

UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESPECIALIDAD : ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERO COMERCIAL**

TEMA :

EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN DEL SISTEMA DE
COMERCIALIZACIÓN Y EL NIVEL DE DESARROLLO DE LA
EMPRESA PEFREXPORT S.A. DE LA CIUDAD DE MANTA
DURANTE EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE 1995 Y 2003.

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Jorge Toala

AUTORES

Mónica Aguilera Palma
José Luis Plúa Marcillo

Manta, Octubre del 2004.

CERTIFICACIÓN

El suscrito certifica que el trabajo de tesis presentado por los egresados: Mónica Aguilera Palma y José Plúa Marcillo con el título "*El proceso de modernización del sistema de comercialización y el nivel de desarrollo de la empresa pefrexporth s.a. de la ciudad de manta durante el período comprendido entre 1995 y 2003*"; ha sido dirigido, supervisado y está autorizado para ser presentado para continuar con los trámites pertinentes.

El proceso de investigación integral es de responsabilidad de los autores.

Atentamente,

Ing. Jorge Toala
Director de Tesis

DEDICATORIA

Con la certeza de que la felicidad más grande en la vida es compartir con quienes más queremos y sentir su apoyo en nuestros triunfos, dedico este trabajo:

A DIOS, por permitirme llegar hasta este momento tan importante y lograr esta meta.

A mis PADRES, orientadores de mi largo caminar e inculcadores del espíritu de superación.

A mis Hermanas y Sobrina, quienes de una y otra manera me apoyaron y ayudaron a alcanzar mi objetivo.

MONICA ALEXANDRA AGUILERA PALMA

DEDICATORIA

Con amor a mis Padres, para retribuir en algo todos los esfuerzos que realizaron para ayudarme a forjar un futuro mejor.

A mis hermanas, quienes me apoyaron con su constante paciencia y cariño a culminar mi carrera universitaria, para darles un ejemplo de resultados positivos de una contienda muy dura, pero al mismo tiempo muy satisfactoria por los frutos que se obtienen.

JOSE LUIS PLUA MARCILLO

AGRADECIMIENTO

Al culminar este trabajo de tesis, queremos dejar constancia de nuestra gratitud a la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí por brindarnos la oportunidad de crecer profesionalmente enriqueciendo nuestro nivel intelectual y fortaleciendo el deseo de superación.

A nuestro Director de tesis Ing. Jorge Toala, por sus sugerencias tan valiosas las mismas que sirvieron para la elaboración de nuestra tesis.

De manera muy especial al Dr. Luis Aguilera, por su excelente orientación y guía durante el desarrollo de este trabajo.

A los MAESTROS de nuestra Facultad, que con sus sabias enseñanzas sembraron en nosotros la semilla del saber y la curiosidad del conocer.

A nuestras familias, amigos y todas aquellas personas que colaboraron de una u otra manera en el desarrollo de este trabajo.

GRACIAS....

MONICA ALEXANDRA AGUILERA PALMA

JOSE LUIS PLUA MARCILLO

INTRODUCCIÓN.

El proceso de desarrollo de las Empresas dedicadas a la pesca blanca puede constituir un dilema porque si bien tienen a su favor excelentes condiciones para obtener la materia prima, como son: la presencia, en nuestras aguas territoriales, de grandes manchas de peces pelágicos y las adecuadas condiciones climatológicas que el país posee; sin embargo, como contrapeso existen también condiciones que se han traducido en trece proyectos planteados por ASOEXPEBLA, de cuya ejecución dependerá, en gran medida, el ritmo y nivel de mejoramiento que alcance cada una de las empresas pertenecientes a la organización mencionada y que se encuentran localizadas en el área de Manta.

Considerando que el sector pesquero de Manta constituye un sector importante para el desarrollo económico del país, hemos creído pertinente y relevante realizar una investigación de tipo longitudinal para conocer como funciona (opera) el sistema de comercialización o sistema de ventas que aplica la Empresa PEFREXPORT S.A. de la ciudad de Manta dedicada a la comercialización de productos del mar relacionados con la pesca blanca, con el fin de conocer la relación que tiene con el nivel de desarrollo empresarial alcanzado durante un período de ocho años que va desde 1995 hasta el 2003. Sus conclusiones y recomendaciones podrían servir de base para elaborar una propuesta que pudiera contribuir al mejoramiento continuo, no solo de esta empresa, sino de otras afines.

Este trabajo comenzamos contextualizando el problema para ubicar a la empresa en estudio en el entorno geográfico y de la actividad pesquera a nivel local, nacional e internacional. A continuación planteamos el problema, para luego precisar su fundamentación conceptual con el fin de precisar el significado de la categoría, variables e indicadores de nuestro objeto de estudio; mismos que, están expresados en el conocimiento de la innovación del sistema de comercialización y el grado de desarrollo de la

empresa alcanzado, respectivamente. Todo este conocimiento lo obtendremos en función de la sistematización de la información obtenida, su análisis estadístico y el planteamiento de conclusiones y recomendaciones. Creemos que el compromiso que asume la persona con su empresa es un factor clave para el éxito.

CAPITULO I

GENERALIDADES Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA PEFREXPORT S.A.

1.1 Entorno Geográfico.

En este apartado pretendemos ubicar a la empresa en el marco de su entorno geográfico y de la actividad pesquera desde el punto de vista de la relación del ámbito local con el nacional e internacional y que permita visualizar su situación actual y perspectivas.

La costa ecuatoriana tiene 950 km de longitud y/o 2.860 Km de costas interiores y exteriores desde el río Mataje en la frontera con Colombia hasta la Boca de Capones en la frontera con Perú. Existen dos tipos de costas, las bajas que son de origen fluvio-marino con los estuarios y esteros, y de origen marino netamente; y, las abruptas con predominio de acantilados sin playas y con topografía submarina.

La costa ecuatoriana está bañada por la masa de agua superficial tropical del Pacífico Norte con temperaturas sobre los 25° C. y 33,5 partes por millón (ppm) de salinidad, y una masa de agua de mezcla formada de agua superficial tropical del Pacífico Sur y agua superficial ecuatorial, de aguas frías y salinas. Las convergencias de estas masas de aguas, dan lugar a un gran frente continental con temperaturas entre 19°C y 25°C y salinidad de 33 a 35 partes por mil; influenciando también las Islas Galápagos.

Estas características oceanográficas, tipifican a nuestro mar territorial "como de gran fertilidad" y de producción primaria elevada, base para la sustentación de una diversidad de especies marinas en peces, moluscos, crustáceos, mamíferos, algas, etc.

El sub-sector de la pesca blanca¹ es una de las áreas productivas del país con mejor crecimiento sostenido en los últimos cinco años, no tanto por los volúmenes exportados sino más bien por las divisas que ha generado para el país, tomando en cuenta que la inversión está destinada a destacar la calidad como premisa fundamental de las actividades. Esto se debe a que las plantas han usado de la mejor manera sus fortalezas competitivas, que se resume en el aprovechamiento sustentable de los recursos pesqueros; la participación de la más hábil mano de obra para las labores de captura; y sobre todo, la utilización de moderna tecnología y métodos higiénicos para el procesamiento, empaque y exportación de las especies. El sub-sector de la pesca blanca ha podido demostrar su fortaleza en los peores momentos que le ha tocado atravesar al país debido a fenómenos internos: el conflicto armado con Perú (1995); el evento climatológico de El Niño (1987-1998); la crisis bancaria (1999); y la ronda de inestabilidad política y económica (1996-2000). Adicionalmente también hay que mencionar la vigencia de una política tributaria que no ha sido alentadora para la inversión, ocasionando bruscos cambios estructurales en las empresas pesqueras.

El desarrollo de la pesca blanca tiene aún más importancia cuando su éxito proviene desde afuera, es decir, de los mercados internacionales de consumo, donde son poco menos que inflexibles las reglas para la producción de alimentos. Teniendo en cuenta su prestigio pesquero, para Ecuador representará un reto estar entre los países que deben llenar el déficit de consumo de pescado que según la FAO empezará a registrar a partir del año 2020.

1 Se llama pesca blanca no sólo a los demersales de características como la corvina, pargo, cherna y afines, sino también a los pelágicos grandes como dorado, picudo, pez espada, sierra, tiburón y otros; y, en algunos casos a los túnidos, en particular el llamado albacora.

Una de nuestras ventajas competitivas es la abundancia de los recursos, muchos de ellos aún no plenamente aprovechados; y la experiencia de los empresarios en técnicas de procesamiento y exportación. La Asociación de Exportadores de Pesca Blanca del Ecuador (ASOEXPEBLA) cree que los volúmenes de pescado fresco o congelado para exportación deben incrementarse, pero tomando muy en cuenta siempre el enfoque del aprovechamiento sustentable de los recursos. ASOEXPEBLA ha propuesto que los siguientes procesos que de una u otra forma se vienen desarrollando y otros que deben implementarse:

- Continuar con la modernización y mejoramiento tecnológico de la flota de pesca blanca, para optimizar las operaciones y hacer más eficiente la actividad.
- Seguir con los programas de capacitación técnica, para los pescadores artesanales, que sean dirigidos a mejorar los métodos de captura y manejo de las especies capturadas, evitando traer a puerto productos maltratados que han perdido calidad para la exportación y el mercado interno.
- Construcción en Manta de laboratorio de control de investigación de calidad de los productos pesqueros de exportación para acelerar los trámites, minimizar los riesgos y así poder cumplir con las normas de calidad que se exigen en los mercados internacionales para los productos exportables.
- Construcción de un puerto pesquero artesanal que sirva para facilitar los procesos de manejo, preservación, recepción y transporte de los productos de pesca blanca.
- Poner en práctica un programa de sostenibilidad ambiental que, basado en información técnica científica responsable, prevenga o evite la contaminación costera, conservando el equilibrio de los ecosistemas marinos.
- Aplicar un programa de difusión y promoción de los productos de pesca blanca, como mecanismo para conseguir nuevos espacios comerciales en mercados internacionales aún cautivos.
- Disponer de un programa de investigación y desarrollo de productos pesqueros para darle valor agregado a las exportaciones de pesca blanca.

Asoexpebla considera que el ejercicio de estos planes permitirá continuar con el crecimiento del sub-sector, pero siempre que el Estado y sus organizaciones se conviertan en entes facilitadores de otros procesos que sólo a ellos les corresponde iniciar. Las instituciones gubernamentales deben trabajar en los siguientes procesos:

- a) Nuevo marco legal para la pesca acuicultura que preserve la actividad y promueva las exportaciones de los diferentes sub-sectores, vigilando que estos cumplan de manera transparente con las normas nacionales y foráneas.
- b) Impulsar que se descentralice y modernice la administración e investigación pesquera.
- c) Promover la reinversión de los impuestos pagados por el sector pesquero nacional en programas de fortalecimiento social, sanitario y educativo en las comunidades y caletas pesqueras.
- d) Diseñar e implementar la política de cielos abiertos de manera que Ecuador pueda competir con los países vecinos en costos de transporte.
- e) Trabajar en el mantenimiento y construcción de vías, infraestructura básica y comunicación.
- f) Fortalecer las entidades de control terrestre y marítimo para evitar actos delictivos que causen pérdidas de vidas humanas y económicas para el sub-sector.

Si los trece proyectos arriba detallados, siete de ellos creados en el seno de la iniciativa privada, comienzan a ponerse en práctica progresivamente en forma integral y participativa durante los próximos dos años, ASOEXPEBLA podría adelantarse a señalar que las exportaciones de pesca blanca crecerán tal vez al doble de las cifras actuales, tomando en cuenta que en ese tiempo hayan mejorado las condiciones de competitividad que ahora detienen el despegue definitivo de esta actividad económica **(1)**.

