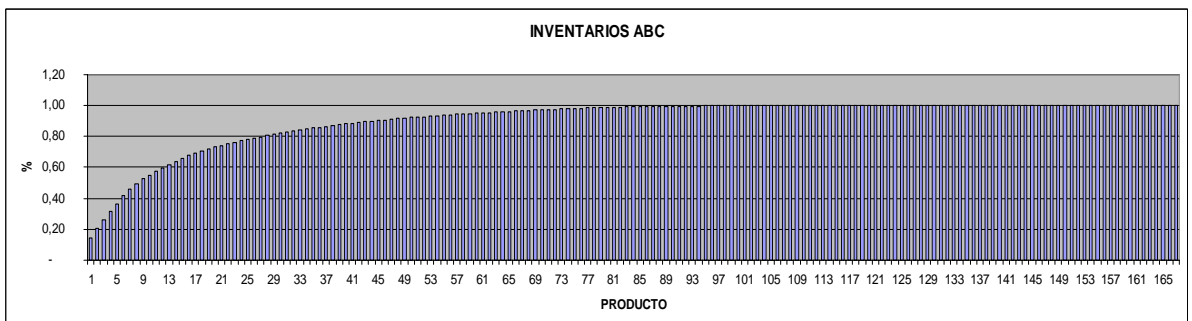
- En este grupo, la regla básica es prestar poca atención en el sentido de que el costo de los procesos de gestión de control del stock no sea superior al beneficio potencial obtenido.
- Los registros deben ser simples e inexistente con amplias cobertura de pedidos y stock de seguridad.
- Los recuentos físicos poco frecuentes, con márgenes de error aceptables y técnicas de recuento especiales, tales como medición por volumen y peso, etc.

4.1.3.2. Resultados de la Propuesta de Inventarios: Los datos referentes a las ventas del año 2005 por producto, valorado al costo de lista del proveedor, se presentan en el *anexo No. 20 contribución a las ventas*.

Antes se debe considerar que en los datos de demanda se encuentran picos ocasionados por ventas irregulares a grandes empresas como ECOPETROL, Electrificadora de Santander, Acueducto, Gasorient que distorsiona el comportamiento general de la demanda, estas ventas son realizadas por licitación, en la cual se establece un plazo de entrega que es acordado por el proveedor por lo cual estos productos son excluidos de los datos de demanda y como política de inventario estas compras se realizaran únicamente bajo la confirmación de la orden de compra por parte del cliente.

Estos datos han sido ordenados en orden descendente y la gráfica encontrada es la siguiente:

Gráfica 26. Inventarios ABC



Fuente: PROINAS LTDA

Según este estudio los artículos más importantes clasificados de acuerdo al porcentaje de participación en las ventas son los siguientes:

Tabla 24. Inventarios ABC. Inventarios ABC.

**PROINAS LTDA
CONTRIBUCION A
LAS VENTAS 2005**

	total	costo	Porc.	PROVE.
PRODUCTOS	contribucion	acumulado	Particip.	
	-			
BEXANE	21.884.316,00	21.884.316,00	0,15	Certified
SAF SOL	8.964.130,00	30.848.446,00	0,21	Certified
DEOSOL	8.484.000,00	39.332.446,00	0,26	Certified
DYLEC NF AEROSOL	8.107.491,00	47.439.937,00	0,32	Certified
ACCEL AEROSOL	7.543.060,00	54.982.997,00	0,37	Certified
ALL BRIGTH	7.276.940,00	62.259.937,00	0,42	Certified
FREE AEROSOL	6.858.897,00	69.118.834,00	0,46	Certified
WT – 21	5.087.592,00	74.206.426,00	0,50	Certified
OPTIMUS CN x 5 GLS	4.760.000,00	78.966.426,00	0,53	Marwind
CERTIETCH	3.729.120,00	82.695.546,00	0,55	Certified
DARATHENE AEROSOL	3.609.297,00	86.304.843,00	0,58	Certified
AQUASOL	3.280.860,00	89.585.703,00	0,60	Certified
WT-44	3.000.000,00	92.585.703,00	0,62	Certified
DARATHENE	2.986.280,00	95.571.983,00	0,64	Certified
Sellante de Tuberia P.S.T.567 x 50 ml	2.893.326,00	98.465.309,00	0,66	Loctite
SAF SOL AEROSOL	2.860.040,00	101.325.349,00	0,68	Certified
Loctite Cold Galvan. Comp. x 15 onz	2.257.242,00	103.582.591,00	0,69	Loctite
DY PURE AEROSOL	2.136.902,00	105.719.493,00	0,71	Certified
NM 50	2.045.450,00	107.764.943,00	0,72	Certified
NOW AEROSOL	1.987.459,00	109.752.402,00	0,73	Certified

ALB 12	1.750.000,00	111.502.402,00	0,74	Certified
NM-40	1.524.440,00	113.026.842,00	0,75	Certified
Adhesivo Inst.Media Viscos.414x28.4	1.380.281,00	114.407.123,00	0,76	Loctite
FLOOR CARE CN x 5 GLS	1.320.000,00	115.727.123,00	0,77	Marwind
FAST SPRAY x GLN	1.320.000,00	117.047.123,00	0,78	Marwind
Super Lub. Nueva Fórmula x 240 ml.	1.310.865,00	118.357.988,00	0,79	Loctite
TASK	1.250.000,00	119.607.988,00	0,80	Certified
ULTRA VAT x 5 GLS	1.200.000,00	120.807.988,00	0,81	Marwind
STRIPPER CN x 5 GLS	1.120.000,00	121.927.988,00	0,81	Marwind
WT-12	1.100.900,00	123.028.888,00	0,82	Certified
Nordbak Brushable Ceramic x 2 Libras	1.051.266,00	124.080.154,00	0,83	Loctite
OKS 1361 DESMOLDANTE	1.024.000,00	125.104.154,00	0,83	OKS
WT-222	1.000.000,00	126.104.154,00	0,84	Certified
LIMPIADOR ELECTRONICO CRC X 16 OZ.	994.921,00	127.099.075,00	0,85	CRC
ENZYME 2000 CN x 5 GLS	960.000,00	128.059.075,00	0,85	Marwind

Fuente: PROINAS LTDA.

De acuerdo a los resultados, se encuentra que 35 productos contribuyen a la generación del 85% de los costos de mercancía vendida. Estos artículos son clasificados como A y serán permanentemente controlados en sus existencias, comportamiento de demanda, costos, pedidos de clientes y a proveedores, garantizando el nivel de servicio requerido por el cliente.

De igual forma, se observa que dentro de los productos clasificados como A se encuentran 22 suministrados por Laboratorios Certified, 5 de Loctite y 6 de Marwind. A fin de reducir los costos de preparación y trámite de la orden de compra se programan órdenes de compra multiproducto.

El análisis de este resultado nos ayudará a definir políticas de inventarios óptimas que garanticen el servicio al cliente a mínimos costos. Para fijar políticas claras de inventario se hace necesario conocer las condiciones de venta del proveedor establecidas según un acuerdo comercial con cada uno de ellos.

Esto nos lleva a la siguiente clasificación:

➤ **HENKEL DE COLOMBIA con su marca LOCTITE:**

Henkel es una multinacional ubicada en la ciudad de Bogotá siendo nosotros distribuidores exclusivos de su marca de adhesivos LOCTITE en la industria para la zona de Santander, ellos establecen las siguientes condiciones comerciales:

- No se despachan pedidos por cuantías inferiores a 500.000 pesos, cuando se hace por menos cantidad la empresa PROINAS LTDA debe asumir los fletes.
- El despacho de los productos se hace por unidades de empaque.
- Descuentos especiales por volumen.
- El sitio de entrega es en la bodega de PROINAS autorizada en Bucaramanga y Barrancabermeja.
- Cumplimiento de cuota preestablecida.
- Lead Time 2 días hábiles con variabilidad sujeta a la disponibilidad del producto.

➤ **PROVISIONES INDUSTRIALES con la marca SANT:**

Provisiones Industriales es una productora de químicos industriales para mantenimiento, empresa santandereana ubicada en la zona industrial de Bucaramanga, para la marca SANT.

- Se hacen entregas de 1 día hábil, variable según disponibilidad por parte del proveedor.
- Se despacha cualquier cantidad y se factura semanalmente y de esa forma obtenemos descuentos por volumen según acuerdos con proveedor.
- Los fletes están por cuenta de PROINAS LTDA.
- No hay cuota de ventas preestablecida.

➤ **MARWIND S.A.**

Marwind es una compañía de Cali, ubicada en Bogotá, manejando productos para limpieza general de pisos e instalaciones, la empresa maneja con ellos la marca FILPAK, sus políticas son las siguientes.

- Despacho por compras mínimas de 600.000 pesos.
- No se manejan ningún tipo de descuentos por cantidades.
- Fletes asumidos por el proveedor si sobrepasa el despacho mínimo. De lo contrario se asumirá por cuenta de la empresa.
- Plazo de entrega 4 días hábiles, y en ocasiones hay productos que manejan antecedentes de entrega de 25 días.
- Sin cuota preestablecida.

➤ **CERTIFIED LABORATORIOS:**

Empresa multinacional, proveedora de químicos para mantenimiento industrial, ubicada en la ciudad de Bogota, sus políticas son las siguientes:

- Despacho por unidad de empaque.
- Despachos mínimos de 200.000 pesos.
- Fletes asumidos por el proveedor.
- Descuento general para todos los productos sin importar la venta.

4.1.4 Política de inventario

El establecimiento de criterios para el control de las existencias en inventario de PROINAS LTDA., fijará para cada línea de productos, períodos de entrega y niveles de referencia para cada producto para determinar la cantidad de pedido.

A fin de minimizar los costos, el período óptimo de pedido se establece buscando un balance entre los costos de generar una nueva orden de compra y los costos de almacenamiento definidos así:

4.1.4.5. Costos de preparación para la orden de compra: Hacer un nuevo pedido al proveedor representa la ejecución de una serie de actividades y la utilización y consumo de algunos recursos que representan un costo; estas actividades contemplan los siguientes elementos de trabajo:

- Verificación física de las existencias.
- Verificación de las existencias con los registros contables de inventario.
- Diligenciamiento de la orden de compra.
- Verificación de la disponibilidad por parte del proveedor
- Envío de la orden de compra
- Verificación del recibo de la orden de compra y confirmación del plazo de entrega
- Seguimiento del pedido y verificación del despacho
- Recibo de los productos en bodega
- Generación de una entrada de almacén
- Registro contable de la entrada de almacén
- Generación de una orden de pago
- Cancelación de la factura.

En términos generales, todos los proveedores tienen el mismo procedimiento de compra, por lo que se considera que tienen un mismo costo.

De acuerdo al personal involucrado en la ejecución de las operaciones del proceso de compra, se ha estimado un costo por orden de \$ 22.500.

4.1.4.6 Costos de almacenamiento: Los costos de mantener inventario resultan de guardar, o mantener artículos durante un periodo y son bastante proporcionales a la cantidad promedio de artículos disponibles. Acá se considera todos los recursos utilizados en el mantenimiento y conservación de los productos en inventario.

Los costos considerados por PROINAS LTDA Son los siguientes:

- Costos de capital invertido en inventarios
- Los seguros (Incendio, robo, etc.)
- Costos por pérdidas, deterioro y obsolescencia.

Al ser productos químicos con largas fechas de vencimiento, el último costo no es muy significativo y se considera que el costo de bodega, servicios de bodega, equipos, son independientes de las cantidades almacenadas.

Considerando los costos de capital y los seguros, se ha estimado el costo de mantenimiento de inventarios en PROINAS LTDA. en un 26.5% del costo del producto por año.

- Demanda: Para definir la política de inventario, se tendrá en cuenta los pronósticos de demanda de cada producto, por lo cual, se ha definido el consumo promedio mensual del último año, excluyendo los pedidos especiales realizados por cotización, para los que ya se definió sus compras es realizarán sobre pedido. Sobre estos resultados se aplicarán lo niveles de crecimiento esperado.

Se debe considerar que los productos de la línea Certified en su gran mayoría serán reemplazados por productos de la línea SANT, productos de calidad similar que garantizan cumplir los requerimientos del cliente y con un margen de rentabilidad que permite gran margen de negociación con el cliente y el mantenimiento de los mercados actuales y la apertura de nuevos mercados.

Teniendo en cuenta estos elementos, la determinación de los periodos entre pedidos y los puntos de referencia se hacen basados en:

$$T = (2C_2/\sum C_3iD_i)^{0.5}$$

$$M = D_i(T + L) + Is.$$

Donde:

T: Período entre pedidos

C₂: Costo de alistamiento del Nuevo pedido:

C₃: Costo de mantenimiento de inventario

L: Periodo de entrega

M: Nivel hasta el cual se debe ordenar
Is: Inventario de seguridad.

Al aplicar a cada una de las líneas se establece para cada una de ellas la siguiente política.

- **Productos Certified:** Reemplazados por la línea de productos SANT, estos productos Certified sólo serán pedidos bajo petición del cliente y no se tendrán en existencia. Los inventarios actuales de estos productos se promocionarán con comisiones especiales para los vendedores.
- **Productos línea SANT:** Para fijar esta política se basó en el consumo de los productos equivalentes en Certified. Los resultados son los siguientes:

Tabla 25. Política de inventario.

PROINAS LTDA
 POLÍTICA DE INVENTARIO
 PRODUCTOS CERTIFIED
 LINEA SANT

PRODUCTO	Demanda Anual	Demanda mensual	Costo Adquisic	Costo de mantenim.	Nivel de Referencia
BEXANE	148	15,4	147.867,00	3.265,40	6
SAF SOL	790	82,3	11.347,00	250,58	30
DEOSOL	2020	210,4	4.200,00	92,75	77
DYLEC NF AEROSOL	147	15,3	55.153,00	1.217,96	6
ACCEL AEROSOL	179	18,6	42.140,00	930,59	7
ALL BRIGTH	1210	126,0	6.014,00	132,81	46
FREE AEROSOL	349	36,4	19.653,00	434,00	13
WT – 21	1368	142,5	3.719,00	82,13	52
CERTIETCH	480	50,0	7.769,00	171,57	18
DARATHENE AEROSOL	171	17,8	21.107,00	466,11	7
AQUASOL	990	103,1	3.314,00	73,18	38
WT-44	240	25,0	12.500,00	276,04	9
DARATHENE	220	22,9	13.574,00	299,76	8
SAF SOL AEROSOL	127	13,2	22.520,00	497,32	5
DY PURE AEROSOL	94	9,8	22.733,00	502,02	4
NM 50	550	57,3	3.719,00	82,13	21
NOW AEROSOL	137	14,3	14.507,00	320,36	5
ALB 12	70	7,3	25.000,00	552,08	3
NM-40	460	47,9	3.314,00	73,18	18
TASK	100	10,4	12.500,00	276,04	4
WT-12	100	10,4	11.009,00	243,12	4
WT-222	40	4,2	25.000,00	552,08	2

				TOTAL
PERIODO	0,4225	15.12		

Fuente: Proinas Ltda..

La línea de productos SANT tiene establecido hacer pedidos cada 15 por las cantidades que falten en cada una de la referencias para alcanzar el nivel de referencia; así por ejemplo, el Bexane se pedirá en una orden conjunta de estos productos quincenalmente por una cantidad igual a la diferencia entre 6 y la cantidad que se tenga en existencia en el momento de hacer el pedido; estas cantidades se ajustarán a la unidad de despacho del proveedor.

- **Productos Loctite:** De acuerdo a los modelos establecidos, los pedidos de la línea Loctite se realizarán cada 35 días, de esta línea sólo se pedirán los artículos que han tenido ventas en los últimos 12 meses, haciendo un análisis profundo sobre las causas de no ventas de las otras referencias y estableciendo cuales de ellos requieren capacitación de vendedores, promoción, información de catálogos etc.

Los resultados son los siguientes:

Tabla 26. Resultados de productos

PRODUCTO	Demanda Anual	Demanda mensual	Costo Adquisic	Costo de Mantenim.	Nivel de Referencia
Sellante de Tuberia P.S.T.567 x 50 ml	111	11,6	26.026,00	574,74	10
Loctite Cold Galvan. Comp. x 15 onz	78	8,1	28.939,00	639,07	7
Adhesivo Inst.Media Viscos.414x28.4	49	5,1	28.169,00	622,07	4
Super Lub. Nueva Fórmula x 240 ml.	281	29,3	4.665,00	103,02	24
Nordbak Brushable Ceramic x 2 Libras	2	0,2	525.633,00	11.607,73	0
Adhesivo Inst.Baja Viscosidad 495 x	42	4,4	21.102,00	466,00	4
Loctite Silicona RTV Transp. x 70 ml.	246	25,6	2.550,00	56,31	21
Loctigas Fuerza Alta x 36 ml.	44	4,6	9.032,00	199,46	4
Traba Roscas Permanente F.A.277 x 50	10	1,0	39.100,00	863,46	1
Adhesivo Inst. 404 9.3 gr.	6	0,6	8.175,00	180,53	1
Silicona transparente Pegadit x 300 m	86	9,0	4.130,00	91,20	7

Traba Roscas Removible F.M. 242 x 50	8	0,8	39.100,00	863,46	1
Loctite Silicona RTV Roja x 70 ml.	112	11,7	2.550,00	56,31	10
Adhesivo Loctite 451 3 gr.	133	13,9	1.930,00	42,62	12
Adhesivo Inst. Negro Reforzado 410x20	10	1,0	24.764,00	546,87	1
Loctite Silicona RTV Roja x 300 Ml.	58	6,0	4.130,00	91,20	5
				TOTAL	
PERIODO	1.2296	37			

Fuente: Proinas Ltda.

Los pedidos de Loctite se realizarán cada 37 días y las cantidades por producto se fijarán en la diferencia entre el punto de referencia y la existencia del producto en el momento del pedido. Las cantidades se ajustarán a las unidades de empaques establecidas por el proveedor.

- **Productos Marwind:** Es una línea de productos que se han venido trabajando en la empresa por espacio de seis meses. Por lo que se ha ajustado la demanda al período considerado.
Se tiene una restricción en la cual el despacho mínimo es de \$ 600.000; Los pedidos demoran en promedio 3 días con una variabilidad pequeña.

Tabla 27. Productos Marwind

PRODUCTO	Demanda Anual	Demanda mensual	Costo adquisic	Costo de Mantenim.	Nivel de Referencia
OPTIMUS CN x 5 GLS	34	7,1	140000	3.091,67	53
FLOOR CARE CN x 5 GLS	10	2,1	132000	2.915,00	16
FAST SPRAY x GLN	11	2,3	120000	2.650,00	17
ULTRA VAT x 5 GLS	12	2,5	100000	2.208,33	19
STRIPPER CN x 5 GLS	8	1,7	140000	3.091,67	13
ENZYME 2000 CN x 5 GLS	4	0,8	240000	5.300,00	6
FLOOR CARE x GLN	25	5,2	28000	618,33	39
PURITY x 5 GLS	8	1,7	82000	1.810,83	13
PADS ROJO 20"	24	5,0	20000	441,67	38
PADS NARBLE GRAY	23	4,8	20000	441,67	36
REFRESH x GALON	12	2,5	35000	772,92	19
PADS CAFÉ 17"	19	4,0	20000	441,67	30
PADS BLANCO 20"	17	3,5	20000	441,67	27
CAPTIVATE x 5 GLS	3	0,6	105000	2.318,75	5
ACTICUAT	6	1,3	42000	927,50	9
MEDI-CLEAN x GLN	6	1,3	42000	927,50	9

ENZYME 2000	5	1,0	45000	993,75	8
PADS BLANCO DE 17"	11	2,3	20000	441,67	17
ORIGINAL CANECA POR 5 LITROS	25	5,2	7558	166,91	39
JABON LIQUIDO PARA MANOS	5	1,0	32000	706,67	8
PADS ROJO 17"	5	1,0	20000	441,67	8

				TOTAL
PERIODO	1,4110625	42,3		

Fuente: Proinas Ltda.

Se establece una política de inventario para esta línea de productos en la cual se ordena cada 45 días, la cantidad suficiente para aumentar las existencias al nivel de referencia.

Al calcular el valor promedio de los pedidos de acuerdo a la política fijada, superan en gran medida la restricción establecida por el proveedor. Todos los demás productos de consumo regular se pedirán mensualmente y el punto de referencia está determinado en el consumo promedio mensual.

Para los pedidos especiales realizados por cotización o licitación, se harán pedidos adicionales por las cantidades solicitadas por el cliente. La demanda de los productos clasificados como A será monitoreada permanentemente y se harán los ajustes necesarios a la política de inventario a través de las fórmulas de cálculo.

También es importante resaltar que se encuentran cerca de 80 artículos que no presentan ventas en los últimos 12 meses y que distraen gran parte de los recursos de inventario; sobre estos productos, se establecerán promociones y descuentos así como comisiones adicionales a vendedores. Se dictarán cursos de capacitación a vendedores y demás personal de la empresa sobre las características de producto, utilización y aplicaciones en determinadas empresas.

4.1.3.3. Diseño propuesta de selección y evaluación de proveedores

El cumplimiento de las expectativas, gustos y preferencias de los clientes es vital para mantener la relación comercial y el cumplimiento de las metas establecidas por la empresa en volúmenes de venta, utilidad, rentabilidad, participación del mercado, etc. El desarrollo de su objeto social, PROINAS LTDA lo hace a través de la distribución de productos suministrados en diferentes modalidades por sus proveedores y es de gran importancia que se fijen pautas para la selección, evaluación y retiro de proveedores de la empresa de tal forma que permitan el logro de los objetivos propuestos.

Para llevar a cabo esta propuesta se hace necesario fijar un procedimiento que permita llevar a cabo la selección, evaluación y eventual retiro de proveedores para asegurar que los productos y servicios ofrecidos por PROINAS LTDA., cumplan con los requisitos de calidad especificados por el cliente.

De esta manera, basados en la investigación de mercados, en el suministro de productos, los clientes quieren alternativas de buena calidad, bajos precios y excelente servicio representado en la puntualidad de la entrega, asesoría técnica en la utilización, aplicación de los productos y seguimiento de los resultados. Estos mismos criterios serán involucrados en el diseño de procedimientos de selección y evaluación de proveedores.

- **Selección de proveedores:** Consiste en localizar los proveedores potenciales y seleccionar, entre ellos, a los que reúnan mejores condiciones para la empresa, basándose en los criterios definidos.

- **Productos nuevos:** Para este tipo de productos el departamento comercial debe localizar y contactar los posibles proveedores a nivel nacional. Una vez localizado, el potencial proveedor debe llenar la solicitud de registro y adjuntar la documentación solicitada donde se incluye, registro de cámara y comercio, certificaciones de calidad, listados de productos y precios,

- **Proveedores nuevos:** Cada vez que se incluyan nuevos productos o se cambie de proveedor, es importante definir las condiciones sobre las cuales se van a regir las relaciones comerciales.

- **Proveedores antiguos:** Anualmente, se llevará a cabo la evaluación de los proveedores basados en un formulario. (*Ver anexos No. 7*), los resultados serán evaluados con el respectivo proveedor, asegurando los buenos resultados y corrigiendo los posibles errores que se hayan cometido para lo cual se firmará un acta de compromiso con plazos y resultados claramente definidos que permitan seguir temporalmente la relación comercial.

4.1.3.4. Resultados de la propuesta de selección y evaluación de Proveedores

En la ejecución de esta propuesta se ha logrado el registro de los proveedores actuales, siendo de gran beneficio para la empresa ya que se han establecido y negociado las condiciones comerciales garantizando el mejor servicio al cliente ofreciendo la disponibilidad de los productos, en las calidades y cantidades establecidas por el cliente integrando la cadena de suministro desde el proveedor hasta el cliente.

También se ha logrado con esta propuesta efectuar compras únicamente a proveedores registrados en la empresa ya que ellos cumplen con los requisitos de

la empresa, garantizándole al cliente productos de calidad. Se ha hecho una evaluación a los proveedores actuales y de acuerdo a los resultados se han negociado nuevas condiciones. A través de este procedimiento se evaluó el proveedor principal para los nuevos productos de la empresa.

4.1.4. Implementación de la Propuesta de Marca

En la implementación de esta propuesta se busca definir los atributos capaces de satisfacer las necesidades del consumidor a través de los beneficios que ofrece, tales como diseño de marca, empaque, nivel de calidad y garantía.

4.1.4.1. Diseño de la Propuesta de Marca

Se hizo con el departamento de mercadeo y con la colaboración del personal, el diseño del nombre y el logo que iba a manejar la nueva marca propia de productos químicos para mantenimiento de la empresa PROINAS. Según el análisis se diseñó lo siguiente:

- **Nombre de la Marca:** SANT, marca registrada de los productos de la empresa.
- **Colores:** La Variedad de colores hace referencia a los diferentes productos que maneja la empresa de acuerdo a su composición tanto química como física, verde por que son productos biodegradables, rojo por seguridad.
- **Logo de la empresa:** En su parte ovalada representa dinamismo y seguridad.
- **La identidad corporativa:** Comprende el conjunto de elementos visuales aplicados a todas las piezas que la identifican, los aspectos de servicio, así como también la calidad y atención que transmiten en la filosofía. Cada marca establecida tiene una identidad propia la cual se va posicionando en la mente del público a partir de las actividades desarrolladas y la imagen que se proyecta, comunicando así su negocio, productos y servicios.

Hoy día las exigencias del mercado y las normas de diseño requieren una recordación rápida para alcanzar un buen posicionamiento y construir una imagen sólida y estable. Por esta razón, es necesario no olvidar que una identidad debe ser consistente y flexible para formar imagen de una marca corporativa aplicable y reconocible.

Uno de los objetivos de la identidad corporativa es diferenciar y distinguir una empresa de las demás sin crear confusión y es posible lograrlo a través de una iconografía propia que la identifique y que genere afinidad alrededor de la imagen que la empresa proyecta.

- **Descripción del logo símbolo:** El logo símbolo de PROINAS LTDA, con su nueva marca SANT, está compuesto por la abstracción gráfica en detalle, la cual nos denota un juego de forma en la cual se optimiza la forma especial de las curvaturas. Se emplean diferentes colores, entre ellos el verde que indica el cuidado del medio ambiente en los productos, el rojo que simboliza el cuidado que hay que tener con alguno de ellos, o ciertas precauciones, el azul que nos connota a un proceso químico que se lleva a cabo en las probetas de un laboratorio.

La tipografía de color negro entre el óvalo de colores resalta el nombre de la marca SANT y está compuesta por una tipografía agradable que denota dinamismo y confiabilidad.

El logo símbolo de la marca SANT by PROINAS LTDA., es base fundamental de la imagen corporativa de la entidad. Su función principal es identificar la marca de la compañía con una alta recordación en sus productos y servicios. Por esta razón es muy importante hacer buen uso de su significado.

- **Generalidades:** La reproducción del logo-símbolo no puede realizarse manualmente por ningún motivo. Su reproducción debe hacerse en los diferentes programas existentes en el mercado a partir de los cuales se podrá iniciar el proceso de reproducción para cualquier aplicación y si el caso lo exige, crear los moldes o plantillas exactos para un posterior proceso manual. Este material para reproducción será distribuido por la oficina de mercadeo a los proveedores autorizados para su correcta aplicación.

(Ver anexo No. 8 Logotipo de la Marca SANT)

- **Empaque:** De acuerdo a las características de los productos y a las necesidades de los clientes, se define con el proveedor de los productos químicos para mantenimiento, los diferentes tipos de empaques como canecas plásticas o metálicas según el producto. Se definen también las presentaciones como en canecas de 20, 60, 120, 208 litros, para dar una mayor gama de opciones al cliente.

- **Nivel de calidad:** Uno de los principales factores que determinan la compra del cliente es la calidad, por lo tanto, se estableció con el proveedor seleccionado y aprobado por la empresa mantener permanentemente los estándares de calidad con sus certificaciones las cuales serán evaluadas permanentemente por el comité de calidad.

- **Garantía:** Para la empresa es muy importante el servicio postventa, dentro de éste se encuentra la garantía, el respaldo que le ofrece sobre el producto y la satisfacción del cliente. Todos los productos recomendados por la empresa tienen garantía y si no se obtiene el resultado esperado se asesora al cliente ofreciéndole un producto adecuado como reemplazo sin ningún costo por garantía.