En conclusión : existen grandes posibilidades para el desarrollo de las

(1) PESCA BLANCA INTERNACIONAL. Vol. 3. No. 10. Septiembre 2000. pp. 44-45

empresas vinculadas al sector pesquero, siempre y cuando se cumplan las condiciones planteadas por ASOEXPEBLA. He ahí el problema.

1.2 La actividad pesquera en la ciudad de Manta

El sector pesquero industrial y exportador de pesca blanca principalmente el ubicado en Manta, se inicia a raíz de la presencia, en nuestras aguas territoriales, de grandes manchas de peces pelágicos², debido a las excelentes condiciones climatológicas que el país posee, lo que permite pescar diferentes especies, entre ellas: atún, pez espada, dorado, pez sierra, pargo, murico, tiburón tinto, tiburón rabón, entre otros.

Para la década de los años setentas las primeras embarcaciones utilizadas para la pesca blanca fueron de tipo artesanal. Eran de casco de madera de una longitud aproximada de 10 metros y su capacidad de almacenaje muy limitadas.

Para la década de los ochentas, esta limitación y la abundancia de peces trajo como consecuencia que los empresarios dedicados a la pesca blanca en esta zona del país, incursionen en la adquisición de los primeros barcos pesqueros de origen noruego, dotados de equipos sofisticados para detectar las grandes manchas de especies marinas, así como de una gran capacidad de bodega de almacenaje que contemplan equipos de frío para su conservación. Con la presencia de estos barcos, acompañada de una mística de trabajo y esfuerzos, en 1982 ocurrió una verdadera revolución del sector pesquero industrial, convirtiéndolo en pionero de esta actividad. El producto que extraían los barcos artesanales y los industriales en esa época, eran destinados inicialmente para el consumo interno. Sin embargo, en 1984 dada la presencia de volúmenes de atún ojo grande, gacho, banderón, el sector pesquero, gracias a su visión de progreso y

² Son todos aquellos peces cuyo hábitat principal es la superficie del mar o cerca de la superficie (media agua)

desarrollo, comienza a experimentar en el mercado externo, especialmente los Estados Unidos, teniendo excelente respuesta en sus embarques por la calidad del producto y su frescura. De esta manera se puede definir a la pesca blanca como una actividad pesquera selectiva, relacionada con la captura de peces pelágicos grandes como las mencionadas anteriormente.

1.3 Zonas de pesca

Entre los principales lugares donde se realizan las faenas de pesca son las aguas costeras continentales y en los alrededores del Archipiélago de Galápagos³.

1.4 La flota pesquera Nacional

La flota nacional se compone de embarcaciones artesanales y industriales:

a) La flota pesquera artesanal.

Distribuída en 74 sitios de desembarque artesanal; está compuesta de 15.400 embarcaciones, siendo su construcción de madera (86%) y la de fibra de vidrio (14%), de las cuales 3.000 están concentradas en Manabí. Sus volúmenes de desembarques se estiman entre 30 mil y 40 mil toneladas/año, predominando la pesca blanca, siguiendo el recurso camarón, moluscos y otros crustáceos.

Esta actividad tradicional genera más de 40.000 plazas de trabajo, incluyendo comerciantes, abastecedores, reparación, mantenimiento, suministros, etc.

Dentro de la pesca artesanal, se involucra el grupo de larveros, aquellos que se dedican a la captura de larvas en los agujajes, muchos investigadores estiman un empleo generado por esta actividad entre 30.000 y 60.000 personas y que han venido a

³ Véase ANEXO 3 que contiene un mapa de la zona costera con las áreas de pesca.

disminuir el desempleo de las áreas suburbanas y marginales, que encuentran en esta actividad la generación de ingresos para sus familias. **(2)**.

b) La flota pesquera Industrial.

Inició sus actividades entre 1950 y 1955 con redes de arrastre en barcos camareros; y, caña y cerco en los barcos atuneros, esto marca que la flota dedicada a estas actividades sea la más antigua. En la década de los sesenta se incorpora la pinchaguera; y, a principio de la década de los setenta la flota de pesca blanca. Hoy la flota industrial se compone de 551 barcos; de los cuales 521 son nacionales y 30 laboran en calidad de asociados a empresas procesadoras nacionales.

1.5 Empresas exportadoras de pesca blanca ubicadas en Manta

Según los registros existentes en la Asociación de Exportadores de Pesca Blanca las empresas dedicadas a la exportación de pesca blanca asentadas en Manta son ocho, a saber : Pefrexpert S.A., Mardex Cia. Ltda., Frigolab "San Mateo", Lubar, Agrol S.A., Gondi, Pesnusan y Transfoods.

Las empresas procesadoras son a la vez comercializadoras y abastecen productos congelados (peces y crustáceos especialmente), productos de enlatados (atún, sardinas, macarela), productos secos, salados, salpresados, ahumados y productos deshidratados (harina de pescado). El consumo per cápita de productos de la pesca y/o acuicultura se estima en 8 Kg.

Una vez que hemos conocido en forma general lo que es la pesca blanca,

(2) PESCA BLANCA INTERNACIONAL. Vol. 2. No. 6. Junio 1999. p. 12

vamos a referirnos a un caso específico como es la compañía Pefrexport S.A., la cual será nuestro objeto de estudio en esta investigación a fin de llegar a una propuesta atractiva para mejorar las operaciones comerciales que ésta realiza con la aplicación de nuevos sistemas de ventas.

1.6 Antecedentes de la Empresa PEFREXPORT S.A.

Pefrexport S.A. es una compañía exportadora de pesca blanca que tuvo sus inicios en el año 1995, y que a pesar de ser una organización joven a conseguido especial reconocimiento por su desempeño de arduo trabajo en el mercado Internacional, en ubicaciones de Norte América, Centroamérica, Japón y Europa.

Esta compañía en sus inicios se abastecía únicamente por los barcos pesqueros, que atraídos por el precio que se ofrecía, comercializaban la pesca. Debido al crecimiento de la empresa y a la obtención de nuevos clientes, se vio en la necesidad de crear un sistema que ayudara a obtener más cantidad de pesca. Este sistema fue el de asociación pesquera, que consiste en un compromiso de ciertos proveedores con la compañía al obtener crédito con ella para poder construir sus propias embarcaciones. Este compromiso consiste en que estos proveedores tienen la obligación de entregar el producto de sus faenas a la compañía; y, de esta manera se abastece con mayor cantidad de pesca para poder exportar.

Dentro de esta asociación existen 30 barcos pesqueros; y, adicional a estos, la organización adquirió recientemente 2 barcos con mayor capacidad. Esa flota pesquera realiza sus faenas en alta mar durante aproximadamente 15 días y los de mayor envergadura en 30 o 45 días y el arte de pesca aplicado es el longline.

Otra parte fundamental es la fuente de trabajo que ésta genera, contando en la actualidad con 42 empleados fijos (administración y planta) y 90 empleados temporales (planta) para los meses de Noviembre a Abril. Además del personal, que en temporada alta presta sus servicios sin

relación de dependencia. De esta manera, la firma da su aporte para que muchas familias obtengan una fuente de ingresos y puedan tener una vida digna.

La actividad primordial de la compañía es el procesamiento de la pesca blanca para obtener diversos productos tanto en su estado fresco como congelado y luego exportarlos. Inicialmente sus ingresos eran provenientes de las exportaciones del pescado fresco, pero a medida que transcurre el tiempo los requerimientos de los clientes se vuelven más exigentes y este es el punto de partida del crecimiento de las exportaciones, ahora en sus productos en estado congelado, colocando en el mercado internacional productos con valor agregado que cumplen con ciertas especificaciones solicitadas en cuanto a su tamaño, peso, forma, embalaje, etc. Esto a llevado también a realizar cuantiosas inversiones en lo que se refiere a sus instalaciones, maquinarias y sistemas de control de calidad (HACCP)⁴.

El plan HACCP es diseñado para prevenir y controlar los riesgos de seguridad alimentaria desde que la empresa recibe su materia prima, durante la producción y finalmente en la distribución al consumidor**(3)**.

Por lo tanto los planes HACCP deben ser cimentados sobre Buenas Prácticas de Manufactura (Código de Regulaciones Federales, Cap 21, Parte 110) y SSOP (Procedimientos de Operaciones Standard de Sanitización).

Tanto las GMP como los SSOP proveen condiciones de procedimiento para un efectivo desarrollo de su plan HACCP, por lo tanto deben considerarse como PRE-requisitos. Los GMP's Buenas Prácticas de

⁴ Hazard Analysis of Critical Control Points. Análisis de puntos críticos de control.

(3) MUÑOZ María. "Pasos Preliminares y Programas de Pre-requisitos para el desarrollo de un Plan HACCP". En : Revistas Pesca Blanca Vol. 1 No , 2. ASOESPEBLA ECUADOR. Manta, marzo 1998..

Manufactura, definen medidas generales de Higiene así como medidas preventivas para que no exista adulteración debido a condiciones no sanitarias.

Los SSOP's por otra parte son procedimientos asociados con manejo sanitario de los alimentos y las actividades para poder lograr que estos objetivos se cumplan. Cuando los SSOP's han sido bien diseñadas e implementadas en su totalidad y efectividad, son de mucha ayuda en controlar riesgos de tipo microbiológicos mediante procedimientos específicos.

Evitar contaminación cruzada

Localizar estaciones sanitarias

En muchos de los casos las SSOP's pueden reducir el número de puntos críticos en los planes HACCP.

Asegurar procedimientos de limpieza y sanitización de los equipos y lugares donde el alimento tiene contacto. La limpieza en sí no es un punto crítico de control, sin embargo la efectividad del sistema de limpieza puede constituirse en punto de control, el cual debe ser monitoreado; y, mantenerse registros de los mismos y tomar acciones correctivas cuando estas no cumplan con los límites estipulados ⁵.

Estas innovaciones permiten asegurar que están listos para enfrentar cualquier reto, pues la tendencia del mercado va hacia la diversificación; y, por lo tanto la demanda está por nuevos productos con valor agregado. Básicamente las especies que se comercializan son las siguientes: atún (big eye, yellowfin), dorado, tinto, pez sierra, pez espada, corvina, miramelindo. Las capturas de una especie específica, es de acuerdo a la temporada, así tenemos: la del atún es de Abril a Agosto, la del dorado es de Diciembre a Marzo, pero todo depende de la temperatura de las aguas,

⁵ Información obtenida de entrevista realizada en Septiembre del 2003 al Gerente de Pefrexpert S.A.

es decir, esto es algo cambiante aunque las fechas mencionadas son basadas en los datos históricos.

Según información proporcionada por Pefrexport S.A. con relación a las compras realizadas en el año 2001, se puede establecer que la mayor especie adquirida es el Dorado, siguiendo el Espada, Picudo y Atún. Para el año 2002 tenemos que el Dorado se mantiene en primer lugar, seguido por el Picudo, Espada y Atún, ocurriendo lo mismo para el año 2003.

Con relación a las ventas locales tenemos al Dorado como la especie más comercializada, siguiendo el Picudo, Rabón, Toyo y Espada para el año 2001. Para el año 2002 continúa el Dorado en primer lugar, seguido del Picudo, Rabón, Toyo, Atún y Lija. En conclusión el Dorado.

Esta empresa aporta también al mercado internacional, a través del cumplimiento de la Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero, pues, sólo pueden exportar las empresas autorizadas para el efecto, es decir aquellas que cuenten con los permisos respectivos y que estén dentro de las regulaciones exigidas por los países a donde se va a exportar. Existen 15 especies posibles de obtener por su interés comercial, están distribuidas en el área del Pacífico Centro y Sur Oriental, 3 de ellas en un espacio que va de México a Chile; y, las 12 restantes de México hasta el Perú.