4.1.4.2. Resultado de la propuesta de Marca: Habiendo definido claramente las características que debe tener el proveedor de los nuevos productos químicos para mantenimiento industrial, determinada por los clientes en la investigación de mercados se evaluaron diferentes alternativas y en el mes de febrero de 2006, se empezó las negociaciones con la firma Provisiones Industriales quien ofrecía productos de alta calidad certificados, productos biodegradables, con garantías y respaldo, manejando precios competitivos en el mercado, ofreciendo buen servicio, plazo de entrega favorables, y excelentes condiciones comerciales. Con este proveedor se firmó un contrato a 5 años renovable con cláusulas de sanción por incumplimiento.

Se diseñaron las etiquetas, nombres de los productos, brochure y catálogos con sus respectivos documentos fichas técnicas y hojas de seguridad, y se empezó la promoción con los clientes y a finales del primer semestre se ha encontrado gran aceptación por parte de los clientes, y de esta forma ceca del 75% de los clientes de la empresa que utilizaba la línea Certified, están utilizando la nueva línea Sant. *(Ver Anexo No.11 Etiquetas de Productos de marca SANT)*

En la sustitución de estos productos se ha encontrado también grandes oportunidades de ingresar a nuevos mercados y recuperar los clientes perdidos debido a los precios y calidad ofrecida.

Al ser la línea Sant una marca propia de la empresa, se ha encontrado que el cliente identifica la marca con calidad y respaldo, y con una firma regional, se ha observado también una gran acogida por el personal de la empresa pues identifican el producto como símbolo de la empresa que le permite competir en un mercado con calidad y excelentes condiciones comerciales.

Por las condiciones comerciales acordadas con el proveedor se ha alcanzado un mejoramiento sustancial en los márgenes de utilidad, contribuyendo a la rentabilidad de la empresa.

4.2. IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Esta propuesta requiere de la consolidación de una filosofía y una organización empresarial que permita direccionar estratégicamente la empresa, con la finalidad de generar la imagen de empresa exitosa.

4.2.1. Diseño de la propuesta de direccionamiento estratégico

Una vez hecho el análisis interno y externo se propone fijar un horizonte deseado para la empresa PROINAS LTDA., mediante la formulación de la misión, visión, objetivos y metas corporativas.

- **Diseño de misión de Proinas:** Nuestra Misión es proveer productos de mantenimiento industrial y limpieza que satisfagan las necesidades del sector empresarial, garantizando la eficiencia en el funcionamiento de los equipos y contribuyendo a un ambiente sano. PROINAS LTDA proveerá productos de alta calidad y con un compromiso social y ambiental.

- **Diseño de visión de Proinas:** Antes del 2011 seremos reconocidos como la empresa líder en el mercado colombiano de productos para mantenimiento industrial y limpieza, en cuanto a su participación de mercado, calidad de sus productos y la contribución al mejoramiento ambiental.

- **Diseño de los objetivos corporativos de Proinas**

Objetivos Generales:

- Servir de manera eficaz al cliente.
- Posesionar a PROINAS. Como la mejor empresa dentro del renglón de distribución de productos de mantenimiento.

Objetivos Específicos:

- Optimizar la estructura financiera de la compañía con el fin de maximizar la generación de valor.
- Lograr un posicionamiento sostenido que garantice la permanencia de PROINAS LTDA., en el territorio nacional.
- Lograr un crecimiento en las ventas sostenido que permita afianzar la estructura general del negocio.
- Consolidar relaciones y políticas estables con los proveedores que nos permitan la plena satisfacción de todos nuestros clientes.
- Implementar un sistema de inventarios que permita la satisfacción plena del cliente al costo óptimo.
- Asegurar los clientes tradicionales.
- Incrementar la participación del mercado nacional.
- Lograr satisfacer la clientela que se tiene actualmente.
- Mantener el *Good Will* de la empresa.

Metas:

- Se espera que dicho crecimiento de ventas sea de por lo menos el 25% para el primer año y un crecimiento sostenido del 20% para los próximos años, esto se realizara a través de promotores de ventas, con que cuenta la empresa, se hará una evaluación verificando el cumplimiento de esta actividad superando los obstáculos.
- Incrementar y dar a conocer nuevas líneas de productos dentro del sector.
- Adecuar la estructura de la empresa que permitan responder a las necesidades planteadas por el mercado de forma eficiente en el primer semestre del año 2006.

- Aumentar la cobertura a un nivel nacional, se espera una apertura de 10 ciudades al año.

4.2.2 Resultados de la implementación de la propuesta de direccionamiento estratégico

Las acciones llevadas a cabo para alcanzar el direccionamiento estratégico contemplan, la capacitación del personal de la empresa para inculcar en ellos la importancia de definir quién es y hacia dónde se dirige la empresa; y comprometerlos con su diseño. En el mes de enero se programaron y realizaron 4 sesiones de capacitación con todo el personal, dirigidas y ejecutadas por la gerencia; en ellas se explicó el sentido de la misión, la visión, los objetivos, etc. Luego se hicieron reuniones con el personal para definir qué debería ir en cada uno de los elementos de direccionamiento estratégico, se elaboraron borradores y correcciones progresivas, al final se presentó la misión, visión, objetivos y metas planteados.

Los resultados que se observan es que en la dirección hay un nuevo espíritu emprendedor, con claridad de la importancia de sus decisiones y en el direccionarla hacia el logro de los objetivos propuestos, se nota un gran entusiasmo en la ejecución del trabajo y en la proposición de nuevos proyectos o en la ejecución de proyectos ya diseñados. También se ha observado que hay un mayor compromiso del personal en el logro de los objetivos, se percibe un mayor sentido de pertenencia y aporte de ideas y proyectos como herramientas para adelantar los planes propuestos.

(Ver Anexo No. 17 Capacitaciones Proinas Ltda.)

De igual forma ha permitido presentar la empresa de una forma clara al nuevo personal vinculado a la empresa y ha permitido mostrar la importancia de compromiso y responsabilidad con la empresa a la que se vincula.

Con los clientes, también es importante resaltar la buena acogida que ha tenido la empresa en sus reuniones de presentación y divulgación de sus productos y servicios, de acuerdo a sus comentarios, reciben la imagen de una empresa seria, estructurada y confiable.

4.3. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE MERCADOS

Ahora bien, pasaremos a una sección fundamental de nuestra propuesta en la cual haremos gala de nuestra estrategia comercial y que hemos titulado como implementación de la propuesta de mercados.

4.3.1. Implementación de la propuesta de penetración de nuevos mercados

Esta estrategia tiene como fin garantizar la expansión y posicionamiento de PROINAS LTDA., en el territorio nacional, implementando inicialmente programas de penetración de mercado en las ciudades seleccionadas.

Inicialmente se definirán los contratos para la distribución de productos químicos. Se hace necesario desarrollar una reorganización de la estructura de PROINAS LTDA., en su casa matriz en Bucaramanga, que permita realizar la labor de gestión y control de las agencias en los demás departamentos, pues la información se centralizará en la casa matriz.

4.3.1.1 Diseño de la propuesta de penetración de nuevos mercados: Es Selección de mercados, la decisión de los mercados no puede ser tomada de una forma descuidada, y como reacción apresurada a una aparente oportunidad que brinda el mercado. A través de la evaluación de las alternativas se decidió hacer un plan piloto en las ciudades de Bogotá y Medellín, debido a que su industria es grande, la proximidad a la ciudad de Bucaramanga y a través de la experiencia en estas ciudades, hacer el plan para el resto del país.

Para el diseño de esta propuesta se ha establecido el desarrollo de las siguientes actividades:

- **Actividad para desarrollar la variable Plaza (Distribución)**

La estrategia de nuevo mercados se desarrollara a través de distribuidores, escogiendo a un distribuidor autorizado para la ciudad de Medellín y otro para la de Bogotá en el primer semestre del año 2006. Conociendo su estructura de ventas, conocimiento del mercado, capacidad de compra y almacenamiento, se establecerá para los distribuidores autorizados en las ciudades de Bogotá y Medellín cuotas de compras mensuales mínimas de los productos de la empresa Proinas Ltda.

- **Actividades para desarrollar la variable Promoción**

Apoyar a los distribuidores con publicidad con catálogos, fichas técnicas, muestras gratis, demostraciones, acuerdos con los distribuidores de descuentos autorizados. Actualizar la página Web y portafolio de productos con Fichas técnicas y hojas de seguridad y toda la información necesaria sobre los productos químicos para mantenimiento.

(Ver Anexo No. 14 Página Web Proinas Ltda.)

- **Actividad para desarrollar la variable de Producto**

Para la apertura de nuevos mercados se enfocara única y exclusivamente a la marca de productos químicos SANT, marca exclusiva de PROINAS LTDA, conservando las políticas de calidad en el producto, servicio y oportunidad en las entregas, cumpliendo con las normas específicas de calidad nacional, con

diferenciación en la calidad el producto, servicio y empaque, asesoramiento técnico y servicio posterior a la venta (Garantías).

- **Actividad para desarrollar la variable de Precio**

Se maneja una lista de precios única y oficial para los distribuidores con un descuento del 40% por pago de contado, para la apertura de nuevos mercados se dispondrá de un descuento máximo autorizado por la gerencia del 10%, para la primera venta con el objeto de dar a conocer el producto.

4.3.1.2. Resultados de la Propuesta de penetración de nuevos mercados:

Para llevar a cabo la expansión, se determinó la necesidad de definir un plan de ventas para distribuidores el cual reglamenta toda la relación comercial entre la empresa y el distribuidor, el plan es el siguiente:

4.3.1.3. Plan de venta de distribuidores:

El Plan de Ventas es una herramienta importante para nuestros Distribuidores. Usted como Distribuidor tiene la responsabilidad de vender la línea de productos químicos SANT representados por **PROINAS** en su mercado. Nosotros tenemos la responsabilidad de asesorarlo y apoyarlo en su esfuerzo de ventas locales y al mismo tiempo familiarizarlo con nuestros Planes, Estrategias, Nuevos Productos, etc.

Permita que nosotros trabajemos para servirle mejor, para incrementar sus ventas y utilidades y para penetrar y crecer su mercado local, Recuerde que la responsabilidad primaria para vender la línea **PROINAS** en su área, es suya como Distribuidor. Nosotros estaremos a su lado para acompañarlo a alcanzar sus metas de trabajo y para que nuestros clientes alcancen alta calidad en nuestros productos y el mejor servicio por parte suya como Distribuidor Autorizado de **PROINAS**.

4.3.1.4 Responsabilidad de Proinas:

PROINAS LTDA Está preparada para ofrecer a nuestros Distribuidores, Clientes y Usuarios Finales, Productos y Servicios de categoría mundial, fabricados por empresas líderes de reconocida trayectoria en el mercado industrial y de Limpieza. Nuestra responsabilidad con nuestros Distribuidores es ofrecer:

- Una amplia línea innovadora, alta calidad y el Valor - Precio adecuado en su línea de productos.
- Despachos a tiempo.
- Valor agregado en el soporte de mercadeo, Entrenamiento & Capacitación, Soporte en el campo de ventas y Experiencia técnica.

Nosotros estamos dedicados a construir una relación por largo plazo con nuestro Distribuidor, en medio de un ambiente de honestidad, confianza mutua y respeto.

4.3.1.5 Responsabilidad del distribuidor:

PROINAS LTDA establece con cada Distribuidor el área geográfica de venta. Las siguientes son las responsabilidades del Distribuidor Autorizado.

Comprometerse a:

- Desarrollar las ventas potenciales dentro de su mercado local.
- Mantener suficiente productos químicos que permitan cumplir con el plan de ventas.
- Suministrar el servicio adecuado a los clientes de acuerdo a los parámetros de **PROINAS**.
- Mantener entrenados y capacitados toda su fuerza de ventas.
- Usar las herramientas de ventas suministradas por **PROINAS**, participando en las actividades de promoción diseñadas para motivar y premiar el desempeño en las ventas.
- Alcanzar las metas anuales de compra a **PROINAS**. Estas metas están basadas en el tamaño del mercado en los objetivos de crecimiento del Distribuidor.

4.3.1.6 Procedimientos: Las siguientes son las políticas y procedimientos diseñados por **PROINAS** para suministrar un servicio rápido y eficiente para obtener sus Productos y Servicios

- **Precios:** Los precios de la línea de productos de **PROINAS** son suministrados e impresos en listas con el precio sugerido al usuario final y el precio neto del Distribuidor. **PROINAS** Se reserva el derecho de modificar sin previo aviso los precios de sus Productos y Servicios.

- **Órdenes:** Todo Distribuidor **PROINAS** debe colocar sus órdenes por escrito y enviarlas por correo o fax a través del Representante de Servicio al Cliente en Bucaramanga.

Por favor incluir la siguiente información en su orden:

- Su número de orden.
- Dirección para el despacho.
- Código de todos los productos.
- Descripción del ítem según lista de precios.
- Firma y sello autorizadas.

- **Fletes:** Toda la línea de productos **PROINAS** son vendidos C.I.F. en las bodegas del Distribuidor, siempre y cuando el valor del pedido sea superior a \$300.000.oo. El Distribuidor tiene la responsabilidad de inspeccionar la mercancía tan pronto como es recibida. Si existe algún daño o pérdida debe informar a **PROINAS** en un tiempo limite no mayor a dos días. El tiempo máximo para entregar un pedido en ciudades capitales es de dos días hábiles.

- **Plazo de pago:** Los descuentos ofrecidos sobre la lista de precios para la línea de productos químicos PROINAS, son los siguientes:

■ Contado	40,0%
■ 30 Días	30,0%
■ 45 Días	27,5%

Los vencimientos a más de 60 días suspenderán los despachos.

4.3.1.7 Entrenamiento y capacitación: La productividad de su cuerpo de ventas es importante para Usted y para **PROINAS**. Un buen Entrenamiento a sus vendedores puede incrementar sus ingresos y utilidades, es responsabilidad del distribuidor brindar a cada vendedor la Capacitación-Entrenamiento que le permita demostrar eficazmente cada Producto o Servicio.

Al mismo tiempo le ofrece a través de su Departamento técnico, cursos especializados para el personal técnico, en la reparación y mantenimiento de Maquinaria y Equipos. Periódicamente se programan cursos para vendedores o técnicos en las diferentes oficinas regionales; las fechas serán suministradas previamente para que todos puedan participar. Adicionalmente se programaran cursos sobre temas especializados con base en sus solicitudes y de acuerdo con las visitas de nuestros proveedores.

Teniendo el plan de distribuidor se llevó a cabo la apertura de la zona de Bogotá, donde a través de un proceso de convocatoria y evaluación, se seleccionó a FERRELATINA LTDA., como distribuidor autorizado. Firmándose los contratos de distribución, y se le ha brindado la respectiva capacitación de ventas, se ha hecho entrega de toda la documentación necesaria, catálogo, brochures, muestras y se han realizado los entrenamientos en la plaza, se han visitado las primeras empresas con resultados favorables, y a la fecha se han realizado despachos por cinco millones de pesos.

En Medellín solamente se ha seleccionado al distribuidor y se ha realizado la capacitación del personal, también se han enviado las muestras e información tales como fichas técnicas, hojas de seguridad y catálogos.

4.3.2 Implementación de la propuesta para la estrategia de crecimiento sostenido en ventas

4.3.2.1 Diseño de la estrategia de crecimiento sostenido en ventas: Para la implementación de esa propuesta se creó un plan de remuneración y bonificación a la fuerza de ventas para que de esta forma se logre la estabilidad y motivación requerida. (*Ver anexo No. 9 Plan de remuneración*)

Los asesores o representantes de ventas deben realizar mercadeo de empuje con ventas directas a los mercados de la ciudad de Bucaramanga, con prioridad en los clientes perdidos, sin descuidar el mercado actual. Cada asesor comercial tendrá una zona geográfica limitada, podrá atender a nuevos y clientes actuales, sus visitas serán personalizadas, debe remitir toda la información de cliente nuevo o recuperados al departamento comercial y realizar informes mensuales de la gestión realizada.

Es importante tener en cuenta en la vinculación del asesor:

Su entrenamiento, motivación, actitud y apariencia pues representara a la compañía, deben tener una presentación profesional ya que esto le ayudará a ser percibidos como tal.

A la contratación del personal de acuerdo a las condiciones observadas se le dará un plan de inducción donde encuentre los procedimientos, misión, visión, políticas y valores de la empresa, y un programa de capacitación que abarque el manejo correcto de los productos y técnicas de ventas. En la semana de capacitación las primeras visitas tendrán un acompañamiento del director de ventas donde perfeccionarán su forma de ventas y capacidad para solucionar posibles problemas de los clientes.

Semanalmente se brindará por parte del departamento de ventas charlas de motivación al personal, clínica de ventas, profundización sobre los productos, presentación de los resultados acumulados del periodo, seguimientos de las actividades realizadas y programación para la siguiente semana, donde se defina el apoyo de la empresa requerido por los vendedores.

A fin de crear fidelidad del cliente, la atención de éste será individual, en la que cada cliente tendrá asignado un vendedor. De cada cliente se definirá un perfil en el que se encuentre: tipo de industria, necesidades, productos utilizados, posibles productos de compra, usos, capacitaciones requeridas y realizadas, certificados de capacitación para cada persona que la reciba, programación de visitas, frecuencia en la compra, posibles incentivos y resultados obtenidos por los productos.

(Ver anexo No.4 Formato de seguimiento de clientes)

(Ver Anexo No. 19 Formato de Capacitación a los Clientes y Certificado de Capacitación)

La empresa anualmente realizará un presupuesto de ventas, y esta se dividirá en periodos mensuales. De acuerdo a este presupuesto se asignaran las cuotas de ventas a los vendedores teniendo en cuenta su mercado y su experiencia con la empresa.

Para la realización de esta propuesta debemos contar con los factores básicos de mercadeo, tales como plaza, promoción, precio y producto que se presentarán a continuación:

- **Actividad para desarrollar la variable de Plaza:** El mercado objetivo en esta propuesta son los clientes actuales y los clientes perdidos, así como otros posibles clientes de las zonas geográficas atendidas en este momento por la empresa. Se clasificara por sector, industria, tamaño y capacidad de compra.

- **Actividad para desarrollar la variable de Promoción:** Apoyar al asesor comercial con publicidad, sus visitas son personalizadas, el asesor contará de apoyo con: Carpetas de presentación con el portafolio de productos, tarjetas personales, muestras gratis, brochures.

(Ver Anexo No. 13 Brochure PROINAS LTDA)

Actualización de la página Web, siendo este un recuso importante de apoyo con el cliente, donde se podrá encontrar todos los productos con las especificaciones, fichas técnicas y hojas de seguridad para cada producto con sus respectivos usos.

- **Actividad para desarrollar la variable de Precio:** Es importante resaltar que los asesores comerciales manejaran la lista de precios de la empresa, y podrán manejar un descuento máximo autorizado del 10% por pago de contado, sin embargo como el objetivo es recuperar clientes perdidos que posiblemente tiene la competencia se darán precio especial para ellos de un 15% con autorización de la gerencia sobre la lista de precios, mientras conoce el nuevo servicio, y los nuevos productos de la empresa.

- **Actividad para desarrollar la variable de Producto:** Esta estrategia tiene como eje principal promocionar y ofrecer el portafolio con la nueva marca de productos químicos para mantenimiento, ofreciéndoles a los clientes pertenecientes a los mercados actuales en la que la empresa ha tenido participación.

Se Conservara las políticas de calidad en el producto, servicio y oportunidad en las entregas cumpliendo con las normas específicas de calidad nacional, con diferenciación en la calidad del producto, servicio y empaque, asesoramiento técnico y servicio posterior a la venta (Garantías)

4.3.2.2. Resultados de la Propuesta de crecimiento sostenido en ventas: Se estableció un programa de incentivos, motivación y bonificación para la fuerza de ventas generando esto un ambiente organizacional agradable. Con esto se a observado una disposición del vendedor a cumplir las cuotas preestablecidas para lograr sus premios y mas estabilidad laborar.

(Ver Anexo No.16 Motivación, Premios e Incentivos a la fuerza de ventas)

El departamento de mercadeo desarrollo planes e incentivos para los clientes encaminados a generar mayores ventas, así como campañas de impulso que

generaron el consumo de productos a los canales que son atendidos por la compañía. Para aumentar el servicio se creó una página Web, que permite a cada cliente generar pedidos de una forma rápida, sugiriendo el uso del producto, con recordatorios de que el producto está próximo a acabarse, etc. En esta página se presenta a PROINAS como una entidad que trabaja y piensa en el bienestar del sector industrial e institucional incluyendo variedad en sus productos y calidad en los mismos.

La ejecución de esta estrategia requiere de un amplio esfuerzo de varias áreas de la empresa, en particular del área de comercialización por lo tanto debe haber una sinergia, aptitud de apoyo y colaboración en tal sentido. La administración debe estar en continuo contacto y revisión de resultados obtenidos por el área de comercialización. Por lo tanto se han venido realizando por parte de la gerencia de la compañía capacitaciones para los colaboradores de tal manera que el cambio en los procesos se asuma de una manera favorable sin afectar drásticamente el clima organizacional y la calidad de trabajo de cada empleado.

A la fecha se ha logrado un aumento en las ventas aproximadamente del 30% mensuales, y un aumento de clientes activos (incluidos los clientes perdidos) del 5% al mes.

5. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

El propósito es crear un sistema de gestión y monitoreo a través de los indicadores que garanticen el control y una evaluación final objetiva. Valorando con los datos disponibles los programas de mercadeo. Para determinar el éxito de llevar a cabo las estrategias es necesario fijar una herramienta de control y medición llamados indicadores de gestión.

Un indicador de gestión es un término que representa una variable sujeta a medición y cuyo índice representa el valor de la relación entre el logro esperado y el logro alcanzado; toma valores de 0 a 1 ó en porcentajes de 0% a 100%. Los indicadores pueden ser cuantitativos o cualitativos.

Planteado el plan de mercados a ejecutar, se propone que se adopte la siguiente metodología para una evaluación permanente de las ejecuciones del plan propuesto anteriormente. Esta evaluación permitirá retroalimentar y reformular lo propuesto, para modificar si es el caso, las actividades del periodo siguiente.

Se realizara mensualmente el seguimiento de los indicadores para analizar el cumplimiento de las metas alcanzadas y realizar un plan colectivo para seguir cumpliendo los objetivos.

Los indicadores que se utilizaran para medir la efectividad del Plan serán:

5.1. INDICADORES DE GESTIÓN

5.1.1. Indicadores de Evaluación financiera.

En este grupo de indicadores se busca evaluar la contribución a la maximización del valor de la empresa o maximización de la riqueza de los propietarios. En ellos encontramos índices para la evaluación de los resultados globales de la organización en las unidades estratégicas y operativas, así como índices de gestión operativos como resultado de la gestión a nivel de las unidades como integrantes estratégicas de negocio.

Los índices diseñados para este propósito son los siguientes:

Objetivo estratégico: Incrementar ingresos.

Nombre del indicador: Crecimiento en ventas.

Propósito o justificación: Crecer en el valor de las ventas netas obtenidas en un periodo definido de tiempo comparado con el mismo periodo del año anterior.

Este índice permite monitorear el comportamiento de la organización total como resultado de su gestión en las unidades estratégicas y operativas.

Fórmula:

$$C.V = [(Ventas del mes / Ventas del mismo mes en el año anterior) - 1] * 100$$

Unidad de medida: Porcentaje.

Periodicidad: Mensual.

Fuente de datos: Estado de pérdidas o ganancias, informes comerciales.

Área responsable: Ventas, mercadeo, gerencia.

Interpretación: Este indicador mejora en la medida que aumente y alcance la meta propuesta que es el 25%.

Objetivo estratégico: Mejorar la rentabilidad.

Nombre del indicador: Rentabilidad del Patrimonio

Propósito o justificación: Medir el rendimiento sobre los recursos propios, analizando la eficiencia con que la empresa utiliza los recursos aportados por sus socios. Se diseña como un índice de gestión corporativo como resultado de la gestión en las unidades estratégicas y operativas que permite un seguimiento del comportamiento total de la organización.

Fórmula:

$$R.P = (Utilidad / Patrimonio) * 100$$

Unidad de medida: Porcentaje

Periodicidad: Mensual.

Fuente de datos: Estado de resultados, informes comerciales, balances.

Área responsable: Gerencia

Interpretación: Este indicador mejora en la medida que aumente, para los socios según el riesgo asociado con el negocio, están dispuestos a aceptar el 5% mensual o más de rentabilidad del patrimonio.

Objetivo estratégico: Incrementar la utilidad

Nombre del indicador: Margen bruto de utilidad.

Propósito o justificación: Conocer la eficiencia productiva de la empresa y su capacidad de negociación con los proveedores. Es un índice de gestión operativo que mide los resultados que se producen en áreas como gerencia, compras y ventas.

Fórmula:

$$M.B.U = (Utilidad bruta / Ventas netas) * 100$$

Unidad de medida: Porcentaje.

Periodicidad: Mensual.

Fuente de datos: Balance general y Estado de resultados.

Área responsable: Mercados, gerencia.

Interpretación: Este indicador mejora en la medida que aumente. De acuerdo a la política de precios establecida, los márgenes de utilidad proyectados en las diferentes líneas y los porcentajes de participación de ellas en los volúmenes de ventas, se espera que este indicador arroje resultados superiores al 40% que es el margen promedio esperado.

Objetivo estratégico: Mejorar la liquidez.

Nombre del indicador: Rotación de cuentas por cobrar.

Propósito o justificación: Determinar la calidad en términos de liquidez de las cuentas por cobrar; este indicador muestra el número de días necesarios para recuperar la cartera. Este índice tiene un alto impacto sobre la rentabilidad ya que está muy ligado con la demanda de capital de trabajo para la operación del negocio.

Fórmula:

$$R.C.C = (\text{Cuentas por cobrar} / \text{Ventas promedio diarias})$$

Unidad de medida: Días.

Fuente de datos: Balance general y Estado de resultados.

Área responsable: Mercados, gerencia.

Interpretación: Este indicador mejora en la medida que disminuya. En la actualidad se encuentra en 93 días y de acuerdo a las políticas de cartera establecidas, la meta para este indicador es de 45 días, que deberá ser logrado paulatinamente para el final del año 2006.

5.1.2. Indicadores de Inventarios y Proveedores

Siendo el objetivo de esta propuesta garantizar el mejor servicio al cliente al mínimo costo, ofreciendo la disponibilidad de los productos, en las calidades y cantidades establecidas por el cliente integrando la cadena de suministro desde el proveedor hasta el cliente, se hace importante hacer un seguimiento de las existencias en inventario que evalúe la eficiente utilización de los recursos y de los proveedores que permita garantizar la calidad de los productos y el servicio al cliente deseado.

Los índices diseñados para este propósito son los siguientes:

Objetivo estratégico: Eficiencia empresarial

Nombre del indicador: Rotación de los inventarios

Propósito o justificación: Conocer la eficiencia productiva de la empresa. La utilización de los inventarios causa un gran impacto en la demanda de recursos de capital de trabajo para la operación del negocio y por ende en la rentabilidad.

Fórmula:

R.I. = Inventarios/Costo promedio de la mercancía Vendida por día.

Unidad de medida: Días.

Periodicidad: Mensual.

Fuente de datos: Balance general y Estado de resultados.

Área responsable: Subgerencia.

Interpretación: Este indicador mejora en la medida que disminuye, pues mide el número de días en que rota el inventario. De acuerdo a la política de inventario establecida, se espera que los niveles de inventario se ajusten a una rotación de 20 días. Esta meta se logrará al final del año 2006 y se mantendrá en ese nivel.

Objetivo estratégico: Evaluación de Proveedores

Nombre del indicador: Entregas a Tiempo.

Propósito o justificación: Evaluar el servicio del proveedor, a través de sus entregas a tiempo, para de esta forma mejorar el servicio al cliente. El contar con periodos de entrega fijos por parte del proveedor, permitirá disminuir los inventarios de seguridad y los recursos de capital invertidos en él.

Fórmula:

T.E.P. = Número de pedidos entregados a tiempo*100 / Número de pedidos realizados.

Unidad de medida: Porcentaje

Periodicidad: Mensual.

Fuente de datos: Registro de compra y entradas de almacén.

Área responsable: Subgerencia.