El sector de la pesca y acuicultura es determinante para el desarrollo social y económico del Ecuador, no obstante su participación en el contexto internacional, exceptuando el cultivo del camarón, tiene muy baja significación. Los productos pesqueros son el segundo rubro en importancia dentro de las exportaciones del país, detrás del petróleo y sus derivados.

El trabajo que venimos desarrollando está vinculado a una empresa de pesca blanca, mismo que nos ha permitido observar y reconocer varias dificultades que bien pueden agruparse constituyendo el problema básico que, a nuestro criterio, limita un desarrollo relevante a corto y mediano

plazo de este tipo de empresa. Entre las principales dificultades identificadas, podemos describir a las siguientes :

a) Las trece condiciones previas expresadas por la ASOEXPEBLA y que pueden resumirse así:

- Modernizar y mejorar la tecnología
- Intensificar los programas de capacitación técnica
- Construir un laboratorio de investigación para control de calidad, de acuerdo a las normas internacionales.
- Construcción de un puerto pesquero artesanal.
- Poner en práctica un programa de sostenibilidad ambiental
- Aplicar un programa de difusión y promoción de los productos de pesca blanca.
- Disponer de un programa de investigación y desarrollo de productos pesqueros, para incrementar el valor agregado a las exportaciones.
- Promover la elaboración de un nuevo marco legal y su transparente cumplimiento.
- Modernizar y descentralizar la investigación pesquera.
- Promover la reinversión de los impuestos pagados por el sector pesquero, para beneficio social.
- Implementar una política de cielos abiertos para hacer más competitivas a las empresas.
- Promover el mantenimiento de la infraestructura básica del sistema de comunicaciones.
- Fortalecer el control terrestre y marítimo para reducir los riesgos.

b) La irregularidad de la obtención de la materia prima.

Como quedó señalado en el marco contextual existe una variedad de especies de túnidos y otros que pueden ser capturados pero en diferentes épocas del año. El problema surge cuando esta materia prima por diferentes razones escasea o casi desaparece, como ocurrió con esta empresa en un período de casi dos años, poniendo en peligro su supervivencia.

c) La rápida obsolescencia de los métodos de captura.

En la actualidad una de las variedades más apreciadas en el mercado internacional es el atún "ojo grande" cuya captura no

es tarea fácil dicen Roberto Santana, un pescador de altura, pues, tienen que hacer viajes hasta de ocho días y cuando uno de estos peces pica el anzuelo no lo alzamos de inmediato, dejamos que el animal recorra grandes distancias hasta que se canse y luego procedemos a capturarlo. Se procede de esta manera con este pez, para evitar que se desangre y su carne pierda el buen gusto y no pueda pasar los controles de calidad. Queda claro, entonces, que las formas de captura deben variar tanto como el tiempo, lo cual implica aumento en los costos. La temporada de "ojo" grande va de mayo a agosto. De las 2500 toneladas exportadas por las ocho empresas que forman la ASOEXPEBLA de Manta, durante el 2003, el 25% fue de este tipo de pez. A pesar de los esfuerzos realizados, la cantidad exportada ha bajado, siendo inferior en el 50% a la exportación del año 2002 que fue de 5000 toneladas.

d) Los intermediarios.

Representan un incremento de las acciones en el proceso de comercialización y no pocas veces el deterioro del producto, lo cual obliga a abrir nuevas oficinas en el exterior.

e) Controles de calidad cada vez más exigentes.

Exigen a las empresas implementar innovadores procesos de entrenamiento para el mejor manejo de la producción y la comercialización; y, especialmente la incorporación de nuevas tecnologías.

f) Nuevas leyes de protección del ambiente.

Tal el caso, por ejemplo, de la ley que estableció el área de reserva marina de Galápagos, lo cual obliga a los pescadores a encontrar nuevas zonas, cada vez más distantes del continente.

Este estudio, precisamente, abordará la manera como la empresa ha ido superando estas dificultades en lo que tiene que ver con el sistema de comercialización y los logros alcanzados en cuanto a su nivel de desarrollo. Nuestra intención es intentar aproximarnos a las respuestas para dejar abierto el camino para una propuesta de mejoramiento empresarial.

Desde la perspectiva de desarrollo empresarial consideramos que esta investigación podría beneficiar a la empresa PEFREXPORT S.A. y a las ocho que forman la ASOEXPEBLA al identificar las razones que están limitando su desarrollo.

Desde el punto de vista social favorecerá a la comunidad porque significará incremento de puestos de trabajo, mejoramiento económico de los salarios de sus empleados y por tanto el mejoramiento de su calidad de vida.

Desde una proyección económica es claro que el estado ecuatoriano incrementará la cantidad de divisas generadas por el incremento de las exportaciones.

En el ámbito técnico, el análisis de los sistemas de ventas ayudará al mejoramiento de la eficiencia del trabajo para obtener una buena rentabilidad y un mayor nivel de competitividad dentro de un mercado cada vez más exigente.

De manera optimista, pensamos que este trabajo aportará a la Facultad con nuevos conocimientos científicos tanto por los procesos de investigación desarrollados, como por los resultados logrados.

La realización de este trabajo será posible porque tenemos la ayuda especializada del profesor de investigación y del profesor asesor de Tesis. La empresa PEFREXPORT S.A. ha decidido colaborar permitiendo la obtención de la información y el conocimiento de sus instalaciones.

Disponemos de los recursos económicos para poder adquirir los materiales y la tecnología necesaria para realizar este trabajo de investigación. Poseemos una experiencia básica en el trabajo con una empresa dedicada a la pesca blanca y los conocimientos de administración adquiridos a través de nuestra formación en la ULEAM.

CAPITULO II

LOS SISTEMAS DE COMERCIALIZACIÓN

2.1 La Empresa Comercial PEFREXPORT.

PEFREXPORT puede ser definida como una Gran Empresa Comercial porque como **empresa** realiza el *"Ejercicio profesional de una actividad económica planificada, desarrollada con la intención de intermediar en el mercado de bienes, mediante la organización de los factores de producción, capital y trabajo, con ánimo de lucro."* ; y, como institución comercial cumple un *"Proceso a través del cual los productos pasan desde los puntos de producción a los de venta. Normalmente se compone de varias fases intermedias como la de compraventa por parte de mayoristas y minoristas, promoción del producto, estudios de mercado, distribución, etc."*. En síntesis, elabora productos relacionados con la pesca blanca para satisfacer las necesidades de los clientes del mercado local e internacional. Para nuestro estudio entendemos por **mercado** al *"Ámbito en el que confluyen productores y consumidores para realizar sus intercambios. Espacio físico donde se realizan las transacciones de compra, venta o permuta de bienes y servicios de forma permanente o en fechas concretas."* (4).

Es importante diferenciarla de lo que es una empresa industrial porque *"Industria es el conjunto de actividades económicas encaminadas a la transformación de materias primas en productos terminados o semiterminados para su comercialización"*. Debemos entender como *"Productos terminados ... aquellos productos fabricados por la empresa y que ya están listos para ser vendidos a los consumidores finales o a otras empresas para su utilización"* ; y *"Productos semiterminados aquellos que*

(4) ÁMEZ, Fernando. Diccionario de contabilidad y finanzas. Cultural S.A., Madrid, 1999, p.43.

son fabricados por la empresa que no están aún disponibles para la venta por estar pendientes de ulteriores procesos de

elaboración o transformación". Lo cual significa que PEFREXPORT es una *"Empresa especializada en revender el producto sin haberlo transformado"* **(5)** no dispone de productos semielaborados ni tampoco entrega productos elaborados; sin embargo, realiza procesos de mejoramiento de la materia prima dándole valor agregado; por eso, su afiliación es a la Cámara de Comercio y no a la Cámara de Industrias.

2.2. El enfoque de márketing

"La palabra márketing que se traduce a veces por mercadotecnia, mercadología o mercadeo designa el conjunto de actividades desarrolladas para conocer el mercado y adecuar a él, los productos y servicios de la empresa". Este enfoque tuvo auge en los Estados Unidos en 1920 y su mayor evolución ha logrado a partir de 1950 en la denominada sociedad de consumo. Este enfoque modificó el paradigma según el cual era el vendedor quien tenía que servir de puente entre el producto y las necesidades del cliente; pero el progreso técnico llevó a las empresas a fabricar más de lo que los clientes podían comprar. En consecuencia, hubo que cambiar y poner como centro de gravedad al mercado y conocer lo que este deseaba para fabricar el producto. En suma, antes la actividad empresarial descansaba en la producción y luego, con este cambio se basó en la venta. Será necesario, entonces, conocer la manera como la empresa en estudio ha asumido este enfoque desde la perspectiva de los sistemas de ventas. **(6)**.

Desde el punto de vista de las teorías de venta el problema no radica en elaborar productos, sino en distribuirlos de manera adecuada entre el

(5) TORRES, R, Luis. La Microempresa, creación, formalización y Legalización

(6) GISPERT, Carlos. Enciclopedia práctica de la mediana y pequeña empresa. Organización, Administración y Gestión. Océano, Madrid, 1995, p. 2.

colectivo de consumidores; dicho de otra manera, el éxito comercial radica en elaborar todo lo que es susceptible de vender; por eso, los métodos y técnicas en ventas tienden a convencer sobre la adquisición de determinados productos. Entonces, habrá que investigar lo que está haciendo PEFREXPORT en esta línea.

2.2.1 Técnicas de márketing.

Son todos aquellos instrumentos o políticas que permiten actuar sobre el mercado. De su aplicación correcta o incorrecta depende el éxito de la operación del márketing que se esté desarrollando. Se puede clasificar en:

- Política de producto
- Política de distribución
- Política de promoción

La exposición precedente basta para formarse una idea clara de la trascendencia que el nuevo enfoque del markéting tiene en toda empresa. No sólo afecta a su actividad comercial considerada en sí misma, sino a la totalidad de su estructura, que se ha ido adaptando para asumir el reto que supone esta nueva estrategia. El alcance de estos cambios puede comprenderse fácilmente si se advierte que una acción de márketing supone las siguientes etapas:

- Determinación del mercado potencial mediante la investigación de las necesidades de los clientes.
- Definición de los gustos de los clientes.
- Definición del producto que se les va a ofrecer.
- Análisis de los costos del producto
- Estudios de los medios de venta
- Presentación del producto (embalaje, tamaño, etc.).
- Prueba del producto.
- Fijación del precio del producto
- Lanzamiento del producto (con ayuda de la publicidad)
- Seguimiento del producto en el mercado

Concretamente, una operación de márketing consiste en partir de unos *datos* (mercado) y aplicar sobre ellos unas *técnicas* (o política de actuación) determinadas.

2.2.2 Estudio del mercado

Se puede definir como recopilación y análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizado de forma sistemática, para poder tomar decisiones en el campo del marketing. Las técnicas básicas de un estudio de mercado conciernen a un manejo de información estadística, al análisis de las ventas efectuadas, a la realización de encuestas, a la observación directa, al análisis de la motivación del consumidor y a la experimentación. Es una potente herramienta que nos va permitir obtener la información necesaria para establecer diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas para nuestros intereses. Basados tradicionalmente en soportes cuantitativos independiente del medio utilizado (personal, telefónico, postal, etc.).

Las técnicas cuantitativas se basan en agrupar y medir a los individuos muestrales en categorías, en función de variables preestablecidas, tales como: pautas de consumo, niveles sociales.

2.2.3 Estudio del producto

Siguiendo con las diferentes áreas de la actividad del marketing, vamos a entrar dentro de la política del producto, pilar básico en el desarrollo de las diversas estrategias a realizar por la empresa. Los productos o servicios se fabrican o crean para obtener beneficios, satisfacer las necesidades de los consumidores y dar respuesta válida al mercado; por tanto, podemos decir que constituyen la base de cualquier concepción de marketing.

El desarrollo y lanzamiento de nuevos productos es una actividad empresarial de riesgos e incertidumbre. Observando como los ciclos de vida de los productos se están acortando en una gran mayoría, ¿motivos?, principalmente los cambios en la demanda y el aumento de la competencia.

Un producto está compuesto por una serie de características físicas y de servicio que satisfacen o intentan satisfacer las necesidades del comprador y deben corresponder a la idea de utilidad que se espera de él, aunque la tendencia actual viene marcada por el márketing de percepciones que hacen preferir a los diferentes consumidores un producto, más por sus valores emocionales o externos que por la propia utilidad. Así pues, las peculiaridades de los diferentes productos ejercen un importante influjo sobre la totalidad de la política de márketing; para llevarla a buen término es necesario evaluar sistemáticamente las posibilidades del mercado, es decir, determinar el contenido de las diferentes estrategias de los productos y servicio, tanto de nuestra empresa como de la competencia, seleccionar y analizar sus principales características, así como los precios fijados para su comercialización, todo ello coordinado con la filosofía y estrategias de márketing que considere la empresa.

Resulta pertinente tomar en cuenta el ciclo de vida del producto para poder relacionar con las fases de producción para lograr el mayor rendimiento. El esquema que presentamos a continuación pone en evidencia esta problemática, basándose en una analogía con los seres vivos.

Ciclo de vida de un producto

- 1) Génesis e incubación
- 2) Nacimiento e infancia
- 3) Adolescencia
- 4) Madurez
- 5) Declive y muerte

FASE	Puesta a punto	Lanzamiento	Desarrollo	Madurez	Declinación
CIFRA DE NEGOCIO	Nula	Crecimiento rápido	Crecimiento elevado	Crecimiento estable	Desciende
COSTES MÁS IMPORTES	Investigación	Investigación	Publicidad y producción	Nuevos usos	Bajan
PRECIO DE VENTA	No existe	Alto	Bajo	Estable	Sube

Fuente : Enciclopedia Práctica de la pequeña y mediana empresa.

2.3 Los sistemas de comercialización o sistemas de ventas.

Sistema de Comercialización o Sistema de ventas es la definición de los procesos necesarios para vender los productos o servicios en la mayor cantidad, con el menor coste y alcanzando el mayor beneficio. Un sistema de comercialización implica la consideración de las siguientes fases :

- a) Definir las secuencias de los pasos o acciones que hay que realizar para lograr las ventas.
- b) Determinar la logística o apoyos materiales, económicos, y humano necesarios para la puesta en marcha y funcionamiento de cada secuencia.
- c) Estudiar los costes comerciales directos, fijos y variables; Calcular en punto de equilibrio y establecer tablas de expectativas de resultados.
- d) Fijar los baremos de conversión que expresen el sistema de control; motivación y evaluación de resultados.

2.3.1 Tipos de sistemas de comercialización.

Existen dos clases de sistemas de comercialización o ventas, mismos que detallamos a continuación.

A) Sistemas de Ventas Push.

Son todos los sistemas de ventas que llevan el producto al comprador. Un sistema de ventas no se define por las técnicas de ventas que se utilizan. Entre los más conocidos tenemos los siguientes:

- Venta (con vendedores) a puerta fría (puerta a puerta)
- Visitas previamente concertadas de vendedores
- Tele venta
- Teléfono
- Telemarketing activo
- Venta por correo (mailing: "coup a coup", catálogo, etc.)

Difusión por amistad (en los cuales el comprador se convierte en vendedor)

B) Sistemas de Ventas Pull.

Son todos los sistemas de ventas que acercan al comprador hasta el producto. Son técnicas de ventas casi agresivas.

Entre las más conocidas tenemos las siguientes:

- Ferias y certámenes
- Mall (grandes superficies)
- Venta por Internet
- Telemarketing pasivo (sistema 900 u 800 según el país)
- Invitaciones a reuniones de amigos-as. **(7)**

C) Otros Sistemas de Ventas.

A continuación detallaremos otros sistemas de ventas, que muy pocas empresas emplean en su acontecer diario. Claro está que, dependen mucho del tipo de producto o servicio que se quiera vender y a la actividad que se dedica la misma.

- Descuento.
Se aplica sobre todo a los supermercados con no muchos productos de alta rotación y precios muy agresivos, entre ellos se puede distinguir los denominados soft y hard discount- descuento suave y fuerte.
- Venta por correspondencia.
Las ventas se realizan a través del catálogo enviado directamente por correo, depositados en el buzón o a través de anuncios en prensa. Este sistema de venta las utilizan principalmente las

(7) www.maximokinast.cl/dineromk/con23.htm

empresas multinacionales. Las posibilidades de este canal de distribución se han reducidas con la implantación del e-commerce.

- Vending

Es la venta realizada a través de máquinas expendedoras de artículos diversos (tabaco, periódicos, bebidas, café, cajeros automáticos, caramelos...). El éxito de estos aparatos está en situarlos en puntos de ventas estratégicos; Las máquinas han de estar dónde y cuando se las necesita. Japón es el país líder de este sistema seguido por EE.UU.

- Category killers.

Literalmente traducidos como asesinos de categorías, el término fue acuñado en los EE.UU., respondiendo a la distribución de grandes superficies ultra especializadas, bien en música, juguetes, bricolaje, muebles, informática u otros productos que dan al cliente la oferta más amplia y variada demandable en su segmento de negocio con los precios más baratos del mercado. Tienen como objetivo barrer – asesinar- el mercado o negocio que han elegido – categoría- siendo el mejor en calidad, precio y surtido.

En algunos países a revolucionado el sistema comercial y empresarial de aquellos sectores en los que este tipo de empresas ha triunfado. Así, por ejemplo, en los juguetes del gigante norteamericano toys <<R>> Us, que absorbe en EE.UU. más del 50 por 100 de la cuota de mercado.

- Venta a Domicilio

Venido a menos, es un sistema clásico de ventas utilizado para vender todo tipo de productos. En algunos países no goza de gran reconocimiento debido a que no todos los productos comercializados por este sistema ofrecen garantías, ya que estamos viviendo en una época de gran inseguridad ciudadana.

- La Venta Ambulante

El comercio abundante es una forma histórica de ejercer la actividad comercial. Es un canal propio de distribución, y como tal no puede considerarse como un sector complementario o subsidiario del comercio sedentario, ni como un aspecto marginal de éste. No es, a pesar de que a algunos le pese, una modalidad comercial a extinguir; por el contrario, su tendencia va en aumento tanto en volumen de actividad como en normalización, cualificación y especialización.

Cumple también un importante papel de servicio básico a la comunidad, especialmente en núcleos urbanos y en pequeños municipios rurales, ya que satisface las necesidades de consumo y abastecimiento de sectores sociales con un reducido poder adquisitivo.

- E-commerce

Comercio entre las empresas y clientes que se realiza a través de Internet, ya que ahorra tiempo y brinda comodidad en comprar desde cualquier parte del planeta.

- Tiendas Franquiadas

Este sistema de venta se da en las empresas multinacionales con cadenas de restaurantes, hotelería, bebidas, farmacéuticas, nutricionistas, etc. **(8)**

Todos estos sistemas de ventas son aplicables a grandes empresas, medianas y a las microempresas. Para el análisis del caso en estudio, identificaremos los sistemas de comercialización o ventas que, históricamente, hayan sido aplicados en la empresa Pefrexport S.A., de

(8) MUÑIZ, Rafael. El Mercado, el cliente y la distribución. Otros sistemas de venta. www.marketing-xxi.com/otros-sistemas-de-venta-67.htm.

acuerdo a los productos que ha comercializado.

Desde este punto de vista, Pefrexport S.A. es una empresa de pesca blanca vinculada con el mercado local, nacional e internacional; en consecuencia, habrá que determinarse que tipo de sistema de ventas ha aplicado tanto para cada mercado al comercializar productos y sub-productos.

Investigar lo que necesita cada uno de los consumidores es la tarea clave que debe realizar la empresa a través de un departamento de desarrollo e investigación, con el fin de crear nuevas presentaciones y así promover un mejor rendimiento interno y ofreciendo mejores productos de alta calidad a la comunidad, a un precio que vaya de acuerdo con la economía del país.

2.3.2 La comercialización del producto.

Es el conjunto de intermediarios (cadena), que intervienen según las características físicas y económicas de los bienes, esta puede variar de un modo bastante pronunciado: así la comercialización de un libro que pasa por la intervención de un editor, un distribuidor y las librerías, es diferente por completo a los productos perecibles. Esta cadena buscamos terminarla para no encarecer el producto final, es imprescindible para que este llegue oportunamente a los consumidores que la demandan, constituyendo por lo tanto un elemento indispensable en el funcionamiento de una economía de mercado.

La comercialización debe estar estrechamente relacionada con la producción ya que los dos son un sistema comercial determinado a suministrar a los consumidores del bien o servicio que lo satisfaga. Al combinar, tanto producción y comercialización se obtienen cuatro utilidades económicas básicas para poder vender nuestro subproducto y son las siguientes:

- De forma, de tiempo, de lugar y de posesión; necesarias para satisfacer al consumidor final para luego tener una utilidad en cuanto a la capacidad para ofrecer satisfacción a las necesidades humanas, no hay necesidad por satisfacer y por ende no hay utilidad. La comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean y deberá de servir de guía para lo que se produce y se ofrece.

A) Políticas de venta.

Respecto a las ventas, es necesario definir qué técnicas se deben utilizar para alcanzar los objetivos marcados, ya sea publicidad, acciones comerciales, ofertas o la combinación de varias de ellas. Los requisitos básicos de estas políticas de ventas son estabilidad, concreción (aunque permitiendo cierta flexibilidad en la toma de decisión por parte de los miembros del equipo), que sean inteligibles, bien definidas y delimitadas para cada miembro del departamento comercial (cada uno debe conocer su papel y qué instrumentos debe utilizar) y, sobre todo, deben estar siempre basadas en los objetivos de la empresa (volumen de venta, de producción y de beneficios). Dentro de las políticas relativas a las ventas cabe distinguir diferentes ámbitos de actuación:

Expansión.-

Se basa en políticas dirigidas a aumentar la cuota de mercado de la empresa, como, por ejemplo, captar parte del mercado de la competencia, aumentar el consumo del producto, mediante el estímulo al consumidor (oferta, premios, ventas a sociales o una campaña publicitaria atractiva), ampliar el mercado dirigiéndose a otras zonas geográficas, a otros grupos sociales o, también, aumentar la gama de productos realizados por la empresa.

Canales de distribución.- Cada empresa, dependiendo del producto que fabrique o del servicio que preste debe elegir el sistema más eficaz y rentable para llegar al consumidor.

Los tres más habituales son:

- Fabricante – consumidor
- Fabricante - minorista – consumidor
- Fabricante – mayorista – minorista - consumidor

Según el tipo escogido, a la hora de hacer la previsión de las ventas hay que tener en cuenta la incidencia de los costos que supondrán los beneficios de cada intermediario en el precio de venta al público.

Servicio posventa.- Está referido tanto al técnico de asistencia al cliente como al sistema de garantía de los productos comercializados. Se puede decidir que este servicio lo preste la propia empresa o se puede subcontratar o otras empresas especializadas.

B) Planificación de ventas.