Interpretación: Este indicador mejora en la medida que aumenta, la meta es lograr y mantener el 100%. Se entiende como pedido entregado a tiempo, aquel que cumple con los plazos de entrega establecidos por el proveedor.

Objetivo estratégico: Evaluación de la calidad de Proveedores

Nombre del indicador: No conformidades de calidad.

Propósito o justificación: Evaluar de la calidad de los productos entregados por el proveedor, a través de la evaluación realizada por el comité de calidad en la recepción de los productos, para de esta forma garantizar la calidad de los productos entregados al cliente. La no conformidad se puede presentar por no cumplimiento de los estándares establecidos por falta de la documentación requerida.

Fórmula:

N.C.C. = Número de pedidos con no conformidades*100 / Número de pedidos realizados.

Unidad de medida: Porcentaje

Periodicidad: Mensual.

Fuente de datos: Registro de compra y entradas de almacén.

Área responsable: Comité de calidad.

Interpretación: Este indicador mejora en la medida que disminuye, de acuerdo a las negociaciones llevadas a cabo con los proveedores, se ha fijado la meta de este indicador en 0%.

5.1.3. Indicadores desarrollo de Marca

El objetivo propuesto en esta estrategia es Posicionar los nuevos productos de calidad y confiabilidad con la marca de PROINAS LTDA en el mercado nacional. Los índices propuestos son los siguientes:

Objetivo estratégico: Posicionar la marca SANT de PROINAS

Nombre del indicador: Participación de la marca.

Propósito o justificación: El propósito es aumentar la participación de la marca propia de la empresa. Este es un índice que consideramos fundamental ya que proporcionará una ventaja competitiva permanente que permite romper la dependencia de un proveedor al posicionar una marca propia en el mercado. Adicionalmente, los márgenes de utilidad en la comercialización de estos productos son mayores.

Fórmula:

$$P.M.= (\text{Ventas de la marca SANT} / \text{Total de Ventas}) * 100$$

Unidad de medida: Porcentaje.

Fuente de datos: Registro de Ventas y facturación.

Área responsable: Mercados, gerencia.

Interpretación: Este indicador mejora en la medida que aumente. En la actualidad los productos reemplazados por la marca SANT son productos de las líneas de Certified y Marwing, que en la actualidad participan en un 70% de los volúmenes de venta. Se fija como meta para este año terminar con una participación de los productos de la marca SANT del orden del 70%, de tal forma que en junio se alcance el 50% de participación, en septiembre el 60% para cerrar el año en el 70% propuesto.

5.2 INDICADORES DE PROPUESTA DE MERCADOS

Esta propuesta se desarrolla en dos frentes diferentes, propuesta de crecimiento sostenido en ventas y propuesta de penetración de nuevos mercados.

5.2.1 Indicadores de la propuesta de crecimiento sostenido en ventas.

A través de esta estrategia se pretende afianzar la relación comercial con los clientes actuales, diseñar las condiciones para recuperar los clientes perdidos. La propuesta está basada en el mejoramiento del servicio y satisfacción del cliente por lo que los índices se consideran fundamentales ya que permitirán hacer un seguimiento a elementos de competitividad. Los índices diseñados son los siguientes:

Objetivo estratégico: Mejoramiento del servicio al cliente.

Nombre del indicador: porcentaje de entregas a tiempo.

Propósito o justificación: Generar imagen de seriedad y cumplimiento, manejar los tiempos de entrega y mejorar el servicio al cliente. Uno de los factores importantes identificado en la investigación de mercados es la entrega a tiempo de los pedidos a los clientes por lo que se hace vital controlar el desempeño de las unidades estratégicas y operativas en el cumplimiento de los plazos de entrega fijados por el cliente.

Fórmula:

T.E.C= Número de pedidos entregados a tiempo*100 / Número de pedidos realizados

Unidad de medida: Porcentaje

Fuente de datos: Registros de mercados, gerencia y ventas.

Área responsable: Ventas y gerencia.

Interpretación: Este indicador mejora en la medida que aumenta, la meta es lograr el 100%, garantizando el cumplimiento en los plazos de entrega establecidos con los clientes en la propuesta de venta. Su seguimiento y cumplimiento debe darse a partir del segundo semestre de 2006.

Objetivo estratégico: Aumentar el servicio y aumentar la fidelidad del cliente.

Nombre del indicador: Capacitaciones realizadas.

Propósito o justificación: Este es uno de los factores importantes establecido por los clientes en la investigación de mercados y es vital hacer un monitoreo de las actividades de servicio. También permitirá conocer las necesidades del cliente y la introducción de nuevos productos.

Fórmula:

P.C.R.= (Capacitaciones realizadas mes / No. Capacitaciones programadas en el mes)*100

Unidad de medida: Porcentaje.

Periodicidad: Mensual.

Fuente de datos: Registro de Capacitaciones.

Área responsable: Ventas, gerencia.

Interpretación: Este indicador mejora en la medida que aumente. La meta establecida es el 100% para lo cual se hace necesario una programación estricta y la asignación de recursos detallada.

Objetivo estratégico: El objetivo es lograr una imagen confiable respaldada por productos cada vez más satisfactorios.

Nombre del indicador: Numero de reclamos.

Propósito o justificación: El servicio que proyecta la compañía hacia los clientes, es un claro indicador de la satisfacción lograda por los productos y servicios que ofrece, Si la respuesta es mayor a cero, se debe iniciar una mejora inmediata para corregir las fallas y tratar de compensar las inconformidades.

.Fórmula:

N.R= Numero De reclamos en el periodo

Unidad de medida: Unidades

Fuente de datos: Registro de Reclamos y sugerencias.

Área responsable: Servicio al clientes.

Interpretación: Este indicador mejora en la medida que disminuya. La meta es mantenerlo en cero.

5.2.2. Indicadores de Penetración de Nuevos Mercados

La estrategia de penetración en el mercado es una estrategia de crecimiento a través de los mercados potenciales, pretende incrementar las ventas de los productos químicos para mantenimiento de PROINAS LTDA ampliando su cobertura a nivel nacional. Esta penetración se basa en ampliar la línea de productos consumidos por los clientes actuales, en la recuperación de clientes perdidos y en la inclusión de nuevos clientes. Los índices diseñados para el monitoreo de esta propuesta son:

Objetivo estratégico: Aumentar los pedidos de múltiples ítems.

Nombre del indicador: Pedidos múltiples.

Propósito o justificación: Se busca aumentar los números de productos que consume el cliente, aumentando la profundidad de la línea de productos.

Fórmula:

PE.M= (Numero de Pedidos múltiples / No. De pedidos totales)*100

Unidad de medida: Porcentaje

Periodicidad: Mensual.

Fuente de datos: Registro de Ventas y Facturación.

Área responsable: Ventas, gerencia.

Interpretación: Este indicador mejora en la medida que aumente. Se espera que un cliente no consuma un solo producto del portafolio ofrecido por la empresa, por lo cual se incentiva al vendedor a ofrecer e introducir otros productos a nuestro cliente. La meta establecida es del 60% de pedidos múltiples.

Objetivo estratégico: Aumentar las Ventas

Nombre del indicador: Presupuesto acumulado en ventas

Propósito o justificación: Observar el crecimiento según lo presupuestado. El presupuesto es el punto de partida en la planeación de una gestión empresarial en el que se refleja los objetivos, las metas y los programas de la organización y deberá conducir al desempeño de la misión y al logro de la visión en el largo plazo. La ejecución eficiente y eficaz del presupuesto es, por tanto, un índice de gestión clave y fundamental dentro de la organización.

Fórmula:

$$\text{P.A.V.} = \text{Ventas acumuladas en el año} / \text{Ventas presupuestadas en el año} * 100$$

Unidad de medida: Porcentaje

Periodicidad: Mensual.

Fuente de datos: Registro de Ventas, facturación y Estado de Resultados.

Área responsable: Ventas, gerencia.

Interpretación: Este indicador mejora en la medida que supere el 100%, que indicará el cumplimiento del presupuesto de ventas acumulado a la fecha.

Objetivo estratégico: Participación nacional en el mercado.

Nombre del indicador: Ventas en nuevas zonas.

Propósito o justificación: Hacer un seguimiento de los resultados obtenidos en las zonas nuevas y el cumplimiento en la ejecución de los presupuestos de ventas.

Fórmula:

$$\text{V.Z.N} = (\text{Ventas del periodo en zona nueva} / \text{Presupuesto en ventas de la zona}) * 100$$

Unidad de medida: Porcentaje.

Periodicidad: Mensual.

Fuente de datos: Registro de Ventas y Facturación.

Área responsable: Ventas, subgerencia.

Interpretación: Este indicador mejora en la medida que supere el 100% que indicará el cumplimiento de las metas establecidas.

Objetivo estratégico: Aumentar la participación en el mercado.

Nombre del indicador: Porcentaje de clientes recuperados.

Propósito o justificación: Conocer la capacidad de la empresa en la recuperación de clientes perdidos.

Fórmula:

P.C.R.= (Numero de clientes recuperados en el periodo / Numero de clientes perdidos)*100

Unidad de medida: Porcentaje

Periodicidad: Mensual.

Fuente de datos: Registro de Ventas y Facturación.

Área responsable: Ventas, gerencia.

Interpretación: Este indicador mejora en la medida que aumente. Los clientes perdidos son limitados y determinados en 321, por lo que se espera de acuerdo a los resultados de la investigación de mercados, al final del año haber alcanzado la recuperación del 25% de los clientes perdidos, cifra que es la cuarta parte de los clientes que recuerdan la empresa y estarían dispuestos a reestablecer relaciones comerciales con ella. Esta meta se logrará paulatinamente y para alcanzar el objetivo propuesto para el fin de año, se establece alcanzar para septiembre, la recuperación del 10% de los clientes perdidos y el 15% restante, para el último trimestre del año.

Objetivo estratégico: Aumentar la participación en el mercado.

Nombre del indicador: Porcentaje de clientes nuevos.

Propósito o justificación: Conocer la capacidad de la empresa en aumentar la participación a través de nuevos clientes y la capacidad de gestión del grupo de trabajo en llegar a nuevos clientes.

Fórmula:

C.N.= (Numero de clientes nuevos en el periodo / Numero de clientes Nuevos Presupuestados)*100

Unidad de medida: Porcentaje

Periodicidad: Mensual.

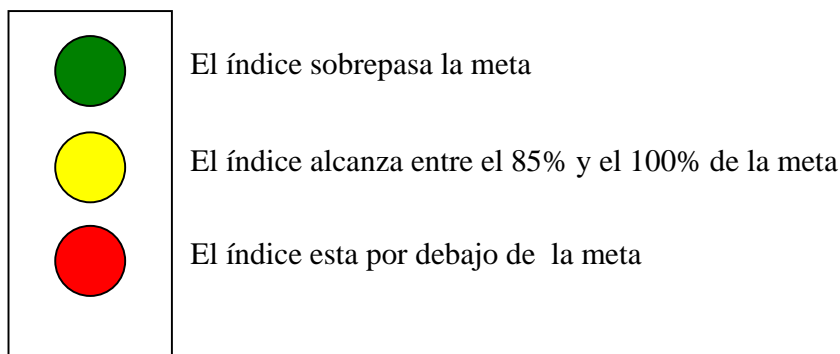
Fuente de datos: Registro de Ventas y Facturación.

Área responsable: Ventas, gerencia.

Interpretación: Este indicador mejora en la medida que aumente. De acuerdo a las evaluaciones realizadas con el personal de ventas y la dirección de la empresa, se ha fijado una meta de 5 clientes nuevos mensuales para este año y de acuerdo a los resultados, ajustar la meta para el año entrante.

5.3 EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

En la evaluación periódica de estos indicadores se establece una señal de cumplimiento que permitirá identificar el estado y desarrollo de la variable monitoreada de la siguiente forma:



Nota: Si el índice mejora al decrecer, la evaluación se invierte.

Un índice con alerta verde indica un excelente desempeño y será analizado para determinar las condiciones que permitieron alcanzar este resultado y si se pueden implementar permanentemente en la empresa o si se debe a causas solamente transitorias.

Un índice con alerta amarilla se considera aceptable y requiere de prevención y análisis por la directiva de la empresa junto con el responsable, en la que se determinarán causas de esta desviación y los correctivos necesarios.

Un índice con alerta roja se considera un resultado malo, con un desempeño pobre en las unidades estratégicas responsables. Se hará un análisis profundo de las causas de este resultado, se determinan los correctivos necesarios, estableciendo nuevas metas y designando un responsable para el seguimiento detallado a corto plazo del índice y las variables que lo afectan.

5.4 RESULTADOS ALCANZADOS

Para hacer una evaluación de los resultados alcanzados y la ejecución del presupuesto de ventas, presentamos los índices alcanzados a partir de junio de 2006 y los datos de ventas del año 2006 a la fecha así:

- **Ventas frente al presupuesto**

Se presenta las ventas de PROINAS LTDA en Bucaramanga y Barrancabermeja para el año 2006 con el objeto de comparar en las mismas condiciones los resultados obtenidos.

Tabla 28. Pronósticos de ventas

PRONOSTICOS DE VENTAS EN PROMEDIO MOVIL DEL 2006									
MES	Ventas 2005	Ventas acumuladas	Promedio movil	Presupuesto 2006	Presupuesto acumulado	Ventas 2006	Ventas acumuladas	Crecim. en ventas	Ejecución del presup.
Enero	12.122	12.122	14.578	18.223	18.223	14.635	14.635	0,21	0,80
Febrero	10.440	22.562	14.050	17.563	35.786	19.752	34.387	0,89	0,96
Marzo	6.616	29.178	13.023	16.279	52.065	19.162	53.549	1,90	1,03
Abril	55.884	85.062	19.361	24.201	76.266	28.570	82.119	-0,49	1,08
Mayo	25.936	110.998	20.993	26.241	102.507	25.757	107.876	-0,01	1,05
Junio	21.406	132.404	22.030	27.537	130.045	29.080	136.956	0,36	1,05
Julio	10.666	143.070	20.439	25.548	155.593	20.018	156.974	0,88	1,01
Agosto	28.729	171.799	22.811	28.514	184.107	31.464	188.438	0,10	1,02
Septiembre	25.326	197.125	24.938	31.172					
Octubre	9.986	207.111	25.419	31.774					
Noviembre	23.980	231.091	20.861	26.077					
Diciembre	20.780	251.871	20.125	25.156					

De los resultados obtenidos se observa lo siguiente:

El presupuesto de ventas del año 2006 se realizó haciendo un pronóstico de ventas por medio de promedios móviles. Los resultados obtenidos se presentan en la columna promedio móvil; sobre estos resultados para establecer el presupuesto del año, se realizó un incremento del 25%, basado en el crecimiento esperado para este año. Los resultados se presentan en la columna presupuesto para el 2006. De acuerdo a estos valores, se calculó el presupuesto acumulado en ventas. Estos resultados los utilizamos para el cálculo de los índices crecimiento en ventas y ejecución del presupuesto.

A final de agosto de 2006 se puede presentar se ha alcanzado la ejecución del 102% de presupuesto, de tal forma que se alcanza un aumento del 2% sobre el presupuesto que ya ha considerado un crecimiento del 25%.

De los resultados en crecimiento en ventas se resalta una disminución del 49% en las ventas de abril, este resultado ha sido ampliamente analizado y se encuentra que en el año 2005, la empresa participó en una licitación especial para la electrificadota de Santander por \$ 30.000.000 la cual ganó y esto es lo que presenta esta distorsión.

Tabla 29. Resultados en crecimiento en ventas.

Índice	Meta	Resultado junio/06	Alerta	Resultado Julio/06	Alerta	Resultado Agosto/06	Alerta
Propuesta Financiera							
C.V.	25%	36%	●	88%	●	10%	●
R.P.	5%	26.34%	●	12.68%	●	28.35%	●
M.B.U.	40%	42.35%	●	44.68%	●	48.71%	●
R.C.C.	45 días	65 días	●	62 días	●	64 días	●
Inventarios proveedores							
R.I.	20 días	18 días	●	18 días	●	17 días	●
T.E.P.	100%	95%	●	100%	●	100%	●
N.C.C.	0%	5%	●	5%	●	0%	●
Desarrollo de marca							
P.M.	70% Fin de año.	54%	●	57.5%	●	64.2%	●
Crecimiento sostenido							
T.E.C.	100%	94%	●	96%	●	100%	●
P.C.R.	100%	100%	●	100%	●	100%	●
N.R.	0	0	●	1	●	0	●
Nuevos mercados							
PE.M.	30%	30.41%	●	20%	●	32.85%	●
P.A.V.	100%	105%	●	101%	●	102%	●
V.N.Z.	100%	105%	●	124%	●	112%	●
P.C.R.	25% Fin de año.	4.26%	●	8.36%	●	14.12%	●
P.C.N.	100%	80%	●	120%	●	100%	●

Fuente: Proinas Ltda.

En los resultados de indicadores se puede resaltar los siguientes aspectos:

- En crecimiento en ventas de agosto, se encuentra una alerta roja, las ventas solo alcanzaron un crecimiento del 10% con respecto al mismo mes del año anterior, al hacer la evaluación, se encuentra que a pesar de ser el mejor año en ventas, el mes de agosto del año 2005 también fue bastante bueno. Podría deberse a un pico de demanda pero no hay suficiente información estadística para establecer esta tendencia.
Para evaluar este resultado, se reunió la gerencia, la subgerencia, el director de ventas y los vendedores. Se concluye que era una meta alta de alcanzar y se propone la revisión del método de pronóstico. Se plantearon incentivos y bonificaciones para el cumplimiento de las nuevas metas
- La rotación de cartera presentó un aumento en el mes de agosto, pero se ha venido cumpliendo las metas globales fijadas. Al analizar este retroceso, se encontró que la causa es el incremento de las ventas en este periodo.
- En el índice de tiempo de entrega del proveedor, se presentó el retraso en la entrega de un pedido, esto causó incumplimiento de la empresa con el cliente. Se programó una reunión con el proveedor en donde se expusieron las consecuencias de los incumplimientos y se enviaron circulares a todos los proveedores sobre la importancia de este factor en el servicio al cliente. Para los dos últimos meses del año no se han presentado inconvenientes en este sentido.
- En los periodos de junio y julio, se presentaron no conformidades de calidad en las entregas del proveedor, estas representan el 5% de los pedidos, las razones encontradas son el mal etiquetado del producto y deficiencias en las tapas. Se programó una visita al proveedor y se mostró las fallas y los posibles inconvenientes con clientes en la eventualidad que no se detecten estas fallas antes de la entrega del producto.
A partir de agosto no se han presentado situaciones de esta naturaleza.
- El indicador de entrega a clientes presentó alertas amarillas en los meses de junio y julio, Los índices alcanzados son del orden del 94 y 96% respectivamente. Al analizar las causas, se encuentra que están ligadas al incumplimiento de los proveedores, por lo que se solicita una revisión de los inventarios, para evaluar el stock de seguridad para garantizar el servicio al cliente.
- El número de reclamos de clientes presenta una alerta amarilla en el mes de julio. La razón se documentó y la causa encontrada fue la mala utilización del producto, por lo cual se asume falta de capacitación al cliente por lo cual se

prestó la asistencia técnica en la aplicación y la programación de una capacitación general a la empresa.

(Ver Anexo No. 18 Formato de Sugerencias y Reclamos)

- El índice de pedidos múltiples pretende profundizar la línea de productos en los clientes actuales, en el mes de julio encontramos una alerta amarilla en este indicador. La causa encontrada es la falta de concientización y motivación del personal de ventas el cual se conforma con alcanzar un pedido y no ofrece otros productos de la línea. Se programó un curso de capacitación y motivación en el cual se muestra que es más fácil vender otro producto a un cliente que nos conoce a conquistar un nuevo cliente; por tanto se pide mucho esfuerzo en este sentido.
Al evaluar los resultados de agosto, se encuentra que se alcanzo y sobrepasó la meta propuesta.
- Se presenta una alerta roja en el índice de porcentaje de nuevos cliente. El logro alcanzado es del 80%. Se replantea los incentivos para los vendedores y se establece una valoración por el potencial de compras del nuevo cliente.

5.5. PROPUESTA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

Iniciativa	Objetivos	Seguimiento y evaluación de la ejecución de las iniciativas estratégicas.	Responsable	Tiempo
Propuesta de la Estructura Organizacional	Diseñar una nueva estructura organizacional flexible a las necesidades actuales y futuras de PROINAS LTDA, manteniéndolo competitivo, desarrollando un óptimo desempeño global en la empresa, esto con el fin de lograr el aprovechamiento integral del recurso humano.	Presentar una propuesta de organigrama .	Gerente	1 Diciembre-05
		Con base en la anterior propuesta de organización, crear el manual de funciones y responsabilidades, definir líneas de mando, comunicación y perfil del cargo para los integrantes de la nueva organización.	Gerente	20 Diciembre-05.
		Asignar las funciones de acuerdo a las responsabilidades del cargo y a la capacidad de gestión del personal.		30 Enero-06.
		Involucrar la organización en procesos de mejora continua, capacitando a todo el personal para mantener las nuevas políticas.	Gerente	20 Febrero-06
		Incrementar la fuerza de ventas, el departamento de mercadeo, crear el comité de calidad	Sub-Gerente	30 Marzo-06
Propuesta Financiera	Generar valor agregado para PROINAS LTDA	Implementación y aplicación de Tecnología a los procesos financieros.	Departamento Contable.	30 Marzo-06
		Planeación y ejecución de presupuestos. Reducir los costos financieros por pagos de deudas a entidades que no son bancarias	Gerencia Gerencia.	30 Enero-06 30 Abril-06.
Propuesta de Inventarios y Proveedores	Garantizar el mejor servicio al cliente al mínimo costo	Clasificar los productos de acuerdo al orden de importancia en la generación de utilidades para la empresa	Sub-Gerencia	30 Enero-06

	ofreciendo la disponibilidad de los productos, en las calidades y cantidades establecidas por el cliente, integrando la cadena de suministro desde el proveedor hasta el cliente.	<p>Definir los pronósticos de ventas para cada uno de los productos.</p> <p>Estimar los costos de administración de los inventarios.</p> <p>Definir políticas para la administración de los inventarios.</p> <p>Diseñar el procedimiento de selección y evaluación de proveedores.</p>	Departamento de Mercadeo y Sub-Gerencia. Sub-Gerencia	30 de Enero-06 15 Febrero-06.
Propuesta de desarrollo de marca	Posicionar los nuevos productos de calidad y confiabilidad con la marca de PROINAS LTDA en el mercado nacional.	<p>Conseguir un nuevo proveedor dispuesto a maquilar, que pueda brindar garantías, calidad, confiabilidad, respaldo.</p> <p>Negociar las condiciones comerciales, precios, políticas.</p> <p>Diseñar una nueva marca de productos con sus logotipos, presentaciones, lista de precios, y toda la estructura comercial.</p>	Gerencia Gerencia Gerencia y Departamento de Mercadeo.	30 Enero-06. 15 Febrero-06. 1 Marzo- 06.
Esta propuesta requiere de la consolidación de una filosofía y una organización empresarial que permita direccionar estratégicamente la empresa, con la finalidad de generar la imagen de empresa exitosa.	Desarrollar un óptimo desempeño global en la empresa, esto con el fin de lograr el aprovechamiento integral del recurso humano.	<p>Definir los nuevos direccionamientos de la empresa según los análisis realizados anteriormente de la misión, visión, objetivos y metas.</p> <p>Divulgar y socializar la visión, misión y los valores corporativos de la empresa PROINAS LTDA.</p> <p>Estructurar la empresa de acuerdo a la misión y visión de la empresa durante la ejecución del plan de mercadeo.</p>	Gerencia Gerencia y Sub-Gerencia. Gerencia y Sub-Gerencia.	15 Enero-06. 1 febrero-06
Propuesta de penetración de nuevos mercados	Ampliar la cobertura de mercado de PROINAS LTDA, a nivel nacional.	Diseñar un plan para los distribuidores que incluya plan de ventas, responsabilidades del distribuidor y de la empresa, condiciones comerciales y entrenamientos.	Sub-Gerencia	1 Abril -06.

	<p>Establecer distribuidores calificados en las capitales de los departamentos, para la representación de la empresa en ese sector.</p> <p>Lograr posicionamiento de la nueva marca de PROINAS LTDA.</p>	<p>Diseñar las condiciones necesarias de precio, plaza, productos y promociones, para la apertura de zonas.</p> <p>Apertura en las zonas de Bogota y Medellín por medio del canal de distribuidores, en el primer semestre del año 2006.</p> <p>Diseño de un plan de expansión a nivel nacional en los siguientes 6 meses, para 5 años.</p> <p>Diseñar política de precios para los distribuidores teniendo en cuenta todos los factores que afectan el precio de producto y servicio en cada zona.</p> <p>Incrementar el volumen de clientes nuevos al final del segundo semestre de 2006.</p> <p>Incrementar las ventas de PROINAS en un 25% de los productos químicos, según las ventas realizadas en las nuevas zonas, en el año 2006.</p>	<p>Sub-Gerencia</p> <p>Sub-Gerencia</p> <p>Sub-Gerencia.</p> <p>Gerencia y Departamento de Ventas.</p> <p>Gerencia y Departamento de Ventas.</p> <p>Sub-Gerencia</p>	<p>15 Abril -06.</p> <p>30 Junio-06.</p> <p>31 Octubre-06</p> <p>15 Abril-06.</p> <p>20 Diciembre-06</p> <p>20 Diciembre-06.</p>
<p>Propuesta para la estrategia de crecimiento sostenido en ventas</p>	<p>Afianzar la estructura general del negocio.</p> <p>Recuperar el mercado perdido por la empresa.</p> <p>Crear lazos estrechos con los clientes actuales.</p>	<p>Cada vendedor debe traer mensualmente 10 clientes nuevos, apoyado en la base de clientes perdidos y potenciales.</p> <p>A los clientes actuales ofrecerles productos del portafolio de la empresa que no estén utilizando o que lo este comprando a otro proveedor.</p> <p>Los clientes actuales deben aumentar sus ítems en el pedido.</p> <p>Diseñar programas de capacitación a los clientes.</p> <p>Crear una base de datos que permita conocer el cliente en cuanto a las necesidades, frecuencia de compra, preferencias, para el primer semestre del 2006.</p> <p>Anexar un documento de información general y el portafolio</p>	<p>Departamento de Ventas.</p> <p>Departamento de Ventas</p> <p>Departamento de Ventas.</p> <p>Departamento de Ventas y Sub-Gerencia.</p> <p>Departamento de</p>	<p>30 Junio-06.</p> <p>1 Marzo-06.</p> <p>1 Abril-06.</p> <p>1 Mayo-06.</p> <p>30 Junio-06.</p> <p>1 Marzo-06.</p>

		de productos y servicios de la empresa, a cada una de las cotizaciones ofrecidas, y clientes nuevos.	Ventas.	
		Realizar un seguimiento mensual de la recuperación de los clientes de la empresa mediante indicadores de gestión.	Sub-Gerencia	30 Junio-06.
		Realizar capacitaciones constantes en el área comercial.	Sub-Gerencia y Departamento de Ventas.	1 Marzo-06.

6. CONCLUSIONES Y OBSERVACIONES

En el análisis del comportamiento de PROINAS LTDA., se han observado factores tanto externos como internos que han incidido en la pérdida paulatina de sus mercados. Dentro de los factores externos encontramos: la disminución progresiva en ventas; la competencia desleal por parte de los proveedores, quienes atraen directamente a los clientes de PROINAS LTDA., con mejores condiciones comerciales; el irrespeto por la creación de políticas de precios y descuentos que establecen cifras irrisorias; y la falta de un apoyo técnico por parte de los mismos proveedores.

Por otro lado, los factores internos encontrados, evidencian que PROINAS LTDA., no contaba con un plan estratégico definido y su planeación solamente se realizaba en el plano operativo, proyectándose en el día a día y resolviendo las condiciones que se observaban en el corto plazo, esto además de no definir estratégicamente la empresa, generaba una baja motivación en el recurso humano, quienes no veían futuro para la empresa ni para ellos mismo, presentándose un bajo sentido de pertenencia y una alta rotación de personal.

De la misma forma, no se contaba con procesos definidos ni procedimientos y actividades como contratación de personal, selección de proveedores, compras, gestión de los inventarios, créditos, etc., se realizaban subjetivamente basados en la intuición, experiencia y estado de ánimo del ejecutor, esto ocasionaba caer en grandes errores demasiado costosos para la empresa.