El principal requisito antes de iniciar una acción de márketing es fijar los objetivos en todos los ámbitos de la empresa. Se estimará, por lo tanto, el volumen de ventas previsto para que se cumplan también otros objetivos, como el nivel de beneficios del ejercicio o el nivel de producción, que están relacionados entre sí. La evolución de las ventas debe valorarse desde distintos puntos de vista:

Por producto.-

Se analiza la evolución de las ventas de un producto teniendo en cuenta las diferentes etapas, salida del mercado, introducción en el mercado, crecimiento, período de madurez (estabilización del crecimiento de las ventas) y obsolescencia (caída de las ventas por la aparición de otros productos sustitutivos o por los cambios de gustos del mercado). Paralelamente a este análisis debe evaluarse los costos en cada fase del producto en el mercado. En la fase de introducción y crecimiento de las ventas se producen muchos gastos de promoción y relaciones públicas, precisamente para dar a conocer la existencia del producto y sus cualidades. En la etapa de madurez de las ventas, el producto ya está perfectamente integrado en el mercado, todos los consumidores lo

conocen y muchos de ellos depositan su confianza en él, por lo tanto los gastos de promoción se reducen, apareciendo, sin embargo el costo de mantenimiento y de servicio técnico. En la etapa de obsolescencia se debe pensar ya en la sustitución del producto (y mantener, de esta forma, la cuota del mercado), o en el desarrollo de los nuevos usos alternativos para el mismo, con los consiguientes costos de investigación.

Por mercados.-

Se estudia la evolución del mercado teniendo en cuenta diferentes aspectos: cambio demográfico cuantitativo (crecimiento, decrecimiento o estancamiento), cualitativo (distinción entre grupos de edades, capa sociales y capacidades adquisitivas); cambios en las costumbres sociales que pueden implicar cambio en los hábitos de consumo; cambios tecnológicos que favorezcan la aparición de productos sustitutivos y la coyuntura económica que afectará tanto la capacidad adquisitiva de los individuos como su predisposición a gastar más o menos.

Por puntos de ventas.-

Se realiza un análisis comparativo de las ventas de cada punto y se determina las causas de las diferencias que pueden ser de carácter organizativo o estar relacionadas con la eficiencia del personal comercial o, simplemente, obedecer a la diversidad de gustos y capacidades adquisitivas de los diferentes submercados. Por lo tanto es necesario no solo el estudio de mercado en su totalidad sino en partes del mismo, como pueden ser barrios, gremios, pueblos, etc.

Por acciones específicas.-

Se estudia la repercusión directa de determinadas campañas publicitarias y ofertas especiales en las ventas. Según el tipo de mercado, esta repercusión puede ser más o menos difícil de cuantificar.

C) Técnicas de Ventas.

Es el comportamiento persuasor del profesional que manipula los argumentos para producir una acción de compra por parte de otras personas. Es la maña en el manejo de estos argumentos la que determina la acción compradora. La venta, en definitiva, consiste en persuadir a los demás a comprar. El vendedor experto es el que sabe persuadir a otra persona para que cambie una mercancía o cualquier otra forma de valor por algo que el comprador llega a estimar como muy valioso.

Si pensamos que existe una llave que nos abra la puerta de la persuasión, ésta es la confianza. El vendedor ha de ganarse la confianza del posible cliente, antes de empezar a mostrar sus "argumentos". El vendedor que se vale de un enfoque decente para solucionar el problema del comprador, si actúa con toda sinceridad sabrá ganarse la confianza del cliente, con su honesto proceder. Con esta positiva actitud logrará captar en los primeros segundos del contacto, la atención del cliente, ya que una persona siente agrado por quienes se lo demuestran. Ahora bien, el vendedor tendrá que servirse también de sus conocimientos técnicos para comunicárselos, sin imposiciones y amistosamente al cliente para que este tenga la impresión de que el vendedor no solo entiende lo que habla, sino de que está tratando con una persona con la que es grato conversar.

Finalmente, y debido al cambio sufrido en su predisposición, el mismo comprador se persuadirá para obrar según las recomendaciones dictadas por el vendedor. Los límites de la persuasión son diversos. En el mundo de los negocios, la posibilidad de persuadir a otras personas depende, sobre todo, del conocimiento de la persona del comprador y saber comunicarle el mensaje. Es lógico que una oferta orientada hacia un cliente requiere una preparación y un conocimiento o visión intuitiva de las motivaciones que influyen en la conducta de los individuos. Para poder descubrir la motivación de una persona en un momento determinado, el

vendedor ha de dominar la técnica de colocar a su cliente en el transe de hablar. De esta manera el comprador tendrá que derribar la barrera protectora que instintivamente pone ante todo vendedor y éste tendrá que saber reconocer cuáles son las actitudes, ideas y creencias preferidas del comprador. Todo cliente bien tratado se ve animado a proporcionar voluntariamente información sobre sí mismo y el vendedor tendrá que saber interpretar aquella información y, desde luego, ayudarle a mirarla desde un ángulo nuevo.

Inmediatamente que el vendedor descubra lo que motiva a su interlocutor tiene que saber comunicarle sus ideas en términos sencillos e inteligibles que traten de modificar sus actitudes actuales en formas más favorables para las pretensiones del vendedor.

Como vendedores si queremos prepararnos bien, en profundidad y mantener una mente imparcial, juiciosa y discreta, debe poseer una buena educación y, desde luego, ha de sentirse responsable de sus actos. Su enseñanza debe abarcar el conocimiento de los productos, especialmente cuando se trata de exponer las ventajas para el comprador; el conocimiento de los sistemas de ventas de su empresa; la reputación y objetivos de su empresa, y el conocimiento del mercado tanto del comprador como del competidor para poder determinar, cómo hemos apuntado anteriormente, quiénes son sus clientes potenciales y así atenuar las objeciones que se le presenten. Sin interrupción alguna debe figurar en su preparación el desarrollo de sus aptitudes: persuadir psicológicamente, ponerse al servicio del cliente colocándose en el lugar de éste y aceptando ajustes razonables cuando sean necesarios.

El cuidado de los clientes es una importante responsabilidad de los vendedores y se pone en práctica durante la prospección, la demostración, la respuesta a las objeciones y el cierre de la operación, ya que todas forman parte del conjunto de la venta. La mayor negligencia

puede ocurrir cuando se pierde un pedido. El vendedor se decepciona. Ahora bien tiene que saber perder y saber comportarse en todo momento y de esta forma, será siempre bien recibido cuando vuelva a visitar a su cliente potencial. Si el vendedor se sigue preocupando por los intereses del comprador aunque haya perdido el pedido, será el nuevo vendedor elegido por el cliente. Esta técnica requiere paciencia, confianza en sí mismo y una buena dosis de fé en la entereza de las personas.

La buena opinión personal sobre un vendedor está en la proporción directa con su disposición a interesarse personalmente por los intereses de sus clientes. El vendedor debe hablar bien de sus competidores y de otros clientes y ha de tener buen cuidado en reservarse la información que confidencialmente se le confíe.

D) Promoción de ventas

En muchas ocasiones hemos observado que la gente compra artículos que, en nuestra opinión son innecesarios. ¿Qué induce al ama de casa a llevar a la casa artículos inútiles? ¿Por qué tantas personas adquieren bienes desproporcionados con las necesidades reales que se les supone?.

Las compras más o menos inútiles no se hacen sólo porque sí, puesto que el dinero es escaso y una compra cualquiera limita la capacidad para efectuar otra. Ahora bien, si la utilidad de un artículo no es la razón que en muchas ocasiones guía los pasos del comprador, ¿cuáles son los motivos verdaderos que determinan su decisión al comprar?.

El análisis de dichos motivos no es nada sencillo. El discernimiento, las imposiciones del medio social, la capacidad de reflexión y las percepciones de los sentidos transformadas por la educación, influyen ciertamente en la decisión de compra. Pero al lado de estos factores hay otros impulsos menos claros y cognoscibles, que hunden sus raíces en el carácter y el sentir de la persona, y que, sin embargo, afloran como los verdaderos motivos del comportamiento comprador. El conocimiento de todos estos

motivos y la adopción de las técnicas idóneas para lograr que se traduzcan en actos reales de compra constituyen el objeto de la política de promoción.

En un sentido amplio, la promoción es la sabia de una empresa. Si falta, el negocio languidece hasta marchitarse o, a lo sumo lleva una existencia mediocre y sin perspectivas de expansión. Por lo contrario, si existe una promoción coherente y perfectamente planificada, la cuota de la empresa en el mercado se incrementará día tras día, hasta alcanzar cuotas óptimas desde el punto de vista de la rentabilidad.

Así entendida, la promoción es algo más que la simple publicidad, que constituye uno de los medios de los cuales se vale aquella para alcanzar sus fines. La promoción además de los anuncios en los medios de comunicación social, el empleo de carteles, expositores, demostraciones, encuestas, etc., comprende una gama de técnicas tan diversas como pueden ser las ofertas, los descuentos, los puntos para canjear artículos, los premios, los regalos. En otras palabras, la promoción de un producto en el punto de venta consigue un impacto directo en el cliente; puede incluir ofertas, información detallada en expositores y la demostración práctica de las ventajas del producto.

CAPITULO III

EL NIVEL DE DESARROLLO DE UNA EMPRESA

3.1 ENFOQUE DE LOS NIVELES DE DESARROLLO DE UNA EMPRESA.

El concepto desarrollo lo consideraremos en sus dimensiones global o mundial y empresarial.

Desde el punto de vista global, hace referencia a *"... al efecto que se produce en las estructuras socioeconómicas de los países como consecuencia de un proceso de crecimiento económico que genera un avance social, tecnológico, etc., y que permite una mejora de las condiciones de vida, de la distribución de la riqueza y de la renta dentro de las mismas...."*

Desde la perspectiva del escenario y desafíos del desarrollo en el contexto de la globalización mundial, PEFREXPORT S.A., como empresa comercial debe estar vinculada a los profundos cambios que se están dando en la economía internacional en el marco de la globalización mundial y que ha provocado el surgimiento de nuevos actores que han empezado a liderar el comercio mundial y a la vez otros vayan perdiendo su hegemonía. Situación que obliga a la mayoría de países de América Latina asumir nuevas estrategias de desarrollo que tengan como principios la **competitividad, rentabilidad, y sostenibilidad en sus patrones productivos**. Para el efecto, pareciera que para tener oportunidad de acceder a nuevos espacios de mercado, la única receta es la política neoliberal, cuya puerta de entrada para nuestros países son los programas de estabilización y ajuste estructural, siguiendo el ejemplo del milagro Asiático. Para América Latina los cambios hoy, son más dramáticos y acelerados que antes, muchos de

ellos, de consecuencias impredecibles para diversos países como los del grupo andino.

3.1.1 Nivel de Rentabilidad

La rentabilidad es *"la capacidad que tiene una inversión para generar o no un beneficio neto. Es la relación existente, generalmente expresada en términos porcentuales, entre un capital invertido y los rendimientos netos que de él se obtienen"*. **(9)**

La rentabilidad es uno de los factores determinados a través del control financiero porque facilita calcular y llevar la cuenta del dinero. Un apropiado informe financiero *"... permite obtener información para apreciar el comportamiento, la salud y la supervivencia de la organización"*.

Es el sistema de control del presupuesto el que ayuda a los administradores a controlar los recursos financieros de la organización porque permite determinar:

- a) La liquidez o capacidad para convertir los activos en dinero, para satisfacer las necesidades y los compromisos financieros a corto plazo.
- b) El equilibrio a largo plazo entre la deuda y el capital.
- c) La rentabilidad o capacidad para obtener utilidades de manera constante a lo largo de un período determinado.