Las anteriores condiciones obligaron a PROINAS LTDA., a plantear la necesidad de cambiar el rumbo de la empresa y es así como se decide el diseño e implementación de un plan estratégico de mercadeo que permita la creación de condiciones para alcanzar los resultados esperados. Pero tal como se describió a través del plan estratégico de mercadeo no se puede apartar del diseño de condiciones internas de la empresa con capacidad para responder a las necesidades derivadas de la implementación del plan. Es así como se hace necesario crear un plan estratégico para toda la organización.

Es importante tener en cuenta que para la realización de un plan de estrategia de mercadeo debía la empresa verificar, en primer lugar, sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas para luego determinar si el plan era viable y adecuado a la empresa, ajustando su organización desde adentro hacia fuera. Efectivamente, el diseño e implementación del plan, permitió que el conocimiento de la empresa y de sus mercados realizara una reestructuración total de toda su estrategia corporativa para así poder realizar el plan de mercadeo.

Esto ha permitido cambiar el rumbo de la organización en el ámbito estratégico, táctico y operativo. Además, gracias a la implementación de estas estrategias también se pudo llegar a la independencia de la empresa con su proveedor por

medio de su marca propia que está siendo producida por medio de una maquila. Los resultados han sido satisfactorios, ya que se ha producido un cambio en las tendencias de los indicadores de la empresa, aumentando sus ventas y rentabilidad.

Todo esto (la marca propia, la organización de la empresa, el ver la empresa de otra forma) ha generado un cambio de mentalidad en el direccionamiento que sus accionistas tenían de la empresa, a raíz del mejoramiento y ampliación del panorama de sus ventas, mercados, permanencia, rentabilidad y crecimiento.

A partir de la evaluación de los resultados de la evaluación del primer semestre se pudo observar que se cumplió con las expectativas de permanencia en el mercado, rentabilidad, ventas, crecimiento, etc.

Pues bien, a lo largo del presente trabajo se ha realizado un esfuerzo por plasmar una planeación estratégica que potencie a PROINAS LTDA., como una de las mejores empresas de la zona industrial de Santander. Para tal efecto, se ha trabajado a partir de los marcos de referencia establecidos por las investigaciones teóricas que hay en el campo industrial y la experiencia personal que se tiene a través de la gerencia de la empresa. Por lo tanto, la integración de estos elementos nos permite llegar a las siguientes conclusiones:

1. La elaboración de un plan estratégico trasciende la expectativa de ser sólo un mecanismo de planeación, convirtiéndose, por lo tanto, en un proceso que dinamiza la empresa, evalúa sus verdaderas condiciones y explora su posición frente al entorno comercial en la cual se encuentra; con el compromiso de generar un direccionamiento que potencie el talento humano y que pueda, a su vez, crear un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica.

2. En PROINAS LTDA., durante el proceso de diseño e implementación de un plan estratégico, se ha logrado el conocimiento más profundo de lo que es la empresa, en su ambiente interno, en las condiciones y requerimientos del mercado y en el direccionamiento de los recursos que han contribuido al logro de los objetivos. También se evidencia el compromiso de toda la organización en la creación de ventajas competitivas que garanticen la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

3. Con el nuevo rumbo estratégico creado para PROINAS LTDA., se reconoce el esfuerzo de la gerencia y el de sus colaboradores por mantener la empresa a largo plazo como una empresa de calidad y servicio. Sin este compromiso, no es posible la obtención de buenos resultados.

4. El análisis realizado en este proyecto le permitió a toda la organización reconocer sus deficiencias para fortalecerse en sus capacidades y evaluar, de esta manera, sus procesos, permitiendo efectuar en ella la transformación como estrategia que la haga más dinámica, con mayor capacidad de adaptarse a los cambios de condiciones, más participativa y más disponible al servicio de sus

clientes, dándole la capacidad de responder a las exigencias del mercado y a la ejecución de las estrategias planteadas.

5. La misión, visión, objetivos y metas políticas planteadas en el plan de mercadeo permitieron formular las estrategias que posicionarán los productos de PROINAS LTDA., a través de su marca SANT. Por ende, para ser exitoso en la estrategia de mercadeo, hay que ser muy claro en la misión y visión del negocio, con orientación a servir al cliente actual y potencial. La debida investigación de mercado, la penetración y desarrollo del mercado, la adecuada segmentación de objetivos claros y alcanzables, tácticas ejecutables, programas y presupuestos que conlleven al adecuado seguimiento del desempeño y las acciones correctivas en tiempo y orden son la clave del éxito.

6. Los factores que determinan la preferencia del cliente en el sector de productos químicos son en su orden: calidad, servicio, marca y precio; y sobre estos factores PROINAS LTDA., ha diseñado su plan estratégico de mercadeo. Además, cuenta con un gran potencial en el mercado ya que el porcentaje de recordación encontrado en la investigación está basado en la calidad de sus productos y en el servicio prestado al cliente, la cual constituye una verdadera ventaja competitiva y sobre este resultado, se diseñó el plan estratégico para la empresa.

7. A pesar de que el posicionamiento de una nueva marca en un mercado altamente competitivo requiere de una gran inversión, trabajo y esfuerzo, PROINAS LTDA., por medio de su marca registrada SANT, ha alcanzado romper la dependencia y control del proveedor, alcanzando, de esta manera, un reconocimiento en el mercado, una posibilidad de incursionar en nuevos mercados, una mayor competitividad, un aumento en sus márgenes de utilidad, un mejor ambiente laboral con un grupo de trabajo más motivado y con un alto sentido de pertenencia.

8. En la implementación del plan estratégico de mercadeo, PROINAS LTDA., ha alcanzado sus objetivos vitales, llegando a una ejecución del presupuesto de ventas en el mes de agosto del 102%, este presupuesto consideraba una proyección de las ventas de acuerdo a promedios móviles con un incremento adicional del 25%. Este crecimiento sumado al incremento sustancial de los márgenes de utilidad en los nuevos productos, conlleva al logro de los objetivos de rentabilidad esperados, los cuales han sido superados ampliamente durante todo el año de 2006.

9. El desempeño de una empresa debe medirse en términos de resultados; para este fin, el sistema de indicadores propuesto permite evaluar el producto global de la gestión en las unidades estratégicas y operativas, permitiendo, a su vez, identificar y asegurar los elementos que constituyen una ventaja competitiva y para corregir aquellos que generan deficiencias.

10. Finalmente, se puede concluir que en la medida en que las empresas y compañías construyan y actualicen sus procedimientos de ventas, mejoren su planificación, consoliden su estructura organizacional para el manejo de las relaciones con el entorno y optimicen sus procedimientos de control, serán cada vez más capaces de lograr buenos resultados, garantizándose un éxito prominente en ventas y confiabilidad de los productos.

Aquí queda, pues, propuesta una herramienta de trabajo que fijará el rumbo para PROINAS LTDA., y en el campo de ingeniería industrial está disponible para las empresas que opten por la paulatina estrategia comercial como el gran objetivo de toda planeación de mercadeo; y que, no hayan perdido la confianza en la creatividad humana ni la esperanza en la posibilidad de crear excelentes empresas al servicio de los demás.

RECOMENDACIONES:

Para asegurar la continuidad del plan diseñado y el logro de los objetivos propuestos, se plantean las siguientes recomendaciones.

- A pesar de los resultados alentadores de la implementación del plan diseñado, se entiende que es un proceso de mejoramiento continuo que obliga a un trabajo permanente en el seguimiento del plan, evaluación de los resultados y definición de factores claves de éxito que se deben reforzar a través del aseguramiento de las condiciones que arrojan resultados positivos por medio de procedimientos y la eliminación de variables que no permiten alcanzar los resultados deseados. Es responsabilidad de la gerencia de PROINAS LTDA., la continuidad del presente plan en su ejecución y control.
- Tal como se definió a través del proyecto, para el desarrollo del presente plan, se requiere el compromiso permanente de toda la organización; por lo tanto, la dirección de la empresa debe mantener fielmente las directrices trazadas, motivar e involucrar a todos los estamentos en la ejecución del plan, en la evaluación de los resultados, en la participación de los beneficios económicos obtenidos y en los cambios motivados por los cambios requeridos.
- Siendo el mercado cambiante permanentemente, se hace necesario estar muy cerca de los clientes para ver los cambios en sus necesidades, gustos y preferencias para estar haciendo un ajuste permanente a los posibles cambios presentados. Se hace, entonces, necesario que la subgerencia y el jefe de ventas hagan una evaluación permanente de los resultados de ventas y los comentarios de los clientes, así como de las razones de consecución y pérdida de pedidos, y los reclamos y no conformidades de los clientes.
- El crecimiento de la empresa debe ser totalmente planeado y no se debe desviar por expectativas atractivas para las cuales al no tener condiciones estructuradas, pueden llevar al fracaso del plan.

- La dirección de la empresa nunca debe olvidar que la planeación es un proceso continuo y permanente en todo el horizonte de tiempo; por tanto, manteniendo los objetivos estratégicos en el día a día, se debe orientar todo el esfuerzo en su logro.

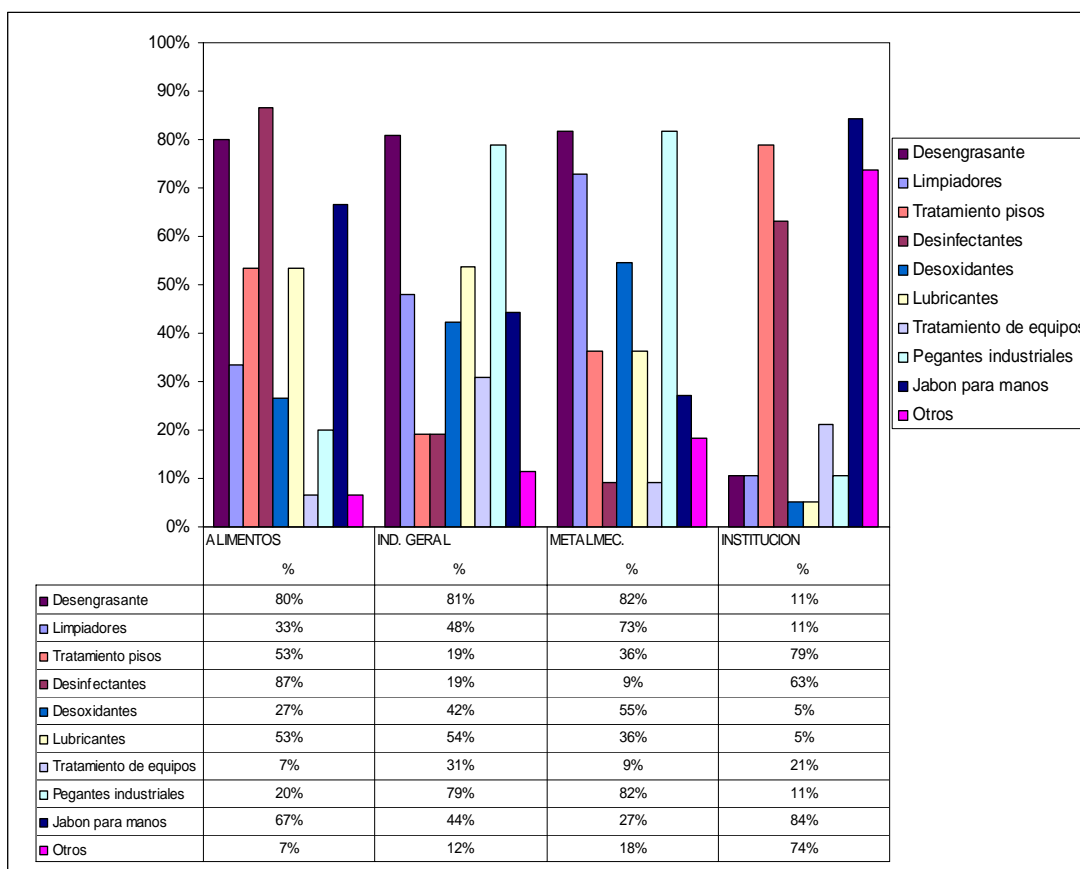
BIBLIOGRAFÍA

- CHRISTOPHER, Martín. Logística Aspectos Estratégicos. Primera edición. Limusa: México DF. 1999.
- SALLENAVE, Jean – Paúl. Gerencia y planeación estratégica. Grupo editorial Norma: Colombia 1990.
- CHASE, Richard, AQUILANO, Nicholas, JACOBS, Robert. Administración de Producción y operaciones. Octava edición. McGraw Hill: Santa Fe de Bogotá. 2000
- GULTINAN, Joseph p, GORDON W, Paul. Administración de marketing. Quinta edición. McGraw Hill. 1997.
- CAVASSA, Ramírez. Administración Industrial. Limusa Noriega editores. 1994.
- BELTRAN Jaramillo, Jesús Mauricio. Indicadores de gestión. Segunda edición. 3R editores. 1999.
- SERNA Gomez, Humberto. Planeación y gestión estratégica. cuarta edición. RAM editores. Bogotá D.C. 1.996.
- GULTINAN, Joseph. Gerencia de marketing. 6 ed. Mc Graw Hill. 1998
- LAMBIN Jean Jacques. Marketing estratégico. Mc Graw Hill. 1998.
- STANTON, Willian. Fundamentos de marketing. 10 ed. México. Mc Graw Hill. 1994.

ANEXO 1. GRÁFICAS DE RESPUESTAS ESPECÍFICAS DE LA ENCUESTA DEL ESTUDIO DE MERCADOS.

- Pregunta No 1: ¿Que productos está utilizando actualmente?

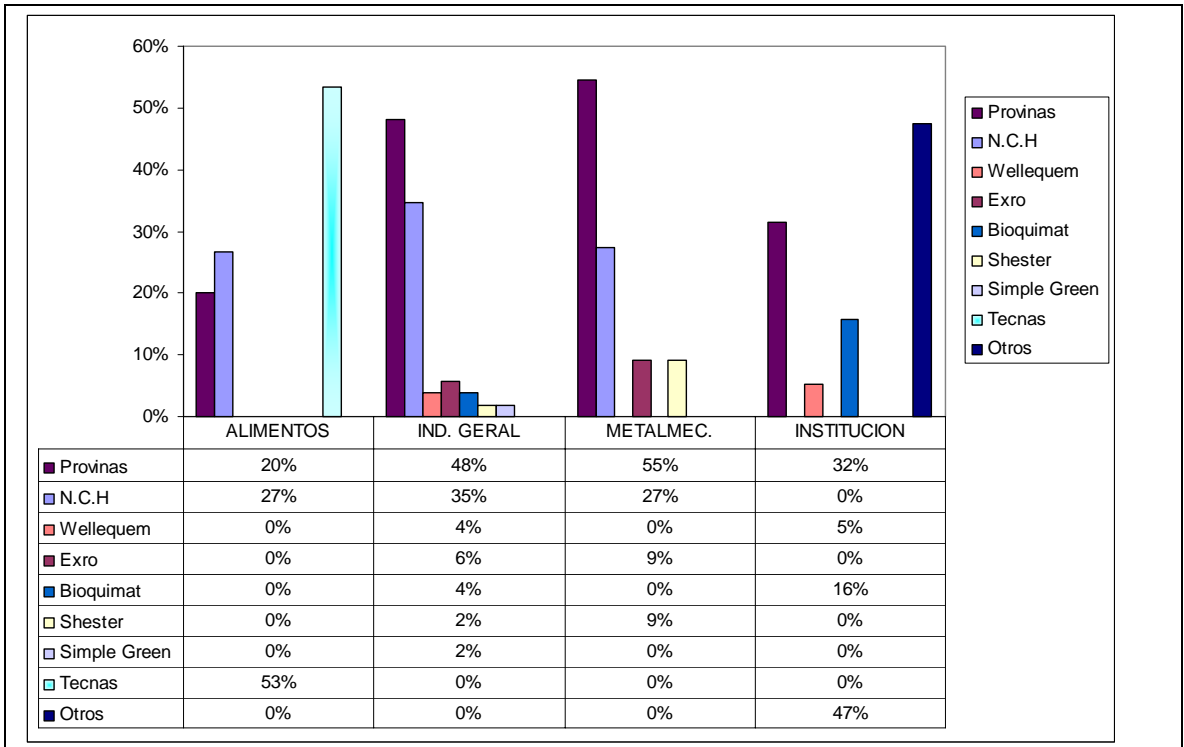
Gráfica 1. Productos utilizados en las empresas encuestadas.



Fuente: La autora

- Pregunta No 2: ¿A que empresa le compra actualmente?

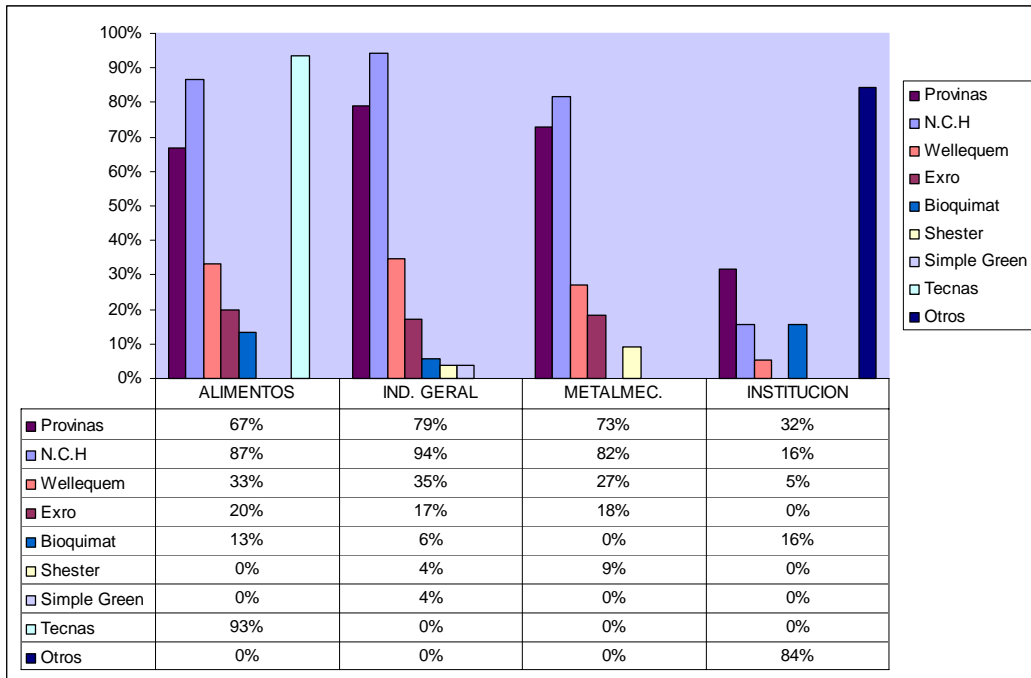
Gráfica 2. Empresas a quienes compran actualmente.



Fuente: La autora

- Pregunta No 3 ¿Marcas que conoce?

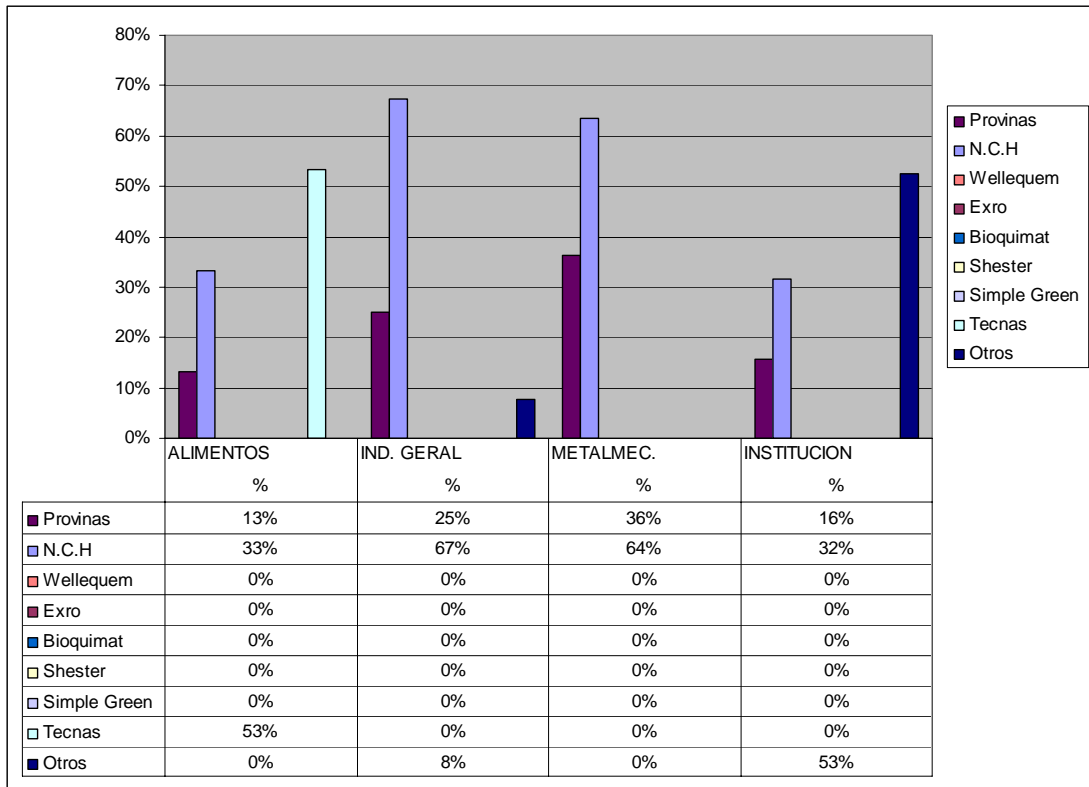
Gráfica 3. Marcas reconocidas por los clientes



Fuente: La autora

- Pregunta No 4 ¿Cuál es su marca preferida?

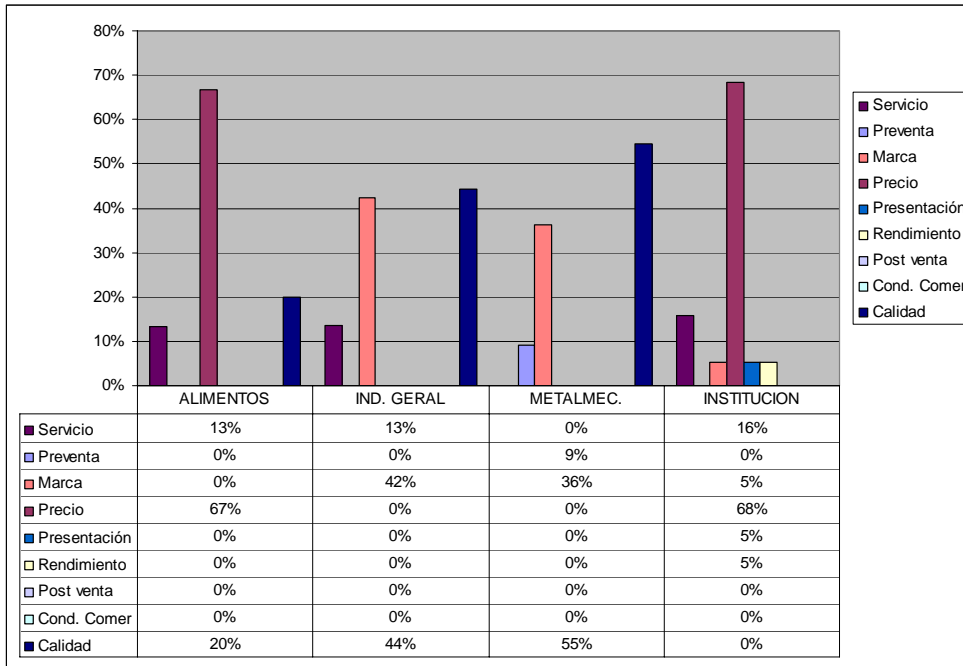
Gráfica 4. Marca preferida de las empresas.



Fuente: La autora

- Pregunta No 5: ¿Por qué la considera la preferida?

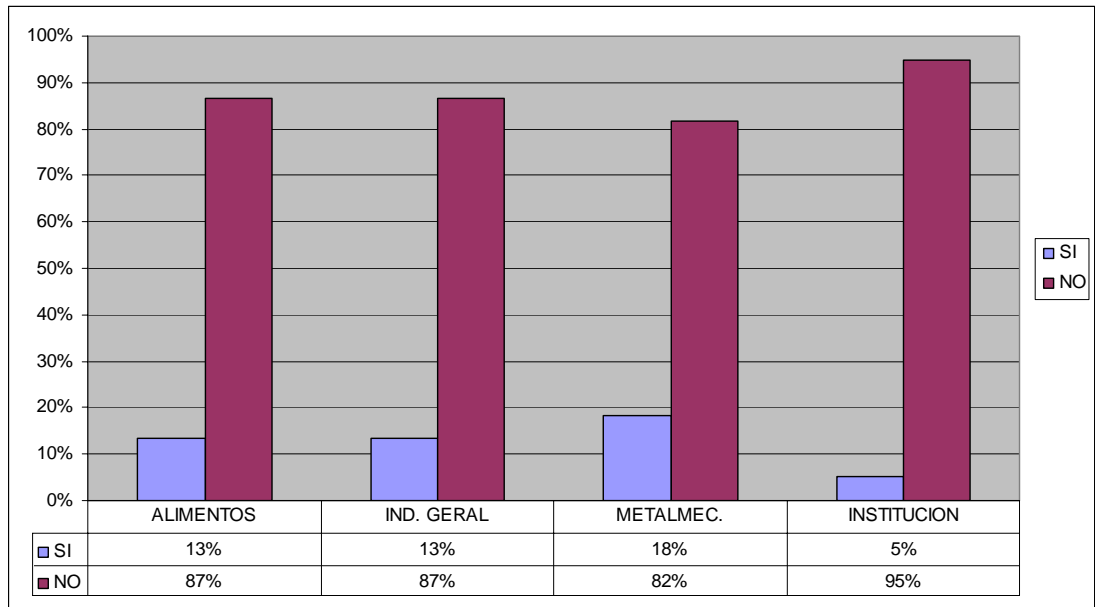
Gráfica 5. Factores de preferencia de la marca de la competencia.



Fuente: La autora

- Pregunta No 6. ¿Conoce alguna marca que no le guste?

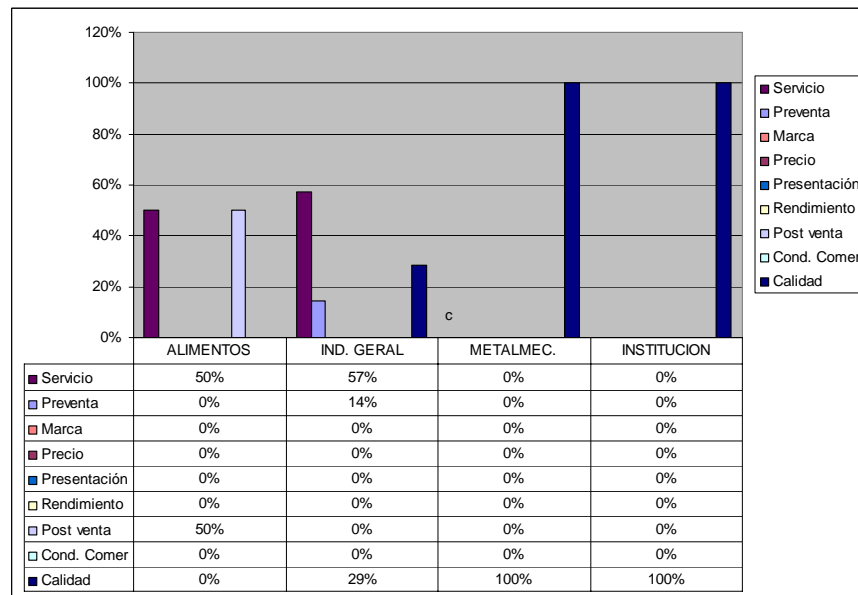
Gráfica 6. Desagrado por alguna marca.



Fuente: La autora

- Pregunta No 7. ¿Por qué razón no le gusta?

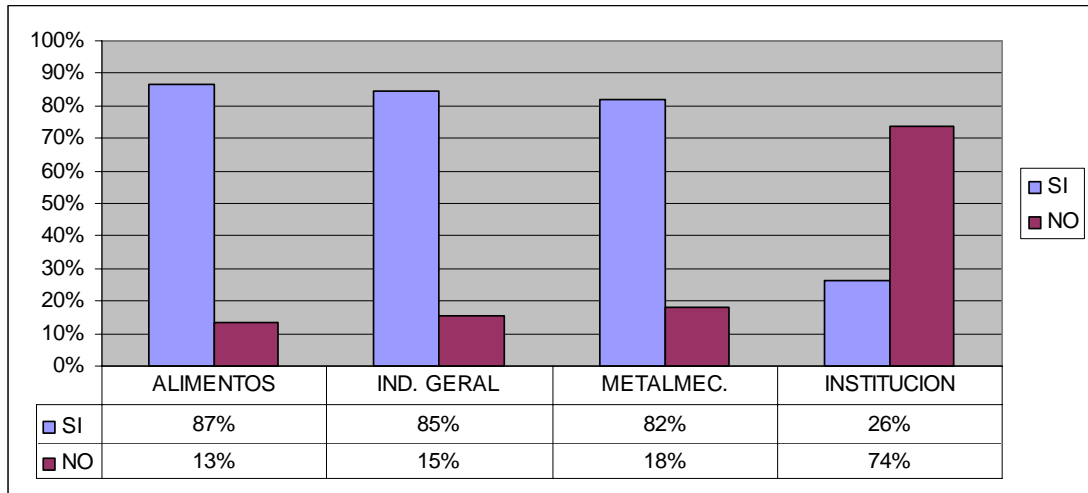
Gráfica 7. Factores de rechazo de las marcas.



Fuente: La autora

- Pregunta No 8. ¿Conoce o recuerda la empresa PROINAS LTDA?

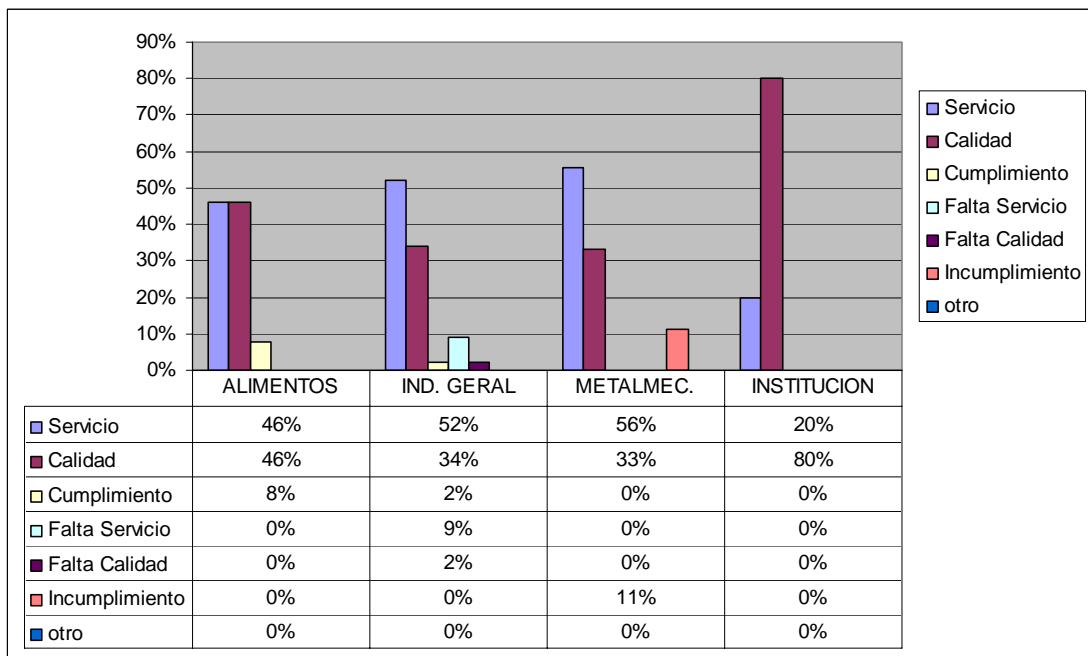
Gráfica 8. Reconocimiento de PROINAS.



Fuente: La autora

- Pregunta No 9. ¿Por qué recuerda a Proinas Ltda.?

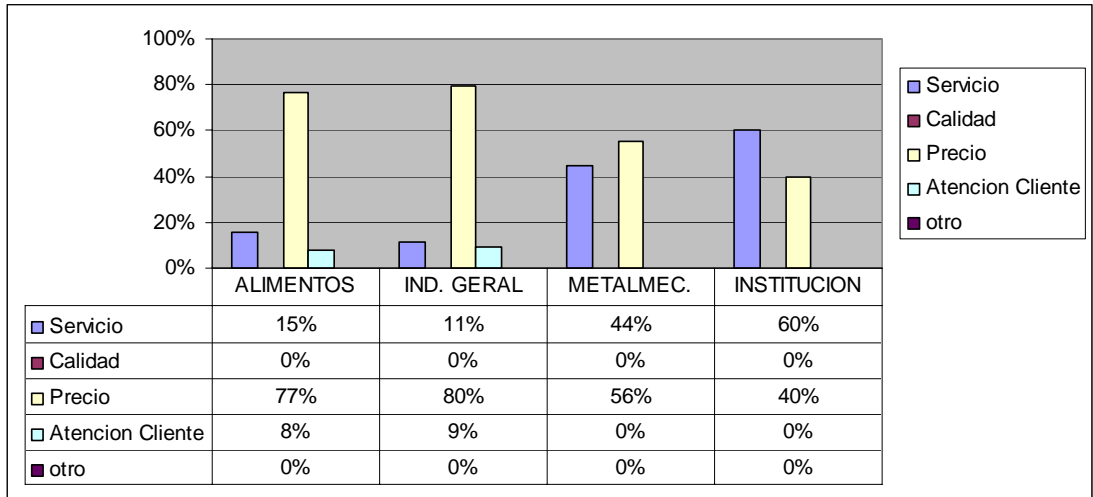
Gráfica 9. Características con las que recuerda a PROINAS



Fuente: La autora

- Pregunta No 10. ¿Por qué cambió a PROINAS por otra empresa?

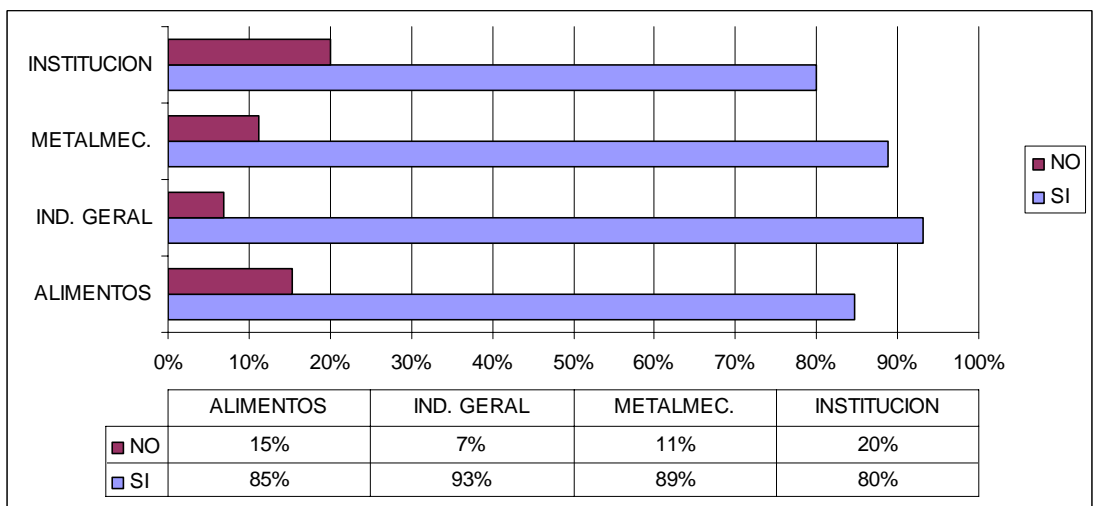
Gráfica 10. Factores para cambiar a PROINAS por otro proveedor.



Fuente: La autora

- Pregunta No 11. ¿Si PROINAS LTDA le brinda todo lo que espera encontrar en los productos químicos incluyendo el servicio estaría dispuesto a volver a la empresa?

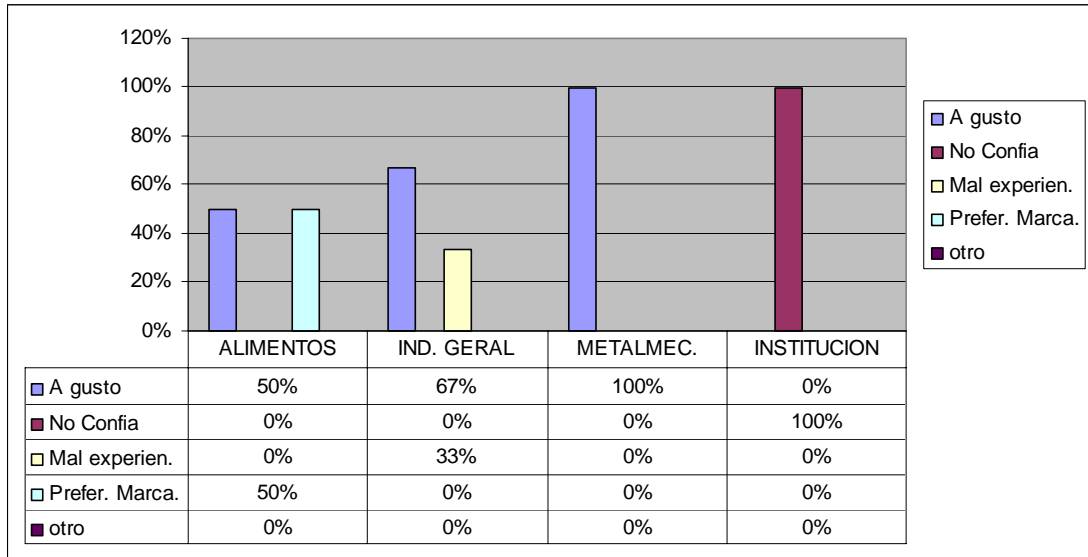
Gráfica 11. Disposición para volver a PROINAS



Fuente: La autora

- Pregunta No 12. ¿Por qué no estaría dispuesto a retomar compras con la empresa?

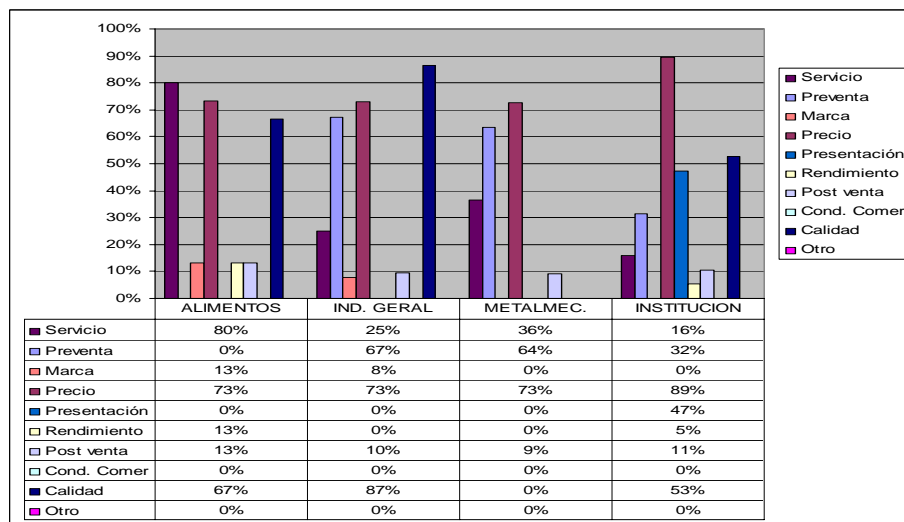
Gráfica 12. Factores para no volver a PROINAS



Fuente: La autora

- Pregunta No 13. ¿Qué influye en la compra del producto?

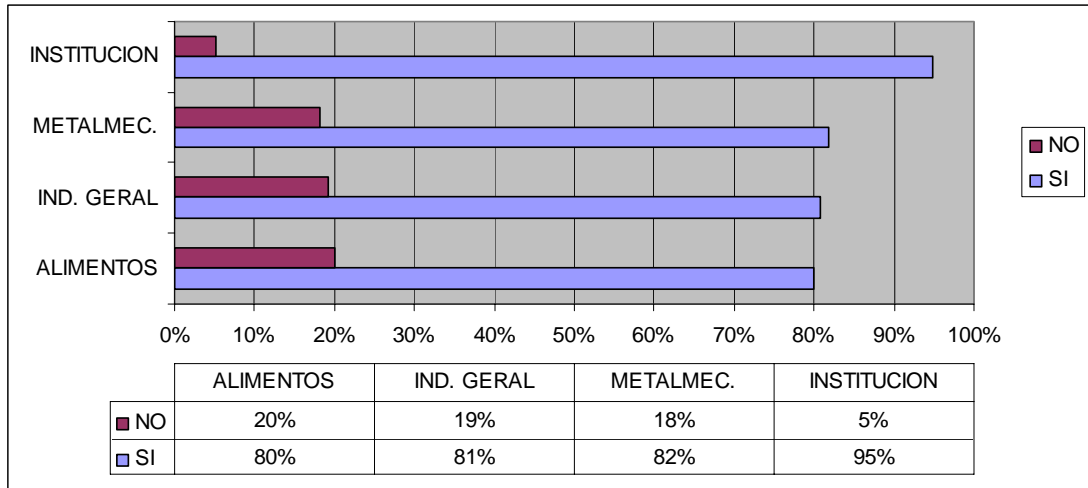
Gráfica 13. Factores que influyen en la compra.



Fuente: La autora

- Pregunta No. 14 ¿Cambiaría una marca por otra que le pueda dar las garantías que usted necesita?

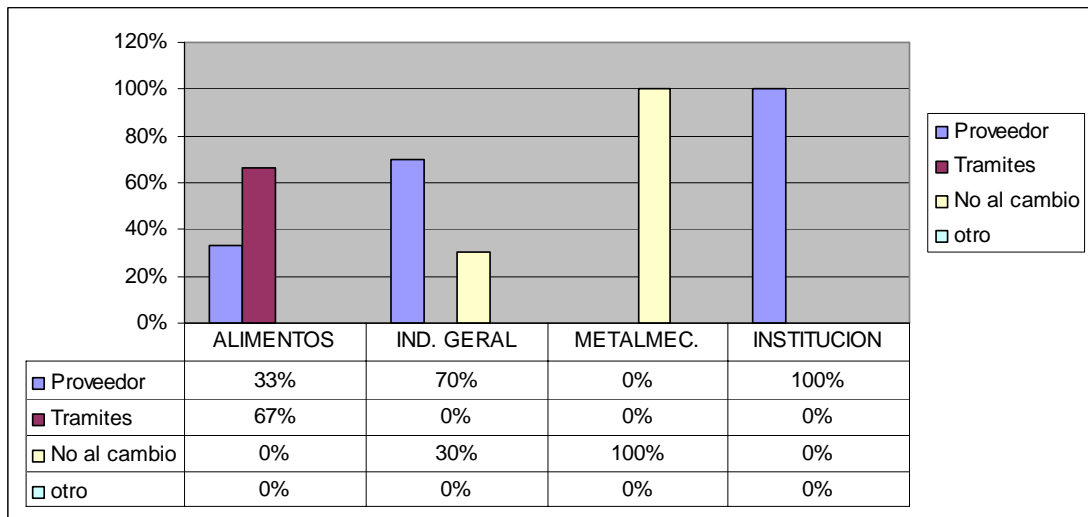
Gráfica 14. Disposición al cambio de marca.



Fuente: La autora

- Pregunta No. 15. ¿Por que no cambiaría una marca por otra?

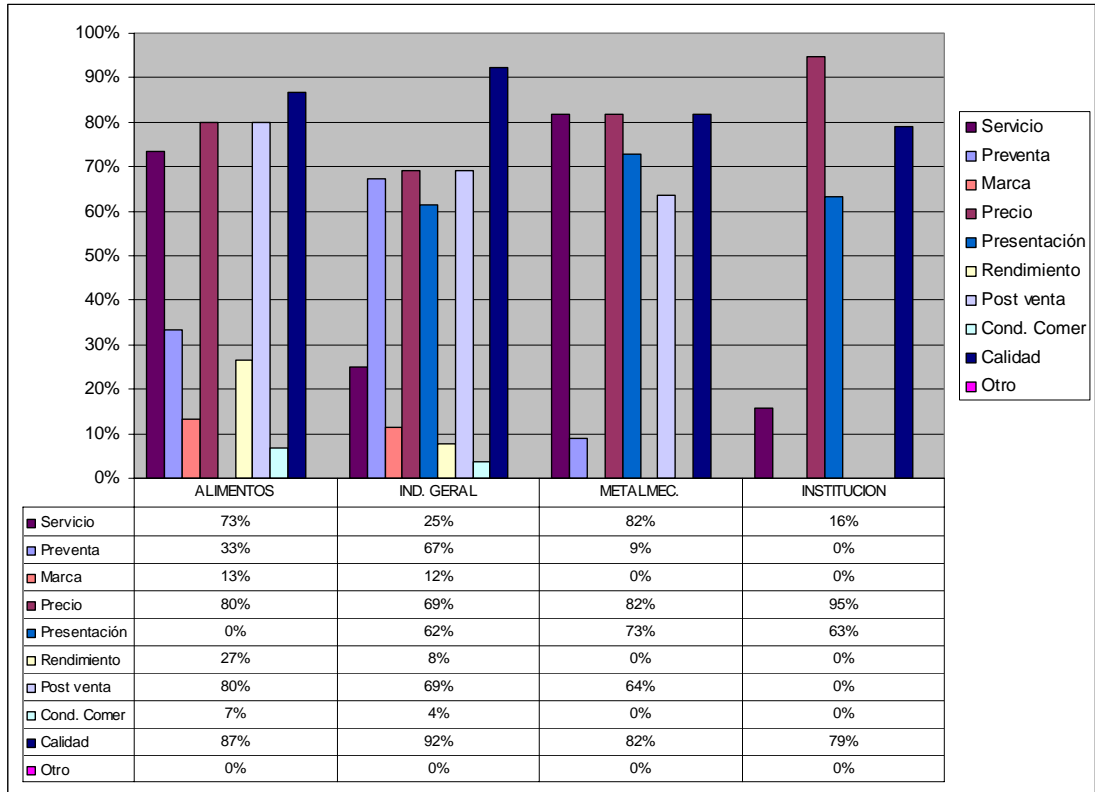
Gráfica 15. Factores para no hacer cambio de marca.



Fuente: La autora

- Pregunta No 16. ¿Qué factores influyen en el cambio de marca?

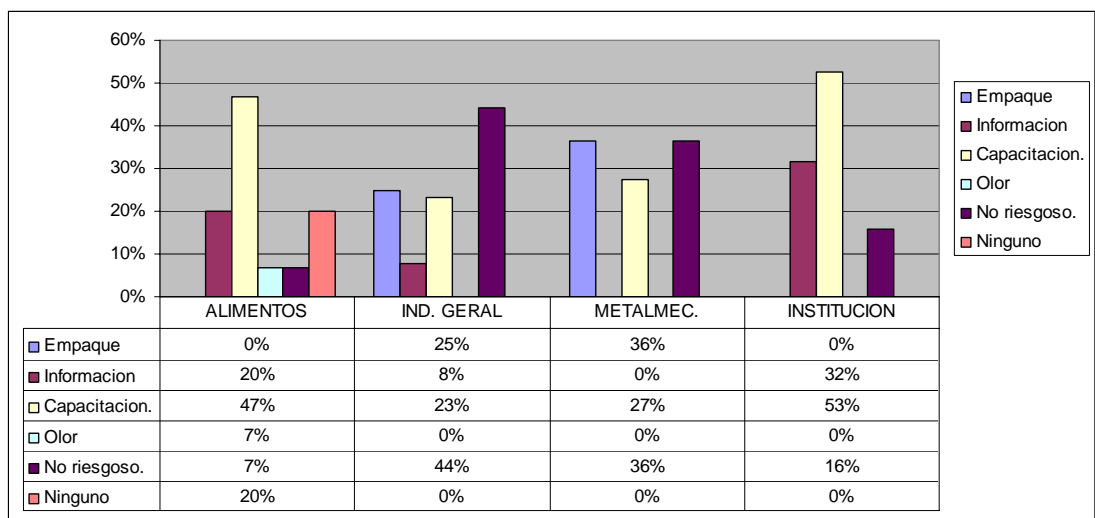
Gráfica 16. Factores para cambiar una marca por otra.



Fuente: La autora

- Pregunta No.17. ¿Que sugerencias le haría al producto que esta utilizando?

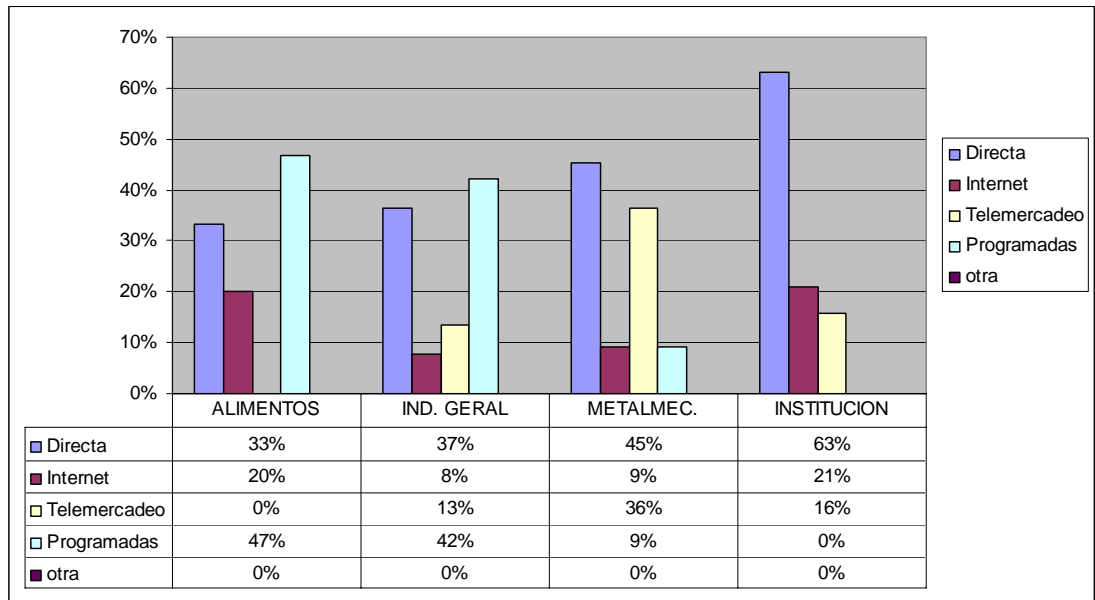
Gráfica 17. Sugerencias de cambios al producto.



Fuente: La autora

- Pregunta No. 18. ¿Como le gustaría que fuera la venta?

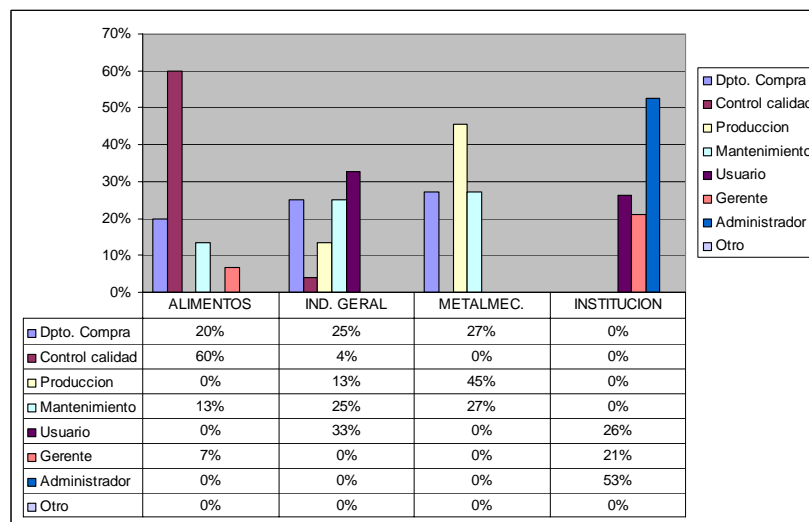
Gráfica 18. Preferencias en la compra.



Fuente: La autora

- Pregunta No. 19. ¿Si le gusta un producto quién es el encargado de aceptar los cambios o la entrada de nuevos productos?

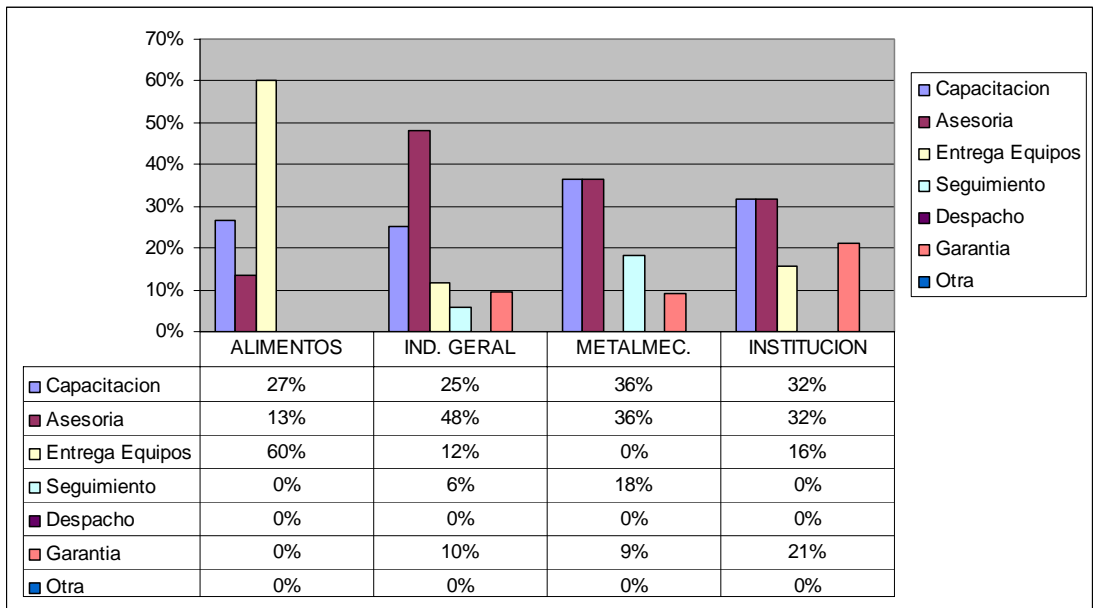
Gráfica 19. Quien tiene el poder de decisión en la compra



Fuente: La autora

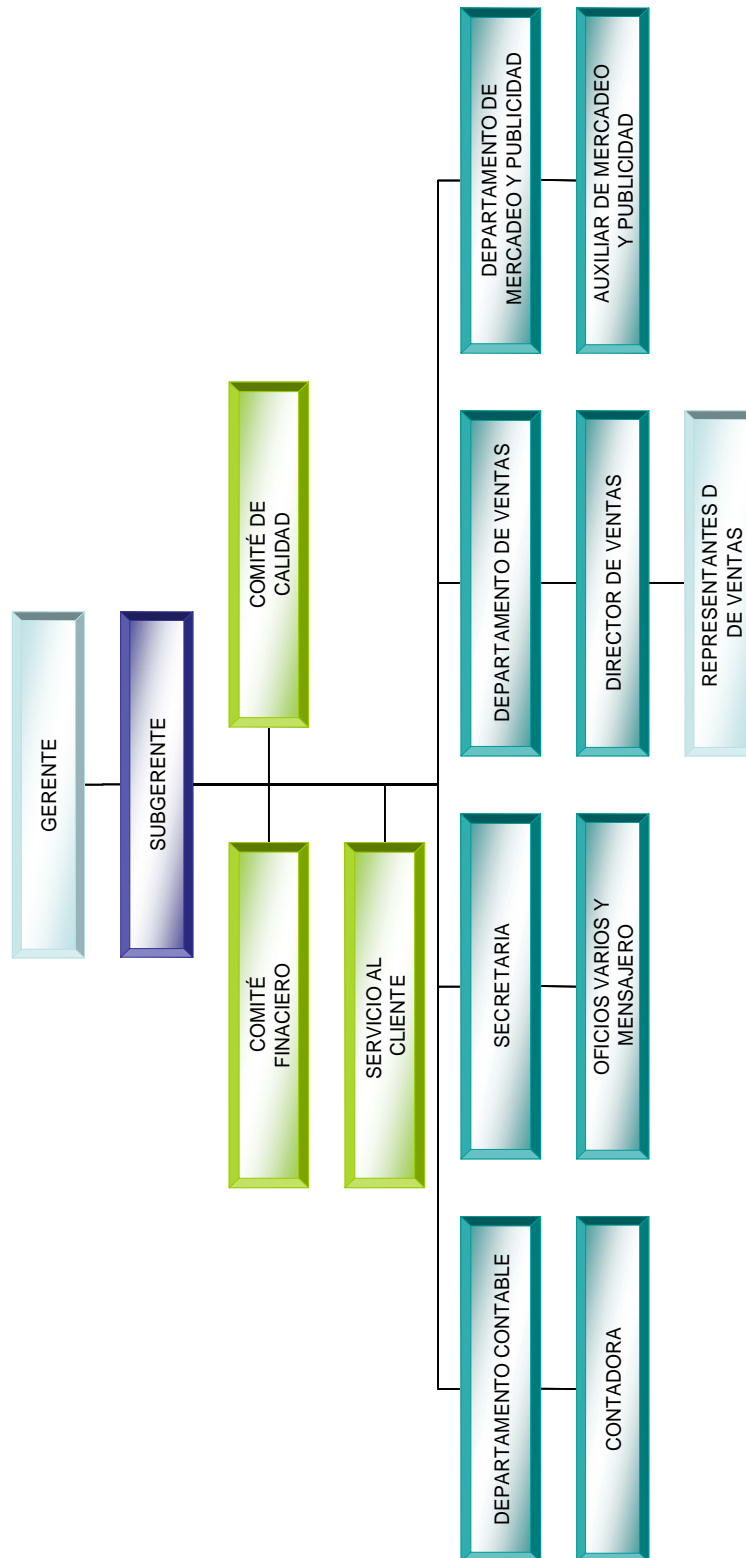
- Pregunta No. 20. ¿Según su percepción: cuál cree que es el mejor servicio que se le pueda prestar?