El uso de programas de computación pueden contribuir a tener disponible la información respecto a la rentabilidad y tomar conciencia de la supervivencia de la organización. **(10)**

3.1.2 Los niveles actuales de competitividad .

La participación de América Latina en el mercado mundial e interregional es de apenas 3.7% y 4,5% respectivamente; con una cartera de productos

(9) MARTIN, Fernando. Diccionario de contabilidad y finanzas. Edit. Cultural. España, 1999, p.236

(10) STONER, James y FREEMAN, R. Administración. 5ta. Ed. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1994, pp. 647-648

que en un 40% corresponde a productos agrícolas primarios, minerales y petróleo, porcentaje que es mayor para ciertos países como los del grupo andino. Ecuador (85%), Colombia (75%). (CEPAL, 1994). Productos primarios cuyos términos de intercambio en el período 1982-1992 se deterioraron en un 40%, con una tendencia decreciente de la demanda y sus precios, dada las siguientes circunstancias:

- El incremento de la oferta de productos agrícolas en el mercado, dada la modernización tecnológica y la vigencia de políticas de devaluaciones constantes, han provocado una sobre oferta de dichos productos en el mercado mundial.
- La sustitución y reducción de consumo de materias primas a partir de la revolución biotecnológica y electrónica, así como la miniaturización de los productos y el uso de nuevos materiales sintéticos, ello reduce la demanda de metales como el cobre, estaño y petróleo.
- La competencia desleal con que se enfrentan en el comercio internacional los países en desarrollo frente a los países industrializados de la OCDE, por la monopolización de las instituciones como el GATT, OMC, que controlan y regulan la dinámica de los mecanismos de comercialización internacional, con lo cual protegen sus economías vía imposición de cuotas de mercado, fijación de acuerdos comerciales regionales, establecimiento de barreras arancelarias y no arancelarias, así como la implementación de medidas de calidad como las de antidumping, la exigencia de etiquetados ecológicos, etc. El proteccionismo y las subvenciones que aplican los países ricos garantiza a sus productores obtener un alto ingreso con precios relativamente bajos, así, Estados Unidos y la Unión Europea gastan anualmente aproximadamente 70 mil millones de dólares en subvenciones agrícolas, y alrededor de 3.600 millones en

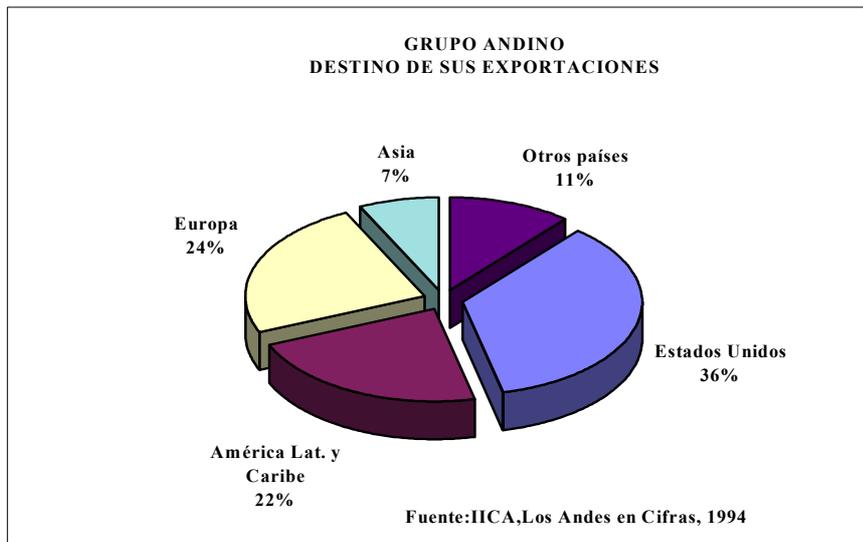
almacenamiento de excedentes productivos, mientras el GATT se hace de la vista gorda respecto a la apertura de sus mercados.

Según informes de FMI/UNCTAD, 1994, se estima que el neoproteccionismo de los países industrializados, afecta al 67% de las exportaciones de los países en desarrollo, debido a los acuerdos multilaterales establecidos, así como a los altos aranceles fijados vía negociaciones del GATT (38% Estados Unidos, 20% Canadá). El proteccionismo que a los países pobres les significa una pérdida de ingresos por exportaciones aproximado de 50.000 millones de dólares anuales, cifra similar al total de fondos por asistencia externa recibida. Sobre este último valdría la pena analizar en qué términos se viene dando la cooperación externa en América Latina, pues, de lo que se conoce los fracasos de los proyectos de desarrollo impulsados bajo este marco son mayores que los éxitos obtenidos, como ejemplo de ello, solo hay que mirar los niveles de pobreza imperantes en los diferentes países.

Como lo señala Wolfgang Schmidt, 1992. - La apertura exigida a los países en desarrollo tiene dos caras: encubre el fuerte proteccionismo y el intervencionismo estatal en los sectores de tecnología avanzada, elevando con un sinnúmero de medidas la barrera de entrada de productos y capitales nuevos, por otro lado exige la apertura de terceros mercados receptores de bienes industrializados. De hecho se trata de una política de polarización a escala mundial, en donde se refuerzan las brechas de división entre norte y sur.

- La dependencia de las exportaciones de un número reducido de mercados, así alrededor del 36% de las exportaciones de los productos de los países del grupo andino se colocan únicamente en Estados Unidos, lo cual es vulnerable frente a las variaciones del comercio internacional. En este sentido, el dinamismo del comercio exterior para los países andinos pasa a estar en función de los acuerdos del Mercado Común Norteamericano, ello a pesar de algunos países en los últimos años haber ingresado a la Organización Mundial del Comercio (OMC).

Gráfico No.6



Respecto a la **competitividad**, se puede decir que en los países de América Latina se ha tenido un relativo desarrollo, básicamente en el sector agrícola, ello en base a la diversificación de producción trazada por ciertos países como Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, cuyo fin es el de captar nichos de nuevos mercados globales. Así, la competitividad en países como los del grupo andino se sostiene en pocos productos tales como: el banano, camarón, café, cacao, abacá, flores y algunas frutas tropicales; que representan entre el 6 y 12% del total de las exportaciones en dichos países. Desarrollo competitivo que poco a poco se va truncando dada las políticas proteccionistas y antidumping de los países desarrollados, así como el decrecimiento de la demanda y deterioro de los precios.

Por su parte en sectores productivos como el industrial, la competitividad de América Latina frente a los países desarrollados de la OCDE y los Asiáticos, es efímera a consecuencia de los siguientes factores:

- La escasa innovación y generación de tecnologías, debido a la poca capitalización del elemento humano, devenido directamente del no fortalecimiento de marcos institucionales investigativos tales como las Universidades e Institutos, así como de la poca vinculación

participativa de éstos con la sociedad civil y las organizaciones sociales en torno a la búsqueda de alternativas de desarrollo locales.

- La deficiencia de condiciones básicas, tales como infraestructura (agua potable, energía eléctrica, salubridad, vialidad, etc.) y la imperancia de problemas como: pobreza, analfabetismo, desnutrición, altas tasas de interés, destrucción acelerada de los bosques primarios, entre otros, constituyen factores que inciden directamente en la no creación de externalidades positivas necesarias para incentivar la inversión, generar oportunidades, y en definitiva la creación de una cultura emprendedora competitiva de los agentes económicos.
- De otra parte, la búsqueda de alcanzar niveles competitivos, se enfrenta a las barreras proteccionistas de los países industrializados, respecto al acceso a nuevas tecnologías genéricas y de alta reingeniería, que se da bajo el marco de las políticas de defensa de los derechos de propiedad intelectual, controlado y regulado por mecanismos impuestos por las instituciones internacionales (GATT). No obstante, si algún país tiene acceso a la tecnología, su costo es alto, lo cual reduce igualmente la competitividad.
- Otro de los factores que limita el fortalecimiento de la competitividad en el sector industrial, es el mantenimiento de mercados internos débiles, que no incentivan la demanda, ello es ocasionado por el decrecimiento de los ingresos reales de los obreros, producto de la misma racionalidad empresarial vigente en los países andinos, estos es, tratar de bajar los costos marginales de los productos no en base a la innovación tecnológica, sino generalmente vía reducción de salarios.
- El debilitamiento empresarial vía captación de nuevas inversiones directas extranjeras (IDE), es otro de las limitantes de la débil oferta competitiva, financiamientos que desde los años 80, se han ido reduciendo debido en gran parte a la inestabilidad política y social que

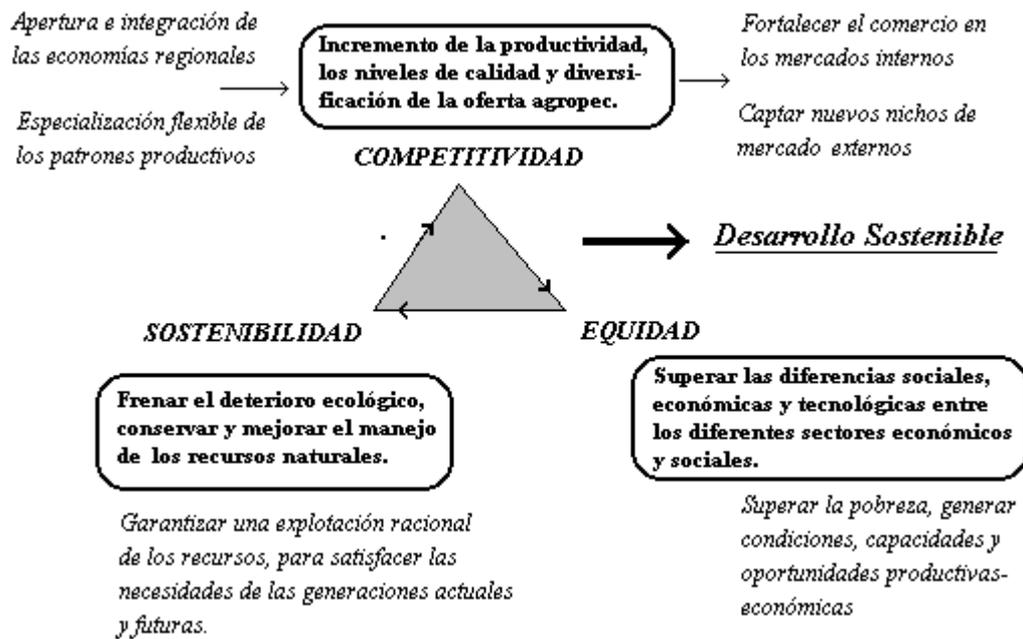
presentan ciertos países de América Latina (Colombia, Ecuador, Perú, Bolivia). Para el año 1993, las IDE de los países desarrollados de la OCDE comprendió únicamente el 0.82 del PNB, del cual el 88% invirtieron en países de la Unión Europea y solamente el 22% se destinaron a los países en desarrollo. Actualmente las pocas IDE para A.L. se dan mediante renegociaciones de servicios de la deuda externa y las privatizaciones de las empresas estatales.

3.1.3 La sostenibilidad

Sin duda que todo proceso de crecimiento no necesariamente significa desarrollo, si es que éste no se manifiesta en una redistribución equitativa entre los sectores de una sociedad, por ello es vital que toda acción o esfuerzo empujado por el estado y la sociedad civil, se lo efectúe desde una perspectiva ética e inserta en una visión de estrechar la diferenciación entre los diversos estratos de productores, así como lograr que en el desarrollo se reivindique la participación económica de los sectores mayoritarios de la población y que logre generar alternativas válidas para la superación de la pobreza. (Mayorga, 1993)

Por su parte la sostenibilidad, supone garantizar una explotación racional de los recursos naturales orientada a satisfacer las necesidades presentes y posibilitar una vida sana de las generaciones futuras. En este sentido, la generación de la investigación y tecnología adecuada es fundamental, para tender hacia un mejoramiento de los sistemas de producción y conservación de los recursos.

El siguiente esquema propuesto por Orellana, intenta explicar la vinculación de los factores competitividad, sostenibilidad y equidad para lograr un desarrollo sostenible (11)



En síntesis, factores como la innovación tecnológica, el fuerte intervencionismo estatal, el excesivo proteccionismo de los países industrializados, las políticas devaluatorias de los países pobres, la deficiencia de servicios básicos en los países en desarrollo, la debilidad de los mercados internos, la reducción de las materias primas, la pérdida de puestos de trabajo, la necesidad de mano de obra barata, la competencia desleal entre países industrializados y en desarrollo, el mayor número de fracasos que de éxitos de los proyectos de desarrollo, con financiamiento externo, aplicados en los países de América Latina, el efecto de la polarización entre países ricos y pobres, la dependencia de las exportaciones

(11) ORELLANA, Enrique. Globalización y desarrollo. Retos para América Latina y el Ecuador. Loja, mayo de 1997.

de pocos mercados, el deterioro de los precios, etc., son los elementos que dominan el escenario al que tiene que enfrentar el desarrollo de una empresa.

Frente al panorama expuesto, el desafío para las empresas de los países más pobres de América Latina, se proyecta como la redefinición de la regulación de las políticas externas para elaborar una estrategia alternativa, con el fin de crear las condiciones que hagan viable su desarrollo mediante acción y la planificación.

Para el efecto, países como los del grupo andino, deberían optar por una especialización flexible de sus patrones productivos, consolidando e integrándose a mercados subregionales ya configurados en América Latina tales como: El Pacto Andino, el grupo G3 (Colombia, Ecuador y Venezuela) y MERCOSUR; a la vez proceder a una apertura selectiva de las economías, una vez que se vaya fortaleciendo la competitividad de los sectores productivos, el industrial, agrícola y servicios.

3.4.4 El desarrollo desde la perspectiva empresarial.

El Sr. Lippid y Warren, profesor de la Universidad de Washington y ejecutivo de importantes empresas de los Estados Unidos en su artículo denominado "How to Prevent Organizational Dry Rot", señala que, recientemente los especialistas en comportamiento empresarial han pensado que *"las organizaciones tienen un ciclo de vida como las personas y las plantas a tal punto que algunos hablan de personalidad de las organizaciones"*. Para nuestro caso es importante considerar este aspecto porque nos ayudará a comprender el nivel de desarrollo al que haya llegado PEFREXPORT S.A., en razón de los cambios realizados en sus sistemas de ventas.

La idea de transferir las teorías del desarrollo de la personalidad al campo del desarrollo empresarial, nos conduce a la conclusión de que más fácil

resulta enfrentar las crisis financieras que sufren la mayoría de las organizaciones, antes que comprender una situación no financiera, por tratarse de un problema socio-técnico.

Los autores mencionados sostienen que el ciclo de vida de una empresa puede apreciarse a través de tres etapas del desarrollo: el nacimiento, la juventud y la madurez; que son independientes del tamaño de la empresa o del tipo de administración que tenga; por tanto el nivel de desarrollo dependerá de la manera como la empresa enfrente y pelee con las diferentes crisis orgánicas que se presenten en su proceso evolutivo y no tanto por la cantidad de empleados que tenga, por su participación en el mercado o la sofisticación de su administración. **(12)**

a) El Nacimiento o Inicio.

La crisis de esta primera fase surge en el momento de iniciar un nuevo negocio y enfrentar el riesgo a fracasar. En la medida los actores involucrados están dispuestos a abandonar un trabajo seguro para iniciar una nueva idea cuyo éxito es impredecible, estarán demostrando su capacidad para enfrentar los riesgos. Quien lidera puede agrupar y tener la confianza o fé de sus amigos, pero el éxito en los negocios no sólo se debe a la confianza que se tiene o que le tienen; sino, a una serie de factores desconocidos.

Muchos de los exitosos empresarios tienden a enfrentar riesgos razonables, pensando que *"...los que están dispuestos a aprovechar las oportunidades recibirán grandes oportunidades, siempre que estén dispuestos a aceptar grandes riesgos al hacerlo"*.

(12) GORDON L. y WARREN H. Schmidt. "Etapas críticas de una organización en desarrollo". En: Clásicos HARVARD de la Administración. pp. 9-14.

En esta primera fase tampoco es suficiente tener la sola idea, es necesario demostrar la capacidad creativa para encontrar respuestas a cuestionamientos como los siguientes:

- ¿ A qué tipo de mercado va a responder ?
- ¿Cuál es el nivel de comportamiento del mercado ?
- ¿ En qué espacio va a actuar ?
- ¿ Qué procedimientos va a utilizar?
- ¿ Qué personal colaborará ?
- ¿ Qué costos tendrá ? , etc.
- ¿ Cómo enfrentará a las amenazas externas ?

b) La Juventud

Esta segunda fase se identifica con la supervivencia, sacrificio y la capacidad para generar nuevas alternativas pero que al encajar con los propósitos y la organización, aún siendo aplicables, tienen que sacrificarse. Muchas veces cada beneficio logrado hacia el desarrollo puede exigir pérdidas individuales de ahorros, tiempo libre, energía, salud, paz mental, recreación, vacaciones, etc. Entonces, es el momento de realizar una auto evaluación permanente para intensificar una reacción proactiva para superar la crisis a la que tendrá que enfrentar la empresa en su viaje hacia el desarrollo.

Será necesario encontrar las respuestas a preguntas como:

- ¿ Qué tiempo durará el sacrificio hasta alcanzar la supervivencia y crecimiento de la empresa ?
- ¿ Podremos resistirlo ?
- ¿ Podremos sacrificar el tiempo de dedicación a la familia para entregarlo a la empresa ?
- ¿ Los directivos se basan solo en esperanzas que no son suficientes para enfrentar a los nuevos retos y desafíos ?
- ¿ Existe una planeación y previsión adecuadas ?
- ¿ Son los productos elaborados deficientes ?

- ¿ Es realista la apreciación del mercado ?
- ¿ La capitalización es inadecuada ?
- ¿ Es suficiente la experiencia de la dirección ?
- ¿ La empresa está respondiendo proactivamente ?
- ¿ Las políticas y actitudes demostradas son oportunistas o generan auto dirección ?

Si la empresa empieza a dar respuesta positiva a los cuestionamientos anteriores, entonces, los miembros de la institución percibirán el incremento del prestigio y sentirán el orgullo de pertenecer a ella.; en cambio, si los resultados son marginales o limitados volverá a presentarse la crisis.

Durante esta fase el sistema socio técnico >persona-empresa< se hace funcional porque se trata del ajuste de las operaciones internas, de la acomodación de la empresa a su ambiente; y, si los resultados son marginales o limitados, volverá a presentarse la crisis.

c) La madurez.

Esta etapa se identifica con el refrán "zapatero a tus zapatos" porque se trata del proceso de ubicar a cada persona en la función cuyo desempeño tenga el más alto grado de eficiencia. La crisis podrá ser enfrentada dando respuesta a cuestionamientos como los que siguen:

- ¿ Existe habilidad para trabajar en equipo ?
- ¿ Existe habilidad para trabajar con extraños ?
- ¿ Están definidos claramente los criterios de rendimiento ?
- ¿ El personal tiene el entrenamiento adecuado ?
- ¿ El personal demuestra estar disciplinado ?
- ¿ Se han dado cambios en el liderazgo ?
- ¿ Se han dado cambios en las políticas ?
- ¿ Existe flexibilidad para el cambio y el control ?
- ¿ Existen conflictos individuales y/o de grupos ?
- ¿ Se realizan procesos de investigación sobre el trabajo realizado ?

- ¿ La comunicación es fluida entre los diferentes niveles ?
- ¿ Hay auto evaluación o seguimiento permanente ?
- ¿ Es evaluado el personal ?
- ¿ Las instalaciones ?
- ¿ Los productos ?
- ¿ Los procesos ?
- ¿ Las innovaciones técnicas y las incorporaciones tecnológicas ?
- ¿ Existen tendencias autodefensivas frente a críticas justificadas ?
- ¿ Existe justificación real para hablar de prestigio de la empresa ?
- ¿ Las relaciones públicas son manejadas apropiadamente ?
- ¿ Es justificado el monto y el manejo del presupuesto para promoción ?
- ¿ La calidad de la producción es satisfactoria ?
- ¿ El rendimiento administrativo es eficiente ?
- ¿ Los nuevos administradores comparten los sentimientos de los líderes originales ?
- ¿ Los intentos de cambio o cambios realizados son tomados positivamente o como amenazas ?

La tarea clave de la organización de esta fase es disciplinar al personal. Disciplinar a los empleados veteranos resulta más complicado, en consecuencia será necesario asumir una estrategia equitativa y humana; en caso contrario tendrá validez la afirmación "entrénate o renuncia".

En general, el proceso de desarrollo provoca cambios de liderazgo, en las políticas, la tarea de llevar registros se hace cada vez más compleja; en estas condiciones, será necesario utilizar la habilidad para combinar la estabilidad con la flexibilidad para el cambio y el control.

La disminución de las tensiones y presiones generadas por la incertidumbre del mercado, la disminución de los clientes, hacen más evidentes los defectos de la empresa; por tanto, ahora los conflictos entre personas y grupos requieren que se de atención prioritaria, que haya mayor

investigación e información, que la comunicación se realice en términos de libertad.

Superadas las tensiones, presiones y resueltos los defectos identificados, La organización reflejará síntomas de mejoramiento y no será extraño que surjan voces que piden recompensas por los sacrificios realizados en fases anteriores. Para evitar complicaciones debe determinarse una estrategia que combine la recepción de beneficios vinculada al corto y largo plazo. También se presentará la necesidad de realizar nuevos procesos de entrenamiento y reentrenamiento del personal, innovar estrategias para el fortalecimiento del trabajo en equipo y el establecimiento de una clientela básica y un plan a largo plazo. Debe demostrarse un manejo prudente de los recursos. Hay que tener presente que disciplinar no es sinónimo de éxito, tanto como una venta mayor no podría significar una utilidad neta mayor.

Esta es la etapa de la consolidación de las ventajas y por consiguiente de la madurez, del orgullo y prestigio que debe reflejarse en la relación de la empresa con su público en términos de la entrega de productos y/o servicios de calidad, lo cual implica necesariamente estar dispuestos a cumplir con una auto evaluación permanente; y en especial, a aplicar los cambios sugeridos por esas auto evaluaciones.

Es importante recordar que las funciones de todos los miembros de la empresa van variando de acuerdo a la fase de desarrollo en que se encuentre la empresa. Los proceso de auto análisis deben generar una actitud de cambio del cual dependerá el impacto generado. En este punto parece tener particular relevancia el pensamiento de P. Drucker, quien afirma : *"Administrar un negocio significa equilibrar una diversidad de necesidades y metas"*.

Lippit y Warren resumen este proceso de desarrollo en el siguiente cuadro, al que nosotros le agregamos la última casilla correspondiente a los

beneficios que se tendrán si la empresa logra superar con éxito la crisis de cada etapa.