Gráfica 20. Preferencia en el servicio.



Fuente: La autora

ANEXO 2. NUEVO ORGANIGRAMA PROINAS LTDA.



ANEXO 3. SEGUIMIENTO DE LOS VENDEDORES.



PLANIFICACION DIARIA DE VENDEDORES
Código F – 35

VENDEDOR		OBSERVACIONES Y RESULTADOS	
FECHA		TOTAL DE VISITAS REALIZADAS EN EL DIA	
SUPERVISOR			
DEMUESTRE AL MENOS UN PRODUCTO EN CADA VISITA			
NOMBRE DEL CLIENTE	DIRECCION	TELEFONO	
TEMAS A TRATAR	DEMOSTRACIONES A REALIZAR		
PEDIDOS	COTIZACIONES	PROX. VISITA	
OBSERVACIONES Y RESULTADOS			
NOMBRE DEL CLIENTE	DIRECCION	TELEFONO	
TEMAS A TRATAR	DEMOSTRACIONES A REALIZAR		
PEDIDOS	COTIZACIONES	PROX. VISITA	
OBSERVACIONES Y RESULTADOS			
NOMBRE DEL CLIENTE	DIRECCION	TELEFONO	
TEMAS A TRATAR	DEMOSTRACIONES A REALIZAR		
PEDIDOS	COTIZACIONES	PROX. VISITA	

ANEXO 4. FORMATO DE SEGUIMIENTO A LOS CLIENTES.

PLAN DE SEGUIMIENTO DE CLIENTES

CLIENTE:

DIRECCION:

TELEFONOS:

CORREO ELECTRONICO:

CIUDAD:

FAX:

NIT:

CONTACTOS:

JEFE DE COMPRAS:

JEFE DE MANTENIMIENTO:

NOMBRE DEL USUARIO:

OTRAS PERSONAS:

TEL:

TEL:

TEL:

TEL:

PRODUCTOS ACTUALES

PROINAS				COMPETENCIA			
PRODUCTO	CANT	USOS	PRECIO	NOMBRE	CANT	USOS	PRECIO

PEDIDOS REALIZADOS

FECHA	FACT.	PRODUCTO.	Tiempo D	Cant.	F. Pago.	PRECIO

SEGUIMIENTO DE VISITAS

FECHA	PRODUCTO	OBSERVACIONES	PROX. VISITA	HORA

SEGUIMIENTO DE COTIZACIONES

FECHA	PRODUCTO	VISITA PREVIA	VISITA POSTERIOR	OBSERVACIONES

ANEXO 5. MANUAL DE FUNCIONES PROINAS LTDA.



MANUAL DE FUNCIONES Y ESPECIFICACIONES

CARGO: GERENTE

JEFE INMEDIATO: NINGUNO

OBJETIVO DEL CARGO: Define, formula, dirige y coordina las políticas y actividades de la empresa.

DETALLE DE FUNCIONES

FUNCIONES PRINCIPALES

- Planeación, dirección y control estratégico de la empresa
- Elaboración de presupuestos de ventas
- Coordinación del comité financiero
- Coordinación del comité de calidad
- Seguimiento a los presupuestos de ventas
- Negociación con proveedores
- Visita y negociación con clientes
- Coordinar la actividad de los distribuidores.
- Revisión de los resultados mensuales y anuales
- Definición de políticas de precios

FRECUENCIA

Diaria
Semanal
Mensual
Semanal
Diario
Semanal

Diario
Mensual
Semanal

OTRAS FUNCIONES

- Acompañamiento vendedores y asesorías en el campo de ventas
- Revisión de la contabilidad.
- Visitas a proveedores fuera de la ciudad.

FRECUENCIA

Quincenal

Quincenal
Mensual

PERFIL DEL CARGO

EXPERIENCIA: Se requiere una experiencia previa de mínimo tres años en actividades relacionadas con la administración y ventas.

CAPACITACION: Se requiere entrenamiento profesional en el campo de la administración, mercadeo y ventas.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES:

Se requiere conocimiento en recursos humanos y asesoramiento en ventas.

HABILIDAD REQUERIDA:

Alto liderazgo y responsabilidad e iniciativa.

RESPONSABILIDADES

RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS: Mantiene relaciones de forma directa y constante con todo el personal, clientes y proveedores.

RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE INFORMACION: Tiene acceso de forma directa a información reservada.

RESPONSABILIDAD POR MATERIALES: su responsabilidad abarca todos los enseres, muebles, maquinaria y equipo, así como de la materia prima

RESPONSABILIDAD POR SUPERVISION: el cargo ejerce control sobre toda la empresa

CONDICIONES DE TRABAJO

RIESGOS Y ESFUERZOS

El cargo no presenta riesgos ni esfuerzo físico, pero sí mental debido a la concentración constante.

CONDICIONES AMBIENTALES

ILUMINACION: Buena
CALOR: normal
RUIDO: No hay exposición
POLVO: Buenas
LIMPIEZA: Siempre / buena
OLORES: Buenas

OBSERVACIONES GENERALES

- El gerente es el encargado de definir el direccionamiento de la empresa
- Es el representante legal.

ANALISTA:
Maria Teresa Palmera Hernández

NUMERO DE HOJAS

3 de 3



MANUAL DE FUNCIONES Y ESPECIFICACIONES

CARGO: SUBGERENTE

JEFE INMEDIATO: GERENTE

OBJETIVO DEL CARGO: Planifica, dirige y coordina y controla las ventas de la empresa.

DETALLE DE FUNCIONES

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Elaboración de los presupuestos de ventas.
- Selección de personal
- Capacitación de personal de ventas
- Visita de clientes
- Participación en el comité de finanzas
- Participación en el comité de calidad
- Revisión de los programas de ventas
- Participación y revisión de las cotizaciones
- Seguimiento de los pedidos a los proveedores
- Programación de las compras
- Control de inventarios
- Control de los distribuidores
- Control de los despachos
- Aprobación de pedidos a clientes
- Revisión de la cartera

FRECUENCIA

Semanal
Rara vez
Diario
Semanal
Mensual
Semanal
Semanal
Diario
Diario
Semanal
Mensual
Diario
Diario
Diario
Mensual

OTRAS FUNCIONES

- Definición de precios de venta
- Apoyo en recuperación de cartera

FRECUENCIA

Semanal

PERFIL DEL CARGO

EXPERIENCIA: Se requiere una experiencia previa de mínimo dos años en actividades relacionadas con la administración y ventas.

CAPACITACION: Se requiere entrenamiento tipo técnico en la producción y manejo de químicos.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES:

Se requiere conocimiento en cuanto a normas de seguridad industrial en el manejo de químicos.

HABILIDAD REQUERIDA:

Alta habilidad viso motriz, rapidez de decisión, manejo de personal.

RESPONSABILIDADES

RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS: Mantiene relaciones de forma directa y constante con el gerente, el contador, los proveedores y clientes

RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE INFORMACION: Tiene acceso de forma directa a información reservada.

RESPONSABILIDAD POR MATERIALES: Responde por los implementos personales de trabajo, por le equipo de producción así como por su adecuado uso y conservación.

RESPONSABILIDAD POR SUPERVISION: el cargo no ejerce control sobre ningún otro cargo.

CONDICIONES DE TRABAJO

RIESGOS Y ESFUERZOS

El cargo presenta riesgos físicos al tener contacto con químicos. Realiza esfuerzo físico constante y mental debido a la concertación constante.

CONDICIONES AMBIENTALES

ILUMINACION: Buena
CALOR: normal
RUIDO: No hay exposición
POLVO: Buenas
LIMPIEZA: Siempre / buena
OLORES: Buenas

OBSERVACIONES GENERALES

ANALISTA:
Maria Teresa Palmera Hernández

NUMERO DE HOJAS

3 de 3



MANUAL DE FUNCIONES Y ESPECIFICACIONES

CARGO: SECRETARIA

JEFE INMEDIATO: GERENTE

OBJETIVO DEL CARGO: Registrar, redactar y transcribir información, correspondencia y documentos necesarios para los clientes y representante de ventas. Obtener y recopilar la información financiera, de la empresa, servir de soporte administrativo al personal interno, así como a clientes, proveedores y otros.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Atender necesidades de asesores de ventas.
- Diseñar y realizar los catálogos.
- Atención de clientes.
- Realizar cartera.
- Facturar, Cotizar y realizar remisiones.
- Elaboración de nomina
- Elaboración orden de compras.
- Diligenciamiento de formularios de impuestos.
- Revisar movimientos bancarios mensuales.
- Controlar el inventario.
- Encargarse de la caja menor y llevar registros de los pagos y cobranzas relacionados.
- Elaboración de autoliquidaciones.
- Revisar e imprimir cartera.
- Manejar el software contable.

FRECUENCIA

Diario
Semanal
Diario
Diario
Diario
Quincenal
Diario
Semestral
Mensual
Mensual

Diario
Mensual
Mensual
Diario

OTRAS FUNCIONES

- Realizar informe mensual de ventas.
- Organizar y dirigir el tiempo de entrega de los productos.
- Controlar los gastos.
- Servir de soporte de la toma de decisiones administrativas.

FRECUENCIA

Mensual

EXPERIENCIA: Se requiere una experiencia previa de mínimo un año en actividades relacionadas.

CAPACITACION: Se requiere entrenamiento tipo técnico en el manejo de secretariado y en el manejo contable y conocimiento teórico práctico sobre las herramientas de hardware y software con las que cuenta PROINAS.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES:

Se requiere conocimiento en administración, computación y manejo de personal.

HABILIDAD REQUERIDA:

Alta habilidad viso motriz, rapidez de decisión, manejo de personal y clientes.

RESPONSABILIDADES

RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS: Mantiene relaciones de forma directa y constante con el gerente, el contador, los proveedores y clientes

RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE INFORMACION: Tiene acceso de forma directa a información reservada.

RESPONSABILIDAD POR MATERIALES: Responde por los implementos personales de trabajo, por le equipo de computo y oficina y por su adecuado uso y conservación.

RESPONSABILIDAD POR SUPERVISION: el cargo no ejerce control sobre ningún otro cargo.

CONDICIONES DE TRABAJO

RIESGOS Y ESFUERZOS

El cargo no presenta riesgos ni esfuerzo físico, pero sí mental debido a la concertación constante.

CONDICIONES AMBIENTALES

ILUMINACION: Siempre / normal

CALOR: Siempre / normal

RUIDO: Regulares

POLVO: siempre /normal

LIMPIEZA: Siempre / normal

OLORES: Buenas

OBSERVACIONES GENERALES

ANALISTA:

Maria Teresa Palmera Hernández

NUMERO DE HOJAS

3 de 3



MANUAL DE FUNCIONES Y ESPECIFICACIONES

CARGO: DIRECTOR DE VENTAS

JEFE INMEDIATO: GERENTE

OBJETIVO DEL CARGO: Planifica, dirige y coordina las operaciones de ventas y comercialización de la empresa.

DETALLE DE FUNCIONES

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Planificar, dirigir y coordinar las operaciones de venta y comercialización de la empresa.
- Acompañamiento a los asesores para incursionar en mercados.
- Reemplazan al gerente en su ausencia.
- Planificar y aplicar programas de venta y comercialización basados en el estado de las ventas y la evaluación del mercado.
- Controlar la selección, formación y rendimiento del personal.
- Supervisar a los otros trabajadores.

FRECUENCIA

Semanal

Semanal

Semanal
Semanal

Rara vez

Diario

OTRAS FUNCIONES

- Realizar ventas directas
- Encargarse del mantenimiento de los equipos.

FRECUENCIA

Diario

Semanal

PERFIL DEL CARGO

EXPERIENCIA: Se requiere una experiencia previa de mínimo un año en actividades relacionadas con mercadeo y ventas

CAPACITACION: Se requiere entrenamiento tipo técnico en ventas y mercadeo, así como de manejo de químicos.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES:

Se requiere conocimiento en mercadeo y ventas.

HABILIDAD REQUERIDA:

Fluidez verbal y manejo de equipos para análisis de aguas en calderas.

RESPONSABILIDADES

RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS: Mantiene relaciones de forma directa y constante con el gerente y clientes

RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE INFORMACION: Tiene acceso de forma directa a información reservada.

RESPONSABILIDAD POR MATERIALES: Responde por los implementos personales de trabajo, por el equipo de análisis de aguas.

RESPONSABILIDAD POR SUPERVISION: el ejerce control sobre los asesores de ventas.

CONDICIONES DE TRABAJO

RIESGOS Y ESFUERZOS

El cargo no presenta riesgos ni esfuerzo físico, pero sí mental debido a la concertación constante.

CONDICIONES AMBIENTALES

ILUMINACION: Variable

CALOR: variable

RUIDO: variables

POLVO: variables

LIMPIEZA: variables

OLORES: variables

OBSERVACIONES GENERALES

Las condiciones ambientales varían debido a que, el supervisor no permanece en la planta, si no en visitas a clientes.

ANALISTA:

Maria Teresa Palmera Hernández

NUMERO DE HOJAS

3 de 3



MANUAL DE FUNCIONES Y ESPECIFICACIONES

CARGO: CONTADOR

JEFE INMEDIATO: GERENTE

OBJETIVO DEL CARGO: Asesorar en materia contable y prestar servicios de contabilidad o de verificación de cuentas.

DETALLE DE FUNCIONES

FUNCIONES PRINCIPALES

- Planificar e implementar políticas y sistemas presupuestarios, de control y de cuentas y similares.
- Revisar la contabilidad
- Preparar y certificar los estados financieros para presentarlos a la dirección o a organismos públicos.

FRECUENCIA

Mensual

Mensual

Mensual

OTRAS FUNCIONES

FRECUENCIA

PERFIL DEL CARGO

EXPERIENCIA: Se requiere una experiencia previa de mínimo un año en actividades relacionadas, con el manejo contable.

CAPACITACION: Se requiere entrenamiento tipo profesional en el manejo contable y conocimiento teórico práctico sobre las herramientas de hardware y software con las que cuenta PROVINAS.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES:

Se requiere conocimiento en administración, computación y manejo de personal.

HABILIDAD REQUERIDA:

Alta habilidad viso motriz, rapidez de decisión, manejo de personal y clientes.

RESPONSABILIDADES

RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS: Mantiene relaciones de forma directa y constante con el gerente, el contador, los proveedores y clientes

RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE INFORMACION: Tiene acceso de forma directa a información reservada.

RESPONSABILIDAD POR MATERIALES: Responde por los implementos personales de trabajo, por le equipo de computo y oficina y por su adecuado uso y conservación.

RESPONSABILIDAD POR SUPERVISION: el cargo no ejerce control sobre ningún otro cargo.

CONDICIONES DE TRABAJO

RIESGOS Y ESFUERZOS

El cargo no presenta riesgos ni esfuerzo físico, pero si mental debido a la concertación constante.

CONDICIONES AMBIENTALES

ILUMINACION: Siempre / normal

CALOR: Siempre / normal

RUIDO: Regulares

POLVO: Regulares

LIMPIEZA: Siempre / normal

OLORES: Buenas

OBSERVACIONES GENERALES

Le contador realiza visitas mensuales a la empresa.

ANALISTA:

Maria Teresa Palmera Hernández

NUMERO DE HOJAS

3 de 3



MANUAL DE FUNCIONES Y ESPECIFICACIONES

CARGO: REPRESENTANTE DE
VENTAS

JEFE INMEDIATO: DIR. DE
VENTAS

OBJETIVO DEL CARGO: Vender bienes y servicios al por mayor y detal, proporcionando asesorías personalizadas e información de los productos a los clientes.

DETALLE DE FUNCIONES

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Asesoría personalizada a los clientes.
- Realizar demostraciones de los productos.
- Realizar seguimiento de cotizaciones.
- Realizar visitas fuera de la ciudad.
- Verificar que los pedidos sean según lo requerido.

FRECUENCIA

Mensual
Diario
Diario
Mensual
Diario

OTRAS FUNCIONES

- Realizar análisis de aguas
- Llevar un control de ventas

FRECUENCIA

Mensual
Quincenal

PERFIL DEL CARGO

EXPERIENCIA: Se requiere una experiencia previa de mínimo un año en actividades relacionadas con ventas y mercadeo.

CAPACITACION: Se requiere entrenamiento tipo técnico en el manejo de ventas.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES:

Se requiere conocimiento en servicio al cliente y mercadeo

HABILIDAD REQUERIDA:

Alta habilidad viso motriz, rapidez de decisión, manejo de clientes.

RESPONSABILIDADES

RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS: Mantiene relaciones de forma directa y constante con el gerente y clientes.

RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE INFORMACION: Tiene acceso de forma directa a información reservada.

RESPONSABILIDAD POR MATERIALES: Responde por los implementos personales de trabajo, por los catálogos y equipos de análisis.

RESPONSABILIDAD POR SUPERVISION: el cargo no ejerce control sobre ningún otro cargo.

CONDICIONES DE TRABAJO

RIESGOS Y ESFUERZOS

El cargo no presenta riesgos ni esfuerzo físico, pero si mental debido a la concertación constante.

CONDICIONES AMBIENTALES

ILUMINACION: Regular

CALOR: Regular

RUIDO: Regulares

POLVO: Regulares

LIMPIEZA: Regular

OLORES: Regular

OBSERVACIONES GENERALES

Las condiciones ambientales varían debido a que realiza el trabajo fuera de la empresa.

ANALISTA:

Maria Teresa Palmera Hernández

NUMERO DE HOJAS

3 de 3



MANUAL DE FUNCIONES Y ESPECIFICACIONES

CARGO: SERVICIOS GENERALES

JEFE INMEDIATO: SECRETARIA

OBJETIVO DEL CARGO: Efectuar diversas tareas de limpieza, para mantener en buen estado los elementos de oficina y los recintos y/o superficies de la empresa

DETALLE DE FUNCIONES

FUNCIONES PRINCIPALES

- Limpiar, suelos, ventanas muebles y encerados.
- Encargarse de la cafetería

FRECUENCIA

Diario

Diario

OTRAS FUNCIONES

- Colaborar en archivo

FRECUENCIA

Rara vez

PERFIL DEL CARGO

EXPERIENCIA: no requiere ninguna experiencia.

CAPACITACION: Requiere de entrenamiento tipo bachiller.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES:

Se requiere conocimiento normas de seguridad industrial.

HABILIDAD REQUERIDA:

Alta habilidad viso motriz.

RESPONSABILIDADES

RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS: los contactos son rutinarios y sin importancia.

RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE INFORMACION: no tiene acceso a información reservada.

RESPONSABILIDAD POR MATERIALES: Responde por los implementos personales de trabajo.

RESPONSABILIDAD POR SUPERVISION: el cargo no ejerce control sobre ningún otro cargo.

CONDICIONES DE TRABAJO

RIESGOS Y ESFUERZOS

El cargo no presenta riesgos pero sí esfuerzo físico. No requiere de esfuerzo mental.

CONDICIONES AMBIENTALES

ILUMINACION: Siempre / normal

CALOR: Siempre / normal

RUIDO: Regulares

POLVO: Regulares

LIMPIEZA: Siempre / normal

OLORES: Buenas

OBSERVACIONES GENERALES

Realiza rara vez labores de mensajería.

ANALISTA:

Maria Teresa Palmera Hernández

NUMERO DE HOJAS

3 de 3



MANUAL DE FUNCIONES Y ESPECIFICACIONES

CARGO: MENSAJERO

JEFE INMEDIATO: SECRETARIA

OBJETIVO DEL CARGO: Repartir los mensajes y transportar paquetes y otras piezas a sus destinatarios dentro y fuera de la empresa.

DETALLE DE FUNCIONES

FUNCIONES PRINCIPALES

- Despacho de mercancía.
- Cobranza.
- Correspondencia.

FRECUENCIA

Diario
Semanal
Diario

OTRAS FUNCIONES

- Marcar mercancía.

FRECUENCIA

Diario

PERFIL DEL CARGO

EXPERIENCIA: no requiere ninguna experiencia.

CAPACITACION: su entrenamiento es de tipo bachiller.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES:
Se requiere conocimiento en servicio al cliente

HABILIDAD REQUERIDA:
Alta habilidad viso motriz, manejo de clientes.

RESPONSABILIDADES

RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS: Mantiene relaciones de forma directa y constante con el gerente, proveedores y clientes

RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE INFORMACION: Tiene acceso de forma directa a información reservada.

RESPONSABILIDAD POR MATERIALES: Responde por los implementos personales de trabajo, y mercancía.

RESPONSABILIDAD POR SUPERVISION: el cargo no ejerce control sobre ningún otro cargo.

CONDICIONES DE TRABAJO

RIESGOS Y ESFUERZOS

El cargo no presenta riesgos físicos ni esfuerzo mental. Requiere de esfuerzo físico constante.

CONDICIONES AMBIENTALES

ILUMINACION: Siempre / normal
CALOR: Regular
RUIDO: Regulares
POLVO: Regulares
LIMPIEZA: Siempre / normal
OLORES: Buenas

OBSERVACIONES GENERALES

Algunas condiciones ambientales son regulares debido a su constante desplazamiento fuera de la empresa.

ANALISTA:

Maria Teresa Palmera Hernández

NUMERO DE HOJAS

3 de 3

ANEXO 6. POLITICAS DE CARTERA.

POLÍTICA DE CARTERA

Uno de los elementos importantes en las ventas a crédito es disminuir el riesgo de pérdida de capital por cuentas no cobrables o tramites legales para la recuperación de estas cuentas. Se hace entonces necesario definir una política cartera que establezca los lineamientos y criterios en la toma de decisiones en la asignación y establecimiento de cupos de crédito a los clientes.

OBJETIVO: Definir los criterios y principios para la evaluación y asignación de cupos de créditos a los clientes nuevos y las bases que determinan la relación comercial en cuanto a cartera con los clientes antiguos.

CLIENTE NUEVO. Se considera cliente nuevo toda aquella persona jurídica o natural que solicite un crédito a la empresa para el despacho de un pedido.

Todo cliente nuevo deberá llenar la solicitud de crédito, con la información comercial solicitada, así como las referencias bancarias, comerciales y personales y adjuntar la documentación requerida y el monto de crédito solicitado.

Proinas hará una evaluación previa en la que se confirman las referencias, se analiza la información comercial y la documentación presentada. Si es un cliente de la ciudad, se programará una visita del gerente o subgerente. Si el cliente es de fuera de la ciudad y dependiendo del monto de la solicitud (Mayor a \$2.500.000), se programará una visita a la ciudad por parte de la gerencia o subgerencia. Para pedidos menores el vendedor entregara una evaluación personal del cliente en la que sugiere un cupo de crédito y su apreciación personal.

Con esta información, el gerente procederá a aprobar o rechazar el crédito y asignar un cupo rotativo de crédito. Se abrirà una hoja de vida de cliente y el formato de seguimiento de clientes.

CLIENTE ANTIGUO. Un cliente al que se le haya aprobado un crédito y un cupo de crédito será considerado como cliente antiguo. Para estos clientes se fija un plazo de pago para sus facturas de 30 días fecha factura. El cliente podrá hacer nuevos pedidos mientras no tenga facturas vencidas a más de 45 días y no sobrepase su cupo de crédito.

Para facturas que sobrepasen los 60 días, se procederá a enviar cartas de solicitud de pago por parte de la gerencia y si el crédito es mayor, la gerencia hará una visita de cobro a los clientes.

Para facturas que sobrepasen los 90 días de vencidas, se enviará una carta al cliente solicitando el pago inmediato para evitar el cobro jurídico.

Si la factura llega a los 100 días será enviada a cobro jurídico todo el paquete de crédito que en el momento tenga el cliente. Para este efecto, la empresa contará con un abogado de reconocida trayectoria, con el cual se tendrán negociadas de antemano las comisiones y procedimiento. El abogado deberá presentar mensualmente un informe detallado del estado de las cuentas y los procesos.

Todo cliente que llegare a cobro jurídico, en el momento del pago se le realizará un nuevo estudio de crédito, en el que se analizarán las condiciones que se presentaron para el incumplimiento.

Cada año se realizará por parte de la gerencia una reunión con la subgerencia, el director de ventas y el vendedor respectivo en la que se realizará la revisión de clientes y modificaciones de cupos de crédito, se castigará la cartera correspondiente y se harán las provisiones de cartera de difícil cobro.

Si una cuenta llega a cobro jurídico, se reversará la comisión de venta del vendedor.

ANEXO 7. EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

Este Procedimiento establece la metodología, las responsabilidades y los controles que PROINAS LTDA aplica para asegurar que los productos y servicios comprados cumplan con los requisitos de Calidad especificados por la compañía y/o el Cliente.

DEFINICIONES

Gestión de compras: Proceso de suministro de productos químicos o servicio que comprende desde el origen de una solicitud hasta que esta sea cumplida en su totalidad en el sitio requerido, en el tiempo y al costo determinado, y con la calidad indicada en las especificaciones de compra

- **Proveedor:** Persona u organización que suministra un Producto o Servicio.
- **Orden de Compra:** Documento emitido por el departamento de Compras mediante el cual de acuerdo con la recomendación de adjudicación previamente aprobada por los respectivos responsables de acuerdo con su nivel de autorización, adjudica a un proveedor el suministro de un producto o servicio, tomando como base la cotización del mismo, en el cual se consignan los términos de referencia para la adquisición de los productos.

Responsable de compras

- El responsable de compras da cumplimiento a este Procedimiento y debe velar por todos los aspectos relacionados con el proceso de gestión de Compras.
- Evalúa la capacidad de los proveedores para cumplir con los requisitos de Calidad exigidos.
- Vigilar porque las pólizas y garantías de los diferentes proveedores, estén siempre vigentes, de acuerdo con las condiciones contractuales pactadas.

Con los proveedores:

- **Establecer un conocimiento mutuo de las relaciones comerciales;**
- **Conocer la clase y calidad de sus productos;**
- **Cerciorarse del cumplimiento en sus entregas**
- **Facilitar su cooperación para solucionar los problemas que se presenten con el transporte de sus suministros.**

Con el cliente:

- **Mantenerlo informado del avance de la gestión de compras**

Cuando un proveedor no cumpla con todos los requisitos de Calidad, pero sea idóneo en los demás aspectos técnicos y administrativos, PROINAS le exigirá un Plan de Calidad relacionado con los puntos de la norma que afecten sus servicios o productos.

Seguimiento y control a Proveedores:

El responsable de Compras hará el seguimiento y control a los proveedores de tal forma que se permita asegurar el cumplimiento de los objetivos de Calidad solicitados. Para esto se usará el Formato Seguimiento de proveedores. Esta evaluación se hará como mínimo una vez al año y se realizará únicamente a los proveedores que hayan suministrado algún producto o servicio.

Recibo y Aprobación de la Factura

EL proveedor deberá entregar la factura con copia de la orden de compra y las pólizas correspondientes y el responsable de compras debe verificar que la factura este de acuerdo a las condiciones pactadas mediante la orden de compra y se debe anexar copia del recibido de los bienes comprados.

El responsable de compras deberá llevar un estricto control de la facturación y de los pagos hechos durante el desarrollo de la orden de compra para cada uno de los proveedores, siempre se deberá acompañar la factura con una Acta donde se especifique las cantidades y valores anteriores, las del periodo y el acumulado y donde se muestre la amortización del anticipo, que además deberá estar en el cuerpo de la factura, siempre y cuando la compra se esté manejando bajo la figura de anticipo.

				DOCUMENTO No
	EVALUACION DE PROVEEDORES Y DOCUMENTACION SOLICITADA			REV. 0 FECHA: ABRIL 2006
PROVEEDOR	PRODUCTO O SERVICIO			
NIT	DIRECCIÓN			TELÉFONO
DOCUMENTACION SOLICITADA				
		SI	NO	N/A
Certificado de Constitución y Gerencia				
ISO 9000, Procedimientos y/o estándares de calidad y/o fabricación				
Estado de Pérdidas y Ganancias y Balance del año anterior.				
Tres (3) Referencias bancarias vigentes indicando antigüedad.				
Otros Documentos				
FORMATO		PUNTAJE	EVALUAC.	
Certificado de Constitución y Gerencia		10		
Falta algún anexo o información		6		
Sin anexos o incompleto		3		
No se diligencia		0		
SISTEMA DE CALIDAD				
Tiene Certificación ISO-9000		20		
Tiene Procedimientos y Estándares		10		
Sólo tiene Estándares de fabricación		5		
No tiene Estándares		0		
EXPERIENCIA				
Más de 15 años continuos demostrables		20		
Entre 10 - 15 años continuos demostrables		15		
Entre 5 - 10 años continuos demostrables		10		
Entre 1 - 5 años continuos demostrables		5		
Menos de 1 año		0		
FINANCIERA				
P&G (utilidades) y 3 referencias bancarias		20		
P&G (utilidades) y 2 referencias bancarias		15		
P&G (utilidades) y 1 referencia bancaria		10		
sólo P&G o referencias bancarias		5		
No presenta P&G ni referencias bancarias		0		
PUNTAJE MÍNIMO DE ACEPTACION		45		
PUNTAJE DEL PROVEEDOR				
EVALUADO POR	CARGO		FECHA	
Observaciones				



Formato de Inscripción de Proveedores
registro 01 Compras
Versión 01

Razón Social:		NIT:
Dirección:	Teléfono:	Ciudad:
Persona Contacto:	Teléfono:	Dirección Electrónica:

Productos que Ofrece:	Documentos Anexos: (Referencias comerciales, Certificados, etc.)
Cada producto ofrecido debe adjuntar su ficha técnica y certificados de calidad.	

Resultados del Procedimiento de Selección		
Fecha	Criterio de Selección	Puntuación
	Cumplimiento con las especificaciones de calidad	
	Precios de venta competitivos	
	apoyo técnico	
	capacitación de vendedores	
	condiciones de entrega	
	Condiciones de pago	
	valoración de la empresa	
Observaciones:	PUNTAJE TOTAL OBTENIDO	
	Firma de los Responsables de la Selección:	

ANEXO 8. LOGO DE LA NUEVA MARCA DE PROINAS “SANT”



ANEXO 9. PLAN DE REMUNERACION A LOS ASESORES COMERCIALES.

CIRCULAR No. 002

PARA : ASESORES COMERCIALES
DE : GERENCIA
ASUNTO : NUEVO PLAN DE COMISIONES
FECHA : FEBRERO DE 2.006

Las comisiones para el año en curso son de la siguiente forma modificadas según línea y precio de venta:

Para la línea SANT:

PRECIO	VENTA	COBRO	BONIFICACION
20 LITROS	6%	6%	2%
208 LITROS	5%	5%	2%

Compañeros como se podrán dar cuenta las comisiones han aumentado de un 10% en un 14%, significativo para la venta de los productos de marca SANT espero esto sea una grata motivación para seguir adelante. Recuerden que la empresa crece gracias a nuestro trabajo en equipo y empeño laboral. Los invito, pues, a seguir siendo líderes en ventas, a encontrar y ganar más clientes para que PROINAS sea una la entidad empresarial reconocida como la más grande distribuidora de productos químicos de Santander.

Ánimo, compañeros, cordialmente,

MARÍA TERESA PALMERA HERNÁNDEZ

Representante Legal

ANEXO 10. ENCUESTA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Buenos días (tardes), estamos realizando un estudio orientado a conocer aspectos relacionados con características generales del mercado de los productos químicos para el mantenimiento. Agradecemos su colaboración, sólo utilizaremos unos minutos de su tiempo.

Encuestador _____

Fecha _____

Tipo de empresa: ___Alimentos ___Industria General ___ Metalmecánica.
___Institucional.

Nombre del encuestado: _____

Teléfono _____ Cargo _____

A. Conocimientos y preferencias de productos y empresas.

1. ¿Que productos esta utilizando actualmente?

___Desengrasantes. ___Limpiadores electrónicos ___Tratamiento de pisos
___desinfectantes ___desoxidantes ___lubricantes ___Jabón para manos
___Tratamiento de equipos ___Pegantes industriales.

2. A que empresa se los compra actualmente?

___Provisiones Industriales ___Wellequem ___N.C.H. ___Exro ___Bioquimat
___ Shester ___Simple Green ___Tecnas
. ___otra.

3. Mencione tres (3) marcas de productos químicos que conozca:

Provisiones Industriales ___Wellequem ___N.C.H. ___Exro ___Bioquimat
___ Shester ___Simple Green ___Tecnas
. ___otra.

4. Tiene una marca preferida de productos químicos? Cual?

___Provisiones Industriales ___Wellequem ___N.C.H. ___Exro ___Bioquimat
___ Shester ___Simple Green ___Tecnas. ___otra.

5. ¿Porque la considera preferida?

___Calidad ___ Servicio ___Pre-venta ___Marca ___Precio
___Presentación ___Postventa ___Rendimiento del producto
___Condiciones comerciales.

6. ¿Tiene una marca que no compre por que tiene una mala imagen de ella o le han dicho algo parecido? SI___ NO___

(Si la respuesta es SI continúe con la pregunta 7, si contesta que NO, continúe con la pregunta 8.)

7. ¿Por que rechaza esta marca?

Calidad ___ Servicio ___Pre-venta ___Marca ___Precio
___Presentación ___Postventa ___Rendimiento del producto
___Condiciones comerciales

B. Imagen de la empresa.

8. ¿Conoce o recuerda la empresa PROINAS LTDA? ___SI ___NO (Si la respuesta es SI pase a la siguiente pregunta, si la respuesta es NO pase a la pregunta 13)

9. Por que recuerda "PROINAS LTDA"?

___ Servicio ___Calidad ___Cumplimiento. ___Falta de servicio.
___Falta de calidad ___Incumplimiento ___Otro.

10. Por que cambio la marca de PROINAS LTDA por otra, o por que la cambiaria?
___Precios. ___ Servicio ___ Calidad ___Atención al cliente ___Otra.

11. Si PROINAS LTDA, le brinda todo lo que espera encontrar en los productos químicos incluyendo servicio, estaría dispuesto a volver a la empresa?

___Si ___No. (Si la respuesta es SI pase a la pregunta 13, si la respuesta es NO pase a la pregunta 12)

12. Por que no estaría dispuesto en retomar compras con la empresa?

___A gusto con el producto utilizado. ___No confía en la empresa. ___Mala experiencia con la empresa. ___Preferencia por marca ___Otra

C. Patrones de compra.

13. Qué influye en la compra de un producto?

___ Servicio ___Pre-venta ___Marca ___Precio
___Presentación ___Postventa ___Rendimiento del producto
___Condiciones comerciales ___Calidad ___otro.

14. Cambiaría una marca por otra que le pueda dar las garantías que usted necesita?

___SI ___NO (Si la respuesta es SI vaya a la pregunta 16, si la respuesta es NO siga con la pregunta 15)

15. Por que no cambiaria una marca por otra?

___ Conocimiento del proveedor. ___ Trámites administrativos
___Miedo al cambio ___Otra.

16. Porque lo haría?

___ Servicio ___ Pre-venta ___ Marca ___ Precio
___ Presentación ___ Postventa ___ Rendimiento del producto
___ Condiciones comerciales ___ Calidad ___ Otra.

D. Evaluación de productos y servicios.

17. Que sugerencias le haría al producto que esta utilizando?

___ Cambio de empaque. ___ Información detallada
___ Capacitación sobre el manejo ___ Sin olor ___ Ninguno ___ No sea riesgoso .

18. Como le gustaría que fuera la venta?

___ Directa ___ Internet ___ Telemarketing ___ Compras programadas ___ Otra.

19. Si le gusta un producto quien es el encargado de aceptar los cambios o la entrada de nuevos productos?

___ Compras ___ Control de Calidad ___ Jefe de mantenimiento ___ Usuario
___ Gerente ___ Producción ___ Administrador ___ otra.

20. Según su percepción cual cree que es el mejor servicio que se le pueda prestar?

___ Capacitación de personal. ___ Asesoría Técnica. ___ Entrega de equipos ___ Seguimiento del producto. ___ Entrega inmediata.
___ Garantía ___ Otra

ANEXO 11. ETIQUETAS PRODUCTOS MARCA SANT

<p>INSTRUCCIONES DE USO: Para mejores resultados, remueva la grasa vieja antes de aplicar FOOD GRASE. Para engranajes que están dotados de graseras, inyecte FOOD GRASE hasta que la grasa vieja sea desalojada por completo.</p> <p>Para superficies expuestas y áreas accesibles, use un limpiador tal como CLEAN SANT para remover la grasa vieja antes de aplicar FOOD GRASE.</p> <p>ÁREAS DE USO: plantas de enlatados, selladoras, etiquetadoras, grapadoras, transportadores, plantas congeladoras, compresores, procesadoras de aves, cajinetes de escaladores, elevadores, motores de engranajes, etc.</p> <p>PRODUCIDO POR PROVISIONES INDUSTRIALES Distribuidor Exclusivo para Colombia PROINAS LTDA LAS MARCAS DE FABRICA SON PROPIEDAD DE PROINAS LTDA TELEFAX: 6358893 - 6321847 CEL: 310-8160715 CALLE 17 No. 32A - 35 LOCAL 101 WWW.proinas.galeon.com E-mail: proinas@express.net.co</p>	 <h3>FOOD GRASE</h3> <p>Lubricante blanco de grado alimenticio para altas temperaturas</p>  	<p>FOOD GRASE es una grasa manufacturada basada en jabón complejo inorgánico y aceite mineral blanco altamente refinado grado UPS.</p> <p>El lavado regular del equipo no removerá el FOOD GRASE debido a su alta resistencia al agua.</p> <p>Teflón, en FOOD GRASE se integra en forma de partículas microscópicas para producir superficies de uso casi perfectamente lisas.</p> <p>FOOD GRASE mantiene sus cualidades de lubricación desde -24° C a 149° C en operación constante; hasta 260° C en operación intermitente. FOOD GRASE puede usarse en muchas áreas excepto en engranajes de alta velocidad. Ahorre dinero comprando la grasa más compatible con el uso en áreas de proceso de alimentos.</p> <p>Consulte la etiqueta antes de usar el producto.</p>
---	---	--

 <h2>GALVAZINC</h2> <p>ACABADO DE ZINC METALICO PARA PREVENIR LA CORROSION.</p> <p>Acabado de Zinc metálico altamente concentrado, se convierte en parte integral del metal para prevenir la corrosión</p>  	<p>GALVAZINC es un acabado de Zinc metálico altamente concentrado, que se convierte en parte integral del metal para prevenir la corrosión y el óxido.</p> <p>GALVAZINC es más permanente que una pintura o un PRIMER, los cuales pueden deteriorarse y eventualmente desprenderse.</p> <p>GALVAZINC no se hace quebradizo, ni se descascara, es más flexible que la pintura. No requiere preparación especial de la superficie antes de aplicar la pintura.</p> <p>GALVAZINC crea una barrera galvánica especial, la superficie cambia químicamente y el óxido no se puede formar.</p> <p>INSTRUCCIONES DE USO: La superficie debe estar seca y libre de contaminación, remover todo tipo de salpicaduras y partículas para obtener un contomo suave. En caso de tener una exposición severa utilizar una preparación de superficie con fosfátizante o San Blasting.</p> <p>SUPERFICIES USADAS: Deben estar libres de aceite, gras o contaminación, la superficie debe estar seca.</p> <p>Agitase hasta que el balón este libre, repita la agitación mientras se realiza el uso del aerosol.</p> <p>AREAS DE USO: Recomendado para ser usado en tuercas, rieles, postes eléctricos, paneles para breques, canaletas de rieles, señales, contenedores de desechos, pasadizos y guarda rieles.</p> <p>Consulte la Etiqueta antes de usar el Producto</p> <p>PRODUCIDO POR PROVISIONES INDUSTRIALES Distribuidor Exclusivo para Colombia PROINAS LTDA LAS MARCAS DE FABRICA SON PROPIEDAD DE PROINAS LTDA TELEFAX: 6358893 - 6321847 CEL: 310-8160715 CALLE 17 No. 32A - 35 LOCAL 101 WWW.proinas.galeon.com E-mail: proinas@express.net.co</p>
--	---



MOLI-SANT

Lubricante seco en aerosol

Lubricante en aerosol a base de
Bisulfuro de Molibdeno



MOLISANT posee excelentes cualidades de lubricación, penetración y adhesión; es ideal para cualquier área donde se requiera un lubricante seco de larga duración.

MOLISANT forma una capa fina y seca de color negro con propiedades de anti-fricción y anti-atacamiento que hace que las partes móviles trabajen más fácil y suavemente para reducir el desgaste.

Ideal para aplicar en las capas y mordazas de los tornos.

Su presentación en aerosol permite la aplicación en áreas de difícil acceso.

Lubrica en áreas donde los aceites y grasas gomosas no puedan ser utilizadas.

Soporta grandes cargas, presiones y altas temperaturas.

Libera las partes trabadas.

Protege las superficies contra la humedad, el oxígeno y la corrosión.

No contiene grasas, aceites o agentes líquidos diluyentes.

Se adhiere fácilmente a las superficies limpias.

Preserva los puntos de fricción.

Resiste al agua, los aceites, los álcalis y demás ácidos.

Seca hasta dar un acabado firme y resistente al polvo y a las partículas abrasivas.

Reemplaza y elimina el grafito.

Efectivo hasta 399°C.

Arregla las piezas móviles pegadas

APLICACIONES

Forma una película delgada y seca de color gris oscuro que se adhiere fácilmente a superficies limpias para una lubricación más prolongada bajo temperaturas y presiones externas, protege las superficies contra la oxidación, la corrosión y la humedad. Resiste aceites, álcalis y ácidos. Consulte la etiqueta antes de usar este producto.

PRODUCIDO POR PROVISIONES INDUSTRIALES

Distribuidor Exclusivo para Colombia PROINAS LTDA

LAS MARCAS DE FABRICA SON PROPIEDAD DE PROINAS LTDA

TELEFAX: 6358893 - 6321847 CEL: 310-8180715

CALLE 17 No. 32A - 36 LOCAL 101

WWW.proinas.galeon.com

E-mail: proinas@express.net.co



MOTOR-SANT

Solvente Industrial Dieléctrico
para Motores

Desengrasa motores desmantelados
o en funcionamiento; Posee una constante
dieléctrica de 25000 Voltios



MOTORSANT: Es más seguro que otros solventes como la Gasolina y la Nafta del tricloroetileno; Reemplaza el tetracloruro de Carbono y el tricloroetileno; Su evaporación autorregulada previene la condensación de la humedad y no deja residuos; Es compatible y miscible con Freón, eliminando el Freón contaminado

APLICACIONES: Para limpieza y desengrase de los equipos eléctricos, donde los riesgos por toxicidad e inflamabilidad se deben controlar al máximo, y donde la evaporación controlada sea deseada.

USE MOTORSANT para puntos de contacto, encajes y cojinetes; limpieza de herramientas y piezas delicadas de relojes; engranajes de los medidores de agua, sistemas de refrigeración, acondicionadores de agua, limpieza de maquinaria y motores de los molinos para papel y madera, motoras en plantas de tratamiento de agua, maquinarias en plantas embotelladoras, colocadores de bolos en su funcionamiento.

Es una mezcla de componentes del petróleo químicamente balanceados para la limpieza de equipos eléctricos en funcionamiento.

ADVERTENCIA: No use en equipos de computación y procesamiento de datos

Consulte la Etiqueta antes de usar el
Producto

PRODUCIDO POR PROVISIONES INDUSTRIALES

Distribuidor Exclusivo para Colombia PROINAS LTDA

LAS MARCAS DE FABRICA SON PROPIEDAD DE PROINAS LTDA

TELEFAX: 6358893 - 6321847 CEL: 310-8180715

CALLE 17 No. 32A - 36 LOCAL 101

WWW.proinas.galeon.com

E-mail: proinas@express.net.co



P-FAST

Lubricante Acondicionador para
Correas planas y en V

Aumenta la Vida de las correas para evitar
los costos de reproducción



P-FAST Ejerce una tensión regulada y no forma acumulaciones perjudiciales que repercuten en golpes dañinos para ejes y rodamientos, Penetra en las correas para evitar el rompimiento, manteniendolas flexibles, Se puede utilizar con los aqulpos en funcionamiento sin correr riesgo alguno los operarios, No atrae Suciedad, peluzas o polvo, Es a prueba de agua, Se puede aplicar en todo tipo de correas, evita el deslizamiento de las correas, reduciendo la pérdida de eficiencia.

P-FAST Es muy fácil de utilizar con la correa en funcionamiento, roce parte del contacto interior de la correa. Apliquelo poco a poco hasta que la correa quede completamente cubierta y apliquelo ocasionalmente para obtener la máxima potencia de la correa. No contiene resina u otras materias perjudiciales. Limpia la correa de la suciedad acumulada para prevenir el "engomamiento" sin reducir la tensión de la correa. Formado de resinas y solventes especiales que se adhieren a las correas, dandoles mejor arrastre, mas eficiente y vida prolongada.

Consulte la etiqueta antes de usar el producto.

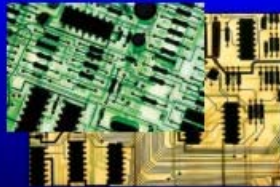
PRODUCIDO POR PROVISIONES INDUSTRIALES
Distribuidor Exclusivo para Colombia PROINAS LTDA
LAS MARCAS DE FABRICA SON PROPIEDAD DE PROINAS LTDA
TELEFAX: 6358893 - 6321847 CEL: 310-8160715
CALLE 17 No. 32A - 35 LOCAL 101
WWW.proinas.galeon.com
E-mail: proinas@express.net.co



PLASTI-SANT

Cubierta Protectora Concentrada

Dondequiera que una Cubierta Protectora
Impermeable sea Necesaria.



PLASTISANT

Preserva, protege, impermeabiliza; deja una película resistente, transparente y flexible.
Resistente a álcalis, ácidos y vapores químicos.

Alta rigidez dieléctrica; sella conexiones; protege partes expuestas al ambiente; previene la formación de arco eléctrico. Protege superficies pintadas en exteriores; reduce la decoloración; protege contra manchas y salpicaduras. Previene la oxidación de superficies de aluminio, plata y bronce.

PLASTISANT se utiliza en sistemas de encendido automotriz, baterías para radios, TV y equipo electrónico y avisos exteriores.

Forma una película protectora. Ideal para proteger ambientes ácidos, salinos y húmedos.

Autorizado por el INVIMA para su uso en plantas de procesamiento de carnes y aves.

PLASTISANT se puede utilizar en cubiertas de libros, documentos valiosos, mapas, segundos originales, dibujos a lápiz.

CONSULTE LA ETIQUETA ANTES DE USAR EL PRODUCTO

PRODUCIDO POR PROVISIONES INDUSTRIALES
Distribuidor Exclusivo para Colombia PROINAS LTDA
LAS MARCAS DE FABRICA SON PROPIEDAD DE PROINAS LTDA
TELEFAX: 6358893 - 6321847 CEL: 310-8160715
CALLE 17 No. 32A - 35 LOCAL 101
WWW.proinas.galeon.com
E-mail: proinas@express.net.co



SANTAROMA

Aromatizante de ambientes y eliminador de malos olores

Desodoriza, Aromatiza, Limpia, Desinfecta y Elimina los Malos Olores.




SANTAROMA Es un efectivo aromatizante de ambiente que deja en el aire una fresca fragancia a Calajary.

Provee control efectivo en los problemas de malos olores, elimina los olores causados por bacterias, mantenga sus instalaciones, salones, comedores, habitaciones, tiendas, oficinas. Etc., Durante las 24 horas del día, libres de malos olores con SANTAROMA. No es inflamable, se diluye en agua para un uso mas económico, se aplica con trapero, roceador, esponja o paño. No requiere enjuague.

INSTRUCCIONES: diluya un litro del producto pocar da 10 litros de agua. Aplique con trapero o roceador, hasta empapar completamente el piso. Retire con trapero u otro material absorbente. Paredes, sanitarios y otras superficies duras pueden limpiarse y desinfectarse con la misma solución usada para pisos.

Consulte la etiqueta antes de usar el producto.

PRODUCIDO POR PROVISIONES INDUSTRIALES
Distribuidor Exclusivo para Colombia PROINAS LTDA
LAS MARCAS DE FABRICA SON PROPIEDAD DE PROINAS LTDA
TELEFAX: 6366893 - 6321847 CEL: 310-8160716
CALLE 17 No. 32A - 35 LOCAL 101
WWW.proinas.galeon.com
E-mail: proinas@express.net.co

SANTIEZE es adecuado para el metal y los cauchos naturales y sintéticos. No es corrosivo y no es electrolítica. No contiene plomo, silicatos o disulfuro de molibdeno. Asegura una mejor lubricación en condiciones extremas de presión y altas o bajas temperaturas, es de efecto prolongado. Asegura una mejor protección con una sola aplicación. No se evapora, separa o endurece y fusiona el metal. Reduce el deterioro del caucho debido al contacto con el metal. Contiene aluminio para ofrecer alta resistencia al calor.

CONSULTE LA ETIQUETA ANTES DE USAR ESTE PRODUCTO.

PRODUCIDO POR PROVISIONES INDUSTRIALES
Distribuidor Exclusivo para Colombia PROINAS LTDA
LAS MARCAS DE FABRICA SON PROPIEDAD DE PROINAS LTDA
TELEFAX: 6366893 - 6321847 CEL: 310-8160716
CALLE 17 No. 32A - 35 LOCAL 101
WWW.proinas.galeon.com
E-mail: proinas@express.net.co



SANTIEZE

Compuesto anti-adherente y lubricante para alta temperatura



Protege las partes metálicas sometidas a presiones extremas y temperaturas continuas de has 2200F/1203C

Reduce la fricción y el desgaste de las partes metálicas y de caucho, para evitar los costos de reemplazo.

Disminuye el atascamiento, corrosión, picadura, y deformación de roscas Trabaja por más tiempo que otros compuestos antiadherentes y lubricantes que se endurecen o consumen.

Actúa como sellante, reduciendo la fricción y permitiendo juntas más herméticas.

INSTRUCCIONES DE USO: aplique con brocha o con la punta de una espátula, deje una película continua y delgada (0.5 milésimas de pulgada/0.012 mm. De espesor) cubre aproximadamente 17.4 metros Por libra

220

ANEXO 12. CATALOGO PROINAS LTDA.



ALL- SANT

Limpiador y brillador no ácido para aluminio

Reacción rápida espumosa que desaloja la suciedad y da brillo.
Para problemas de suciedad pesada en serpentines de los aires acondicionados

La exposición prolongada al aire forma una capa espesa de óxido en las superficies de aluminio.

Los brilladores ácidos convencionales pueden limpiar la superficie pero a la vez atacan el aluminio y causan eventual deterioro.

Actúa como un ataque frontal para problemas severos de limpieza de serpentines.

Penetra y se adhiere a las superficies para máxima efectividad.

INSTRUCCIONES DE USO

Diluya una (1) parte de ALL-SANT con diez (10) a veinticinco (25) partes de agua. Aplíquelo en serpentines de aire acondicionado, furgones y otras superficies de aluminio. Use rociador o cepillo.

Deje actuar durante tres (3) a cinco minutos y enjuague con abundante agua, preferiblemente a presión.

RECOMENDACIONES

Use guantes de caucho para manipular el producto, evite el contacto con la piel y los ojos, no use en aluminio adonizado ni en acabados decorativos.



Calle 17 No. 32A-35 local 101 - Telefax: 6358893 - 6321847
Celular: 316-4649702 - 316-4650114 - Bucaramanga



ANEXO 13. BROCHURE PROINAS LTDA



Productos Industriales y Asesorías Ltda.

CUBIERTA PROTECTORA

PLASTISANT Cubierta protectora concentrada.

DESENGRASANTES

CANTEEN Shampoo concentrado para el lavado de Vehículos y Equipos Lecheros.
ENGINE Desengrasante y Limpiador de Motores.
CLEAN SANTI Desengrasante hidrosoluble biodegradable.
SANTHICK Desengrasante neutro.
GREASANT Solvente desengrasante y emulsificante hidrosoluble.
STAR Desengrasante limpiador de Motores y maquinaria industrial.
SANTI GREEN Limpiador biodegradable concentrado desengrasante.
SANTI CRYSTAL Limpiador biodegradable incoloro e inodoro.
SANTI GREEN CRYSTAL Limpiador desengrasante incoloro espumoso.

DESINCRUSTANTES

CAL CLEAN Limpiador químico concentrado desincrustante.
LONGPLAY Limpiador y desincrustante.
ALUMISANT Para limpiar y brillar las superficies.

DESINFECTANTES Y SANITIZADORES

SWINGSOL Desinfectante y desodorante.
FUNGUSANT Destruye las bacterias que producen el mal olor.
SANTARDMA Desodoriza, aromatiza, limpia, desinfecta y elimina los malos olores.
SANTIKIAT Limpiador líquido germicida y bactericida a base de Amonio Cuaternario.
SANTIKEY Germicida y desinfectante a base de Glutaraldehido.
SMELL SANT Enmascarador del aire y desodorante.

DESPLAZADOR DE HUMEDAD

DESPLASANT Desalojador de humedad para motores y partes eléctricas.

DESTAPADOR DE CAÑERÍAS

PIPESANT Destapador líquido para cañerías obstruidas.

EQUIPOS

DISPENSADOR PARA JABON EN GALDIN

ESPUMANTE

SANT GUN Pistola rociadora de aire a presión.
SPARKY Espumante para jacuzzi.

GALVANIZADOR EN FRIO

GALVZINC Galvanizador en frío.

JABON PARA MANOS

SUPER HAND Jabón líquido concentrado para el acondicionamiento de la Piel.
HAND CLEAN Limpiador líquido concentrado para la piel.
MEDICARE Jabón quirúrgico para manos.
HAND FLESH Jabón desinfectante para manos.

LIMPIADORES

CAR-SANT Shampoo industrial para el lavado de vehículos.
SANTI MAX II Limpiador multiusos para superficies lavables.
SANTI MAX Limpiador Super concentrado para todo tipo de superficies lavables.
DISH SANT Jabón líquido para el lavado de loza y vidrios.
CARPET SANT Shampoo concentrado antiestático para tapetes, alfombras y tapizados.
FOAMY (AEROSOL) Limpiador espumoso para partes externas de equipos de oficina.