3.1.5 ETAPAS CRÍTICAS DE UNA ORGANIZACIÓN EN DESARROLLO

ETAPA DE DESARROLLO	PREOCUPACIÓN CRÍTICA	PROBLEMA CRÍTICO	PROBLEMA NO RESUELTO	PROBLEMA RESUELTO
1. Nacimiento	1.1 Crear una nueva organización	Riesgo de fracasar	Frustración y Estatismo	Despegue
	1.2 Sobrevivir como sistema viable	Necesidad de sacrificar	Subsidios de fé Muerte	Sacrificio Mínimo
2. Juventud	2.1 Ganar estabilidad	La Organización	Reactiva, dominada por la crisis	Reacción proactiva
			Políticas y actitudes oportunistas	Auto dirección
	2.2 Ganar desarrollo Orgullo y prestigio	Auto evaluación	Dificultad para atraer a buen personal y clientes	Interés por pertenecer
			Imagen inadecuada agresiva y distorsionada en exceso	Imagen Positiva
3. Madurez	3.1 Lograr condición de "única"	Decisión y forma de cambiar	Actitudes defensivas o competitivas innecesarias	Aceptación de críticas justificadas
			Difusión de energía Pérdida de personal creativo.	Interés laboral
		Decisión y forma de comparación.	Posible pérdida de respeto y aprecio del público	Prestigio
			Quiebra o pérdida de utilidades	Alto rendimiento y Utilidades

Adaptación del cuadro de Lippit y Warren. P.10

Para concluir, podemos afirmar la validez de la teoría del desarrollo empresarial, recordando que en EEUU, de cada 4 empresas que nacen 3 mueren; y, de las que quedan, en el primer año de operación, menos del 50% que continúan operando.

3.1.6 La efectividad en el manejo de las empresas.

Respecto a este tema P. Drucker concluye afirmando :

"90 de cada 100 libros de una biblioteca sobre administración de empresas se ocupa sobre el tema de cómo manejar una empresa, con el fin de tratar de alcanzar los mejores resultados económicos posibles con los recursos que ocupe o disponga" "... tareas como

valorar las responsabilidades sociales de la empresa y las oportunidades en el terreno de la cultura, no están exentas de este supuesto”(13)

Tareas como saber organizarse mejor para lograr el más alto desempeño, como diferenciar lo importante de lo que le hace perder el tiempo; lo que es potencialmente efectivo de lo que puede ser frustrante, la información superficial y/o ambigua de lo que es específicamente relevante y pertinente, son las que contribuyen a impulsar a la empresa al éxito. Una empresa enfrenta cotidianamente “un mercado de vendedores” vertiginosamente cambiante y es necesario conocer cuales son los problemas esenciales que hay que resolver.

Pensamos que este referente de P. Drucker nos ubica en el plano de la investigación, pues, nos sugiere conocer la forma como la empresa PEFREXPORT S.A. ha enfrentado y continúa enfrentado las crisis de sus etapas de desarrollo, a través del mejoramiento de sus sistemas de ventas y el grado de desarrollo alcanzado en el período de ocho años.

(13) DRUCKER, Peter. “la efectividad en el manejo de las empresas”. en: clásicos harvard de la administración. tomo 2 . sin referente de editorial ni año. p-9

CAPITULO IV

PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION

4.1 Sistematización del proceso de investigación.

Este proceso tiene como objetivo determinar la parte de la realidad que va a ser estudiada y la forma como cada uno de los elementos que la componen y que han sido seleccionados van a facilitar la obtención de la información y las evidencias concretas para poder determinar el diagnóstico y la propuesta correspondiente.

Bajo estas parámetros, es condición necesaria, precisar la categoría o sector de la realidad a ser estudiada que en este caso es "La administración de Empresas".

A su vez, esta categoría está determinada por factores que están sujetos a cambio y que se denominan variables y que para nuestro caso corresponde a los sistemas de comercialización o sistemas de ventas y al nivel de desarrollo de la empresa y cuyo significado se expresa a través de la definición conceptual de cada una de ellas.

Como existen diversas orientaciones que puede seguir el estudio, éstas las canalizamos a través del enfoque de marketing, las técnicas de ventas, etc.; para la primera variable. Para la segunda variable en cambio, mediante las fases de nacimiento, crecimiento y madurez de la empresa.

Todos estos componentes requieren ser identificados mediante evidencias empíricas o pruebas concretas de su existencia y funcionamiento, lo cual se logra mediante el empleo de los indicadores, que para este estudio hemos seleccionado 23.

Finalmente, para cada indicador, hemos elaborado 151 afirmaciones llamadas items, a las cuales debieron responder los actores institucionales involucrados.

Los cuadros presentados en las siguientes páginas expresan tanto el significado de los factores sujetos a variación, como de sus dimensiones, indicadores y evidencias empíricas.

CUADROS DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES Independiente (VI)	DEFINICIONES				
	CONCEPTUAL	OPERACIONAL			
		Dimensión	Indicador	Items	
Sistemas de Comercialización o Sistemas de Ventas	Es la determinación de la secuencia de los pasos o acciones que son necesarios para vender los productos o servicios en la mayor cantidad, con el menor coste y alcanzando el mayor beneficio.	Enfoque de Márketing	Producción basada en el estudio de mercado	01	Aplican políticas de producción
				02	Aplican políticas de distribución
				03	Aplican políticas de promoción
				04	Determinan el mercado potencial en el exterior en base al estudio de las necesidades del cliente
				05	Determinan el mercado potencial local en base al estudio de las necesidades del cliente
				06	Están determinados los productos que se les va a ofrecer al mercado internacional
				07	Están determinados los productos que se les va a ofrecer al mercado local
				08	Existe análisis de los costos sobre el o los productos
				09	En base a estudios se ha determinado los medio de venta para el mercado internacional
				10	En base a estudios se ha determinado los medio de venta para el mercado local
				11	La presentación del producto tiene fundamentos técnicos
				12	Existen estudios técnicos para la fijación del precio del producto
				13	Se hizo lanzamiento del producto con ayuda de publicidad

VARIABLES	DEFINICIONES			
Independiente	CONCEPTUAL	OPERACIONAL		
(VI)		Dimensión	Indicador	Items
				14 Hay seguimiento de producto en el mercado
				15 La información obtenida es sistematizada
				16 Hay manejo estadístico de esa información
				17 Las decisiones en esta área se basan en los estudios realizados
		Estudio del	La demanda	18 Existen estudios sobre cambios en la demanda
		producto		19 Dispone información sobre el aumento de la competencia a nivel internacional
				20 Dispone información sobre el aumento de la competencia a nivel local
				21 Las características físicas del producto están relacionadas con las necesidades del consumidor
				22 Hay evaluación permanente del producto
				23 Están definidas las estrategias para incrementar la demanda a nivel internacional
				24 Están definidas las estrategias para incrementar la demanda a nivel local
				25 Cantidad de productos tradicionales elaborados
				26 Cantidad de productos nuevos elaborados
			Los procesos	27 Existe secuencia lógica en los pasos

VARIABLES	DEFINICIONES			
Independiente (VI)	CONCEPTUAL	OPERACIONAL		
		Dimensión	Indicador	Items
				28 Existe logística para esa secuencia
				29 Están determinados los costes comerciales (fijos y variables)
		Tipos de sistemas de ventas	Sistema Push	30 Venta a puerta fría
				31 Visitas previamente concertadas con vendedores
				32 Tele venta
				33 Teléfono
				34 Venta por correo
			Sistema Pull	35 Difusión por amistad
				36 Ferias y certámenes
				37 Mall
				38 Por Internet
				39 Telemárking pasivo
				40 Invitación a amigos
		Otros sistemas	Por descuento	41 Descuento fuerte
				42 Descuento suave
				43 Por correspondencia
				44 Por catálogo enviado por correo
				45 A través de la prensa

VARIABLES	DEFINICIONES			
Independiente (VI)	CONCEPTUAL	OPERACIONAL		
		Dimensión	Indicador	Items
				46 Por medio de máquinas
				47 Oferta amplia
				48 Precios más baratos
			E-Comerce	49 Entre empresas
				50 Mediante tiendas franquisiadas
			Intermediarios	51 Mediante intermediarios
				52 Es eficiente el trabajo de los intermediarios
				53 Satisfacen el deseo de los clientes
				54 Hay guía para lo que se produce y se ofrece
		Comercialización	Políticas de ventas	55 Están claramente definidas las tareas de los responsables
		del producto		de la unidad comercial
				56 Estas tareas guardan relación con los objetivo de
				la empresa
				57 Está bien especificado el sistema de intermediarios para
				llegar al consumidor
				58 Están calculados los costos de participación de los interme-
				diarios
				59 Hay garantía establecida para dar asistencia post-venta a
				los clientes

VARIABLES	DEFINICIONES			
Independiente (VI)	CONCEPTUAL	OPERACIONAL		
		Dimensión	Indicador	Items
		Planificación de	Servicio post venta	60 El plan responde a los objetivos de la empresa
		Ventas		61 Hay seguimiento y análisis de la evolución de las ventas de cada producto
			Por producto	62 En la fase de nacimiento del producto se priorizó la promoción y las relaciones públicas
				63 En la etapa de crecimiento del producto estos gastos se redujeron en beneficio de los cambios realizados
				64 En la fase de madurez ese presupuesto reforzó el costo de mantenimiento y servicio técnico
				65 En la fase de decadencia del producto se estudia la sustitución del producto envejecido
			Por mercados	66 Hay estudios sobre cambios demográficos cuantitativos en el mercado
				67 Hay estudios sobre cambios demográficos cualitativos en el mercado internacional
				68 Hay estudios sobre cambios demográficos cualitativos en el mercado local
			Por puntos de venta	69 Hay un estudio comparativo de las ventas en cada punto
				70 Se determinan cambios de las limitaciones detectadas

VARIABLES	DEFINICIONES				
Independiente	CONCEPTUAL	OPERACIONAL			
(VI)		Dimensión	Indicador	Items	
			Por acciones específicas	71	Se valora el impacto de las campañas publicitarias
			Técnicas de ventas	72	Los vendedores dominan el conocimiento del producto (s)
				73	Tienen el perfil de formación adecuado
			Promoción de	74	Existe diseñado un sistema de ventas coherente y
			ventas		planificado
				75	Se nota el impacto causado por la ejecución de ese plan
VARIABLE		Efectos de la	Rentabilidad	76	La inversión realizada genera un beneficio neto
DEPENDIENTE		Globalización		77	El porcentaje de rendimiento respecto al capital invertido
					garantiza la supervivencia de la organización
Nivel de	Son los cambios posi-			78	El sistema de control financiero es eficiente
desarrollo de la	tivos logrados por			79	La capacidad para convertir los activos en dinero es
empresa	una organización y				apropiada
	que se reflejan en el			80	La organización mantiene un equilibrio entre la deuda
	mejoramiento de la				contraída y el capital disponible
	rentabilidad, la com-			81	La rentabilidad ha sido constante durante los últimos ocho
	petitividad y la soste-				años
	nibilidad de sus pa-				
	trones productivos.		Competitividad	82	Existe incremento de la oferta
				83	Existe innovación tecnológica

VARIABLES	DEFINICIONES			
Independiente	CONCEPTUAL	OPERACIONAL		
(VI)		Dimensión	Indicador	Items
				84 Aumento del intervencionismo estatal
				85 Miniaturización de productos
				86 Uso de nuevos materiales sintéticos
				87 Competencia desleal entre países industrializados y países en desarrollo
				88 Excesivo proteccionismo de los países industrializados a sus productos
				89 Políticas devaluatorias de los países en desarrollo
				90 Deficiencia de servicios básicos en los países pobres
				91 Pérdida de los puestos de trabajo por innovación tecnológica en los países desarrollados
				92 Dependencia de las exportaciones de pocos mercados
				93 Debilitamiento empresarial por falta de inversión extranjera
			Sostenibilidad	94 La empresa contribuye a la justicia social a través de los salarios
				95 Explotación irracional de la pesca blanca
				96 Uso exagerado de la tecnología
				97 Escasez progresiva de peces