LIMPIADORES ELECTRICOS

GWIK SANTI NF Limpiador desengrasante para equipos eléctricos y electrónicos.
SLOW SANT Limpiador no flusinado para equipo eléctrico y electrónico de uso lento.
MOTOR SANT Solvente industrial dielectrico. Capacidad dielectrica de 25000V.

LUBRICANTES Y ACEITES

MOLUSANT Lubricante en aerosol con base en disulfuro de Molibdeno.
LUBRISANT Lubricante para trabajo pesado a altas temperaturas.
FOOD GRASE Lubricante blanco de grado alimenticio para altas temperaturas.
SANTI COBRE Lubricante para cadenas y cables de acero.
DILCOOL Aceite soluble refrigerante de larga duracion para trabajo Pesado.
PI-FAST AEROSOL Lubricante acondicionador para correas planas y en V.
SILVA SANT Agente desprendedor con base en polisiloxano.
DIL SANT Aceite de corte no soluble para fresado, roscado y maquinado.

PEGANTES INDUSTRIALES

PROMETAL Pegante epoxico grado industrial.

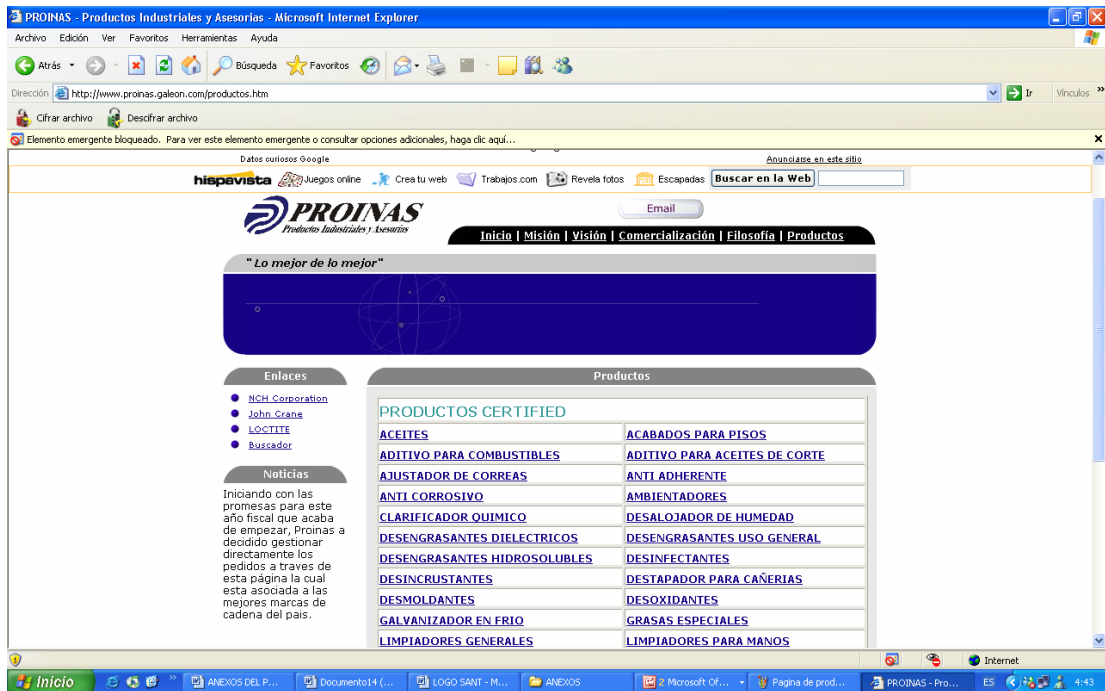
PULIDOR DE ALUMINIO

ALL-SANT Limpiador y brillador no ácido para aluminio.
ALUMISANT Limpiador ácido para aluminio y acero inoxidable.



Productos Industriales y Asesorías Ltda.

ANEXO 14. PAGINA WEB DE PROINAS LTDA.



ANEXO 15. CUADRO DE VENTAS

PROINAS		RECORD DE VENTAS				
PRODUCTOS QUIMICOS		AÑO 2012 MES Enero/Febrero				
VENDEDOR	CUOTA	UNIDADES	PEDIDOS	PEDIDOS MÚLTIPLES	OTROS	VALORES
		1	60	1		23897621
		2	40	3		12531094
		3	23	4		10483254
		4	17	2		11665494
Merly		5	14	6		9208278
		6	5	5		6065694
		7	8	8		1877580
		8	6	7		2152860
Monico		9	4	9		1308980
Adriana		10	4	10		1258955
REALIZACION						
CAMPEON						
TOTAL MES		737	113	23		5552197
MES ANTERIOR						

Fuente: La autora

ANEXO 16. MOTIVACIÓN E INCENTIVOS



Fuente: La autora

CIRCULAR 002

DE: **MARÍA TERESA PALMERA HERNÁNDEZ**
PARA: **ASESORES DE VENTA**

ASUNTO: PREMIOS DE VENTAS PARA FEBRERO Y MARZO DE 2.006

Para el periodo de Febrero y Marzo de 2.006 la empresa otorgará los siguientes premios según la categoría del vendedor:

VENDEDORES SENIOR:

MAYOR NUMERO DE PEDIDOS SENCILLOS MAYOR DE \$150.000oo PREMIO DE \$200.000oo

- **MAYOR NUMERO DE PEDIDOS MULTIPLES MAYORES DE \$150.000oo PREMIO DE \$100.000oo**
- **MAYOR NUMERO DE UNIDADES FACTURADAS PREMIO DE \$200.000oo**
- **MAYOR NUMERO DE CLIENTES NUEVOS PREMIO DE \$100.000oo**
- **MAYOR VALOR FACTURADO PREMIO DE \$200.000oo**

VENDEDORES JUNIOR:

- **MAYOR NUMERO DE PEDIDOS SENCILLOS (MÁS DE 24) PREMIO DE \$100.000oo**
- **MAYOR NUMERO DE PEDIDOS MULTIPLES (MAS DE 12) PREMIO DE \$100.000oo**
- **MAYOR VALOR FACTURADO (MAS DE \$12.000.000oo) PREMIO DE \$100.000oo**

Todas las metas son alcanzables con trabajo y dedicación.

Su amiga,

MARIA TERESA PALMERA HERNANDEZ
Gerente

CIRCULAR No. 002

PARA : ASESORES COMERCIALES
DE : MARIA TERESA PALMERA HERNANDEZ
ASUNTO : INCENTIVOS PARA MARZO Y ABRIL
FECHA : FEBRERO DE 2.006

Con el fin de incentivar más su asiduo y productivo trabajo, para aumentar más las unidades y animarse. A continuación el siguiente plan de incentivos:

- Bonificación de 100.000* pesos por cada millón vendido de la nueva línea SANT.
- Premio especial por cantidad de pedidos, más de 10 pedidos por mes de la línea SANT un hermoso bolígrafo.
- Premio por venta de aerosoles, más de 20 unidades en los dos meses una calculadora portátil.

* Para la bonificación se tendrá en cuenta el valor vendido. El valor debe ser el de lista de precios sin descuento.

Atentamente;


MARÍA TERESA PALMERA HERNANDEZ
Gerente

ANEXO 17. CAPACITACIONES PROINAS LTDA.




Fuente: La autora

ANEXO 18. FORMATO DE SUGRENCIAS O RECLAMOS

 <p>PROINAS <i>Productos Industriales y Asesorías</i></p>	<p>QUEJAS RECLAMOS Y SUGERENCIAS</p> <p>CODIGO: F-21</p>	<p>Fecha: Mayo 28 de 2.006</p> <p>Versión: 0</p>	
<p>SU OPINION ES IMPORTANTE PARA NOSOTROS, FAVOR DILIGENCIAR EL FORMATO</p>			
Nombre:		Fecha:	
Caro:		Telefono:	
Empresa:		Fax:	
Direccion:		E-mail:	
Ciudad:		Queja v/o Reclamo	Sugerencia:
Descripción:			
			<p><i>Nombre de quien recibe la inquietud</i></p>
<p>A LA BREVEDAD NOS COMUNICAMOS CON USTED</p>			

<p>COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE</p>							
Contacto:							
Tratamiento v/o comentarios							
			<p><i>Nombre de quien da tratamiento a la inquietud</i></p>				
Fecha de Respuesta		Grado de percepción de la respuesta	Buena		Regular		Mala
Forma de envío de respuesta			Buena	Si la respuesta solucionó la inquietud			
			Regular	Si hubo demora en la respuesta			
			Mala	Si la respuesta no solucionó la inquietud			

ANEXO 19. FORMATOS DE CAPACITACION DE LAS EMPRESAS.

	EVALUACIÓN DEL ENTRENAMIENTO O CAPACITACIÓN EXTERNA Código F – 38
---	---

TEMA DE CAPACITACIÓN O ENTRENAMIENTO					
NOMBRE			CARGO		
ENTIDAD Y/O CAPACIADOR			FECHA		
¿Cumplió la capacitación con los objetivos propuestos? (Por favor escoger solo una)					
1. De ninguna manera		3. Regular		5. Muy bien	
2. Muy poco		4. Bien			
Por favor califique la conferencia que acaba de terminar según los siguientes aspectos:					
El tema tratado le pareció:	1. Malo		2. Regular		3. Bueno
Las ayudas audiovisuales fueron:	1. Malas		2. Regulares		3. Buenas
¿Qué otros temas le gustaría recibir					
De 1 a 10 cómo calificaría la Capacitación:					
¿De 1 a 10 cómo calificaría al (a los) expositor (es)?					
Observaciones:					
_____ FIRMA PARTICIPANTE					



HACE CONSTAR QUE:

EMIL QUIÑONEZ

**Asistió a la capacitación de manejo,
aplicación y seguridad industrial de
productos químicos de mantenimiento
industrial e institucional.**

Programa PROINAS Para Profesionales
de Mantenimiento

Gerente

Bucaramanga, Marzo 30 de 2.006

ANEXO 20. CONTRIBUCION A LAS VENTAS.

L023	ORIGINAL CANECA POR 5 LITROS	25	7.568,00	188.950,00	148.165.819,00	0,99
L0002	JABON LIQUIDO PARA MANOS	5	32.000,00	160.000,00	148.325.819,00	0,99
L50275	MULTIWAX CN x 5 GLS	9	16.700,00	150.300,00	148.476.119,00	0,99
P35381	Traba Roscas Permanente F.A.271 x	3	39.100,00	117.300,00	148.593.419,00	0,99
L50615CJ	POWER ONE	5	23.000,00	115.000,00	148.708.419,00	0,99
A67025	LUBRICANTE DE GRAFITO DE MOLF	13	8.505,00	110.565,00	148.818.984,00	0,99
S49232	Silicona blanca Antihongos x 280 ml.	13	8.400,00	109.200,00	148.928.184,00	0,99
M404417	PADS ROJO 17"	5	20.000,00	100.000,00	149.028.184,00	0,99
A66000	LUBRICANTE 2-26 X 16 ONZ. AEROS	12	7.577,00	90.924,00	149.119.108,00	0,99
P35400	Superadhesivo Acrilico 319 x 50 ml.	2	39.100,00	78.200,00	149.197.308,00	1,00
P67514	ANTIAGARROTANTE DE COBRE-CO	4	19.000,00	76.000,00	149.273.308,00	1,00
A15004	HOLD FAST AEROSOL	3	24.127,00	72.381,00	149.345.689,00	1,00
L66100	LECTRA CLEAN X 1 GLN	2	32.000,00	64.000,00	149.409.689,00	1,00
S75944	Loctite Silicona Ultra Grey x 70 ml.	24	2.550,00	61.200,00	149.470.889,00	1,00
A67055	FOOD GRADE SILICONE X 16 OZ.	3	19.000,00	57.000,00	149.527.889,00	1,00
M022	JABON DETERGENTE 40 X 500 GR.	9	5.616,00	50.544,00	149.578.433,00	1,00
P70153	Loctite 55 x 150 mts.	3	16.173,00	48.519,00	149.626.952,00	1,00
L67518	MECHANIX ORANGE H.C X 1 GLN	1	48.000,00	48.000,00	149.674.952,00	1,00
L50405C	CARPET SHAMPOO X GALON	1	42.000,00	42.000,00	149.716.952,00	1,00
A15360	GLY SAN AEROSOL	2	20.380,00	40.760,00	149.757.712,00	1,00
M14180	COOL MASTER	3	12.433,00	37.299,00	149.795.011,00	1,00
M10030	LP.O	3	11.323,00	33.969,00	149.828.980,00	1,00
S85951	Loctite Silicona RTV Negra x 70 ml.	8	2.550,00	20.400,00	149.849.380,00	1,00
P35537	Primer Activador NF x 6 onz.	1	16.208,00	16.208,00	149.865.588,00	1,00
E8057	PLASTIC POLY SPRAYER	7	1.200,00	8.400,00	149.873.988,00	1,00
M033	CINTA AISLANTE 3M REF. No.33	1	5.616,00	5.616,00	149.879.604,00	1,00
L110	DEX 110	1	4.950,00	4.950,00	149.884.554,00	1,00
S85959	Loctite Silicona RTV Roja x 50 ml.	2	1.800,00	3.600,00	149.888.154,00	1,00
A15007	AERO-CLEN AEROSOL	0	20.587,00	-	149.888.154,00	1,00
A15008	CHEM GUARD AEROSOL	0	13.035,00	-	149.888.154,00	1,00
A15056	SHINE M UP	0	42.887,00	-	149.888.154,00	1,00
A15070	LUBRICANTE WD-40 AEROSOL	0	13.337,00	-	149.888.154,00	1,00
A35310	Limpiador 7070 Ecológico x 16 Onz.	0	15.000,00	-	149.888.154,00	1,00
A66200	DUSTER LIMP. ELECTRICO/TRONIC	0	16.070,00	-	149.888.154,00	1,00
A67000	LUBRICANTE 3-36 X 16 OZ	2	-	-	149.888.154,00	1,00
A67010	CHAIN & WIRE ROPE LUB. X 16 ONZ	0	9.767,00	-	149.888.154,00	1,00
A67450	BELT DRESSING X 16 ONZ	0	18.000,00	-	149.888.154,00	1,00
E01	BRILLADORA INDUSTRIAL UB-823 S	0	-	-	149.888.154,00	1,00
E019	BOMBA EC 28-415 BLANCA	0	-	-	149.888.154,00	1,00
E2801	ENVASE DE 1000MI. BLANCO	0	-	-	149.888.154,00	1,00
E8007	CAR MASTER GUN	0	99.300,00	-	149.888.154,00	1,00
E8016	DUZ ALL	0	84.200,00	-	149.888.154,00	1,00
E8035	PLASTIC FAUCET 3/4"	0	-	-	149.888.154,00	1,00
E8056	PLASTIC DRUMP PUMP	0	40.400,00	-	149.888.154,00	1,00
E8080	CINTA PH	0	45.200,00	-	149.888.154,00	1,00
E8081	CINTA PH PARA TORRES	0	34.300,00	-	149.888.154,00	1,00
E8084	TWO GALLON	0	110.500,00	-	149.888.154,00	1,00
E8512	AEROHANDLER	0	6.000,00	-	149.888.154,00	1,00
L0013	AMBIENTADOR DESINFECTANTE A	0	6.896,00	-	149.888.154,00	1,00
L0602	ALCOHOL ISOPROPILICO	5	-	-	149.888.154,00	1,00
L10024	FULL BLAST	0	20.549,00	-	149.888.154,00	1,00
L10337	IMAGE	0	18.434,00	-	149.888.154,00	1,00
L10358	ALGON - 10	0	19.784,00	-	149.888.154,00	1,00
L10632	FREE CANECA	50	-	-	149.888.154,00	1,00
L10567	UNCOVER	60	-	-	149.888.154,00	1,00
L16500	ABSENT	0	2.234,00	-	149.888.154,00	1,00
L204251	CAPILL GEL SANITIZANTE X 5 GLS.	0	74.900,00	-	149.888.154,00	1,00
L50530C	ALCOGEL X GALON	0	45.000,00	-	149.888.154,00	1,00
M0479	VASO DESECHABLE x 12oz Transp.	0	-	-	149.888.154,00	1,00
M10225	BACKGUARD-X	0	20.087,00	-	149.888.154,00	1,00
M10290	COOL STRECH	0	12.007,00	-	149.888.154,00	1,00
M10438	THERMA LUB	4	-	-	149.888.154,00	1,00
M14413	LUBE SHIELD	0	55.936,00	-	149.888.154,00	1,00
M14457	MAXI LUBE RED	0	53.592,00	-	149.888.154,00	1,00
M19119	LANILLA BLANCA	0	-	-	149.888.154,00	1,00
P04467	Tread Sealant PST - Stick x 19 gr.	0	19.800,00	-	149.888.154,00	1,00
P09183	268 Fuerza Alta Stick x 19 gr.	0	25.600,00	-	149.888.154,00	1,00
P21080	UNIPOXY X 1 ONZ.	0	1.969,00	-	149.888.154,00	1,00
P34880	Retenedor de Piñones Alta Temp.648	0	-	-	149.888.154,00	1,00
P35266	Primer Promotor de Adhesion 770x1.7	0	27.739,00	-	149.888.154,00	1,00
P35334	Traba Roscas tornillos Pequeños 222	0	39.100,00	-	149.888.154,00	1,00
P35392	Sellamicroporosidades 290 x 50 ml.	2	-	-	149.888.154,00	1,00
P35436	Adhesivo Inst. Insens. a superfi.406x2	0	24.764,00	-	149.888.154,00	1,00
P35463	Adhesivo Inst. Bajo Olor 460 x 20 gr.	0	24.764,00	-	149.888.154,00	1,00
P35479	Eliminador de Empaques 515 x 50 ml.	0	-	-	149.888.154,00	1,00
P35514	Compuesto Retenedor 620 x 50 ml.	0	39.100,00	-	149.888.154,00	1,00
P35527	Quick Metal 660 x 50 ml.	0	41.428,00	-	149.888.154,00	1,00
P35543	Lubricante Antiseize Nickel X 1 Lb.	3	-	-	149.888.154,00	1,00
P62476	248 MS Fuerza media Stick 19 gr.	0	25.600,00	-	149.888.154,00	1,00
P66863	C5-A copper Antiseize Stick x 20 gr.	0	15.500,00	-	149.888.154,00	1,00
P66864	Silver Antiseize Stick x 20 gr.	0	15.500,00	-	149.888.154,00	1,00
P74	KIT INDUSTRIAL LOCTITE	0	253.635,00	-	149.888.154,00	1,00
P81668	FORMA A THREAD	0	13.107,00	-	149.888.154,00	1,00
P99681	DURAGASKET No.1 X 3 ONZ	0	2.613,00	-	149.888.154,00	1,00
S0025	SELLO JOHN CRANE TIPO 6 5/8"	0	7.712,00	-	149.888.154,00	1,00
S22436	Loctite Silicona Grey x 50 ml	0	1.800,00	-	149.888.154,00	1,00
S85955	Loctite Siliocona RTV Azul x 70 ml	0	2.550,00	-	149.888.154,00	1,00
S85955-80	Loctite Silicona RTV Azul x 80 ml.	0	2.100,00	-	149.888.154,00	1,00

L023	ORIGINAL CANECA POR 5 LITROS	25	7.568,00	188.950,00	148.165.819,00	0,99
L0002	JABON LIQUIDO PARA MANOS	5	32.000,00	160.000,00	148.325.819,00	0,99
L50275	MULTIWAX CN x 5 GLS	9	16.700,00	150.300,00	148.476.119,00	0,99
P35381	Traba Roscas Permanente F.A.271 x	3	39.100,00	117.300,00	148.593.419,00	0,99
L50615CJ	POWER ONE	5	23.000,00	115.000,00	148.708.419,00	0,99
A67025	LUBRICANTE DE GRAFITO DE MOLI	13	8.505,00	110.565,00	148.818.964,00	0,99
S49232	Silicona blanca Antihongos x 280 ml.	13	8.400,00	109.200,00	148.928.184,00	0,99
M404417	PAD'S ROJO 17"	5	20.000,00	100.000,00	149.028.184,00	0,99
A66000	LUBRICANTE 2-26 X 16 ONZ. AEROS	12	7.577,00	90.924,00	149.119.108,00	0,99
P35400	Superadhesivo Acrilico 319 x 50 ml.	2	39.100,00	78.200,00	149.197.308,00	1,00
P67514	ANTIAGARROTANTE DE COBRE-CO	4	19.000,00	76.000,00	149.273.308,00	1,00
A15004	HOLD FAST AEROSOL	3	24.127,00	72.381,00	149.345.689,00	1,00
L66100	LECTRA CLEAN X 1 GLN	2	32.000,00	64.000,00	149.409.689,00	1,00
S75944	Loctite Silicona Ultra Grey x 70 ml.	24	2.550,00	61.200,00	149.470.889,00	1,00
A67055	FOOD GRADE SILICONE X 16 OZ.	3	19.000,00	57.000,00	149.527.889,00	1,00
M022	JABON DETERGENTE 40 X 500 GR.	9	5.616,00	50.544,00	149.578.433,00	1,00
P70153	Loctite 55 x 150 mts.	3	16.173,00	48.519,00	149.626.952,00	1,00
L67518	MECHANIX ORANGE H.C X 1 GLN	1	48.000,00	48.000,00	149.674.952,00	1,00
L50405C	CARPET SHAMPOO X GALON	1	42.000,00	42.000,00	149.716.952,00	1,00
A15360	GLY SAN AEROSOL	2	20.380,00	40.760,00	149.757.712,00	1,00
M14180	COOL MASTER	3	12.433,00	37.299,00	149.795.011,00	1,00
M10030	L.P.O	3	11.323,00	33.969,00	149.828.980,00	1,00
S85951	Loctite Silicona RTV Negra x 70 ml.	8	2.550,00	20.400,00	149.849.380,00	1,00
P35537	Primer Activador NF x 6 onz.	1	16.208,00	16.208,00	149.865.588,00	1,00
E8057	PLASTIC POLY SPRAYER	7	1.200,00	8.400,00	149.873.988,00	1,00
M033	CINTA AISLANTE 3M REF. No.33	1	5.616,00	5.616,00	149.879.604,00	1,00
L110	DEX 110	1	4.950,00	4.950,00	149.884.554,00	1,00
S85959	Loctite Silicona RTV Roja x 50 ml.	2	1.800,00	3.600,00	149.888.154,00	1,00
A15007	AERO-CLEN AEROSOL	0	20.587,00	-	149.888.154,00	1,00
A15008	CHEM GUARD AERSOL	0	13.035,00	-	149.888.154,00	1,00
A15056	SHINE M UP	0	42.887,00	-	149.888.154,00	1,00
A15070	LUBRICANTE WD-40 AEROSOL	0	13.337,00	-	149.888.154,00	1,00
A35310	Limpiador 7070 Ecológico x 16 Onz.	0	15.000,00	-	149.888.154,00	1,00
A66200	DUSTER LIMP. ELECTRICO/TRONICO	0	16.070,00	-	149.888.154,00	1,00
A67000	LUBRICANTE 3-36 X 16 OZ.	2	-	-	149.888.154,00	1,00
A67010	CHAIN & WIRE ROPE LUB. X 16 ONZ	0	9.767,00	-	149.888.154,00	1,00
A67450	BELT DRESSING X 16 ONZ	0	18.000,00	-	149.888.154,00	1,00
E01	BRILLADORA INDUSTRIAL UB-823 S	0	-	-	149.888.154,00	1,00
E019	BOMBA EC 28-415 BLANCA	0	-	-	149.888.154,00	1,00
E2801	ENVASE DE 1000ML. BLANCO	0	-	-	149.888.154,00	1,00
E8007	CAR MASTER GUN	0	99.300,00	-	149.888.154,00	1,00
E8016	DUZ ALL	0	84.200,00	-	149.888.154,00	1,00
E8035	PLASTIC FAUCET 3/4"	0	-	-	149.888.154,00	1,00
E8056	PLASTIC DRUMP PUMP	0	40.400,00	-	149.888.154,00	1,00
E8080	CINTA PH	0	45.200,00	-	149.888.154,00	1,00
E8081	CINTA PH PARA TORRES	0	34.300,00	-	149.888.154,00	1,00
E8084	TWO GALLON	0	110.500,00	-	149.888.154,00	1,00
E8512	AEROHANDLER	0	6.000,00	-	149.888.154,00	1,00
L0013	AMBIENTADOR DESINFECTANTE A	0	6.896,00	-	149.888.154,00	1,00
L0602	ALCOHOL ISOPROPILICO	5	-	-	149.888.154,00	1,00
L10024	FULL BLAST	0	20.549,00	-	149.888.154,00	1,00
L10337	IMAGE	0	18.434,00	-	149.888.154,00	1,00
L10358	ALGON - 10	0	19.784,00	-	149.888.154,00	1,00
L10632	FREE CANECA	50	-	-	149.888.154,00	1,00
L10567	UNCOVER	60	-	-	149.888.154,00	1,00
L16500	ABSENT	0	2.234,00	-	149.888.154,00	1,00
L204251	CAPILL GEL SANITIZANTE X 5 GLS.	0	74.900,00	-	149.888.154,00	1,00
L50530C	ALCOGEL X GALON	0	45.000,00	-	149.888.154,00	1,00
M0479	VASO DESECHABLE x 12oz Transp.	0	-	-	149.888.154,00	1,00
M10225	BACKGUARD-X	0	20.087,00	-	149.888.154,00	1,00
M10290	COOL STRECH	0	12.007,00	-	149.888.154,00	1,00
M10438	THERMA LUB	4	-	-	149.888.154,00	1,00
M14413	LUBE SHIELD	0	55.936,00	-	149.888.154,00	1,00
M14457	MAXI LUBE RED	0	53.592,00	-	149.888.154,00	1,00
M19119	LANILLA BLANCA	0	-	-	149.888.154,00	1,00
P04467	Tread Sealant PST - Stick x 19 gr.	0	19.800,00	-	149.888.154,00	1,00
P09183	268 Fuerza Alta Stick x 19 gr.	0	25.600,00	-	149.888.154,00	1,00
P21080	UNIPOXY X 1 ONZ.	0	1.969,00	-	149.888.154,00	1,00
P34880	Retenedor de Piñones Alta Temp.648)	0	-	-	149.888.154,00	1,00
P35266	Primer Promotor de Adhesion 770x1.7	0	27.739,00	-	149.888.154,00	1,00
P35334	Traba Roscas tornillos Pegueños 222)	0	39.100,00	-	149.888.154,00	1,00
P35392	Sellamicroporosidades 290 x 50 ml.	2	-	-	149.888.154,00	1,00
P35436	Adhesivo Inst. Insens.a superfi.406x2	0	24.764,00	-	149.888.154,00	1,00
P35463	Adhesivo Inst. Bajo Olor 460 x 20 gr.	0	24.764,00	-	149.888.154,00	1,00
P35479	Eliminador de Empaques 515 x 50 ml.	0	-	-	149.888.154,00	1,00
P35514	Compuesto Retenedor 620 x 50 ml.	0	39.100,00	-	149.888.154,00	1,00
P35527	Quick Metal 660 x 50 ml.	0	41.428,00	-	149.888.154,00	1,00
P35543	Lubricante Antiseize Nickel X 1 Lb.	3	-	-	149.888.154,00	1,00
P62476	248 MS Fuerza media Stick 19 gr.	0	25.600,00	-	149.888.154,00	1,00
P66863	C5-A copper Antiseize Stick x 20 gr.	0	15.500,00	-	149.888.154,00	1,00
P66864	Silver Antiseize Stick x 20 gr.	0	15.500,00	-	149.888.154,00	1,00
P74	KIT INDUSTRIAL LOCTITE	0	253.635,00	-	149.888.154,00	1,00
P81668	FORMA A THREAD	0	13.107,00	-	149.888.154,00	1,00
P99681	DURAGASKET No 1 X 3 ONZ	0	2.613,00	-	149.888.154,00	1,00
S0025	SELLO JOHN CRANE TIPO 6 5/8"	0	7.712,00	-	149.888.154,00	1,00
S22436	Loctite Silicona Grey x 50 ml	0	1.800,00	-	149.888.154,00	1,00
S85955	Loctite Siliocona RTV Azul x 70 ml.	0	2.550,00	-	149.888.154,00	1,00
S85955-80	Loctite Silicona RTV Azul x 80 ml.	0	2.100,00	-	149.888.154,00	1,00

Fuente: PROINAS LTDA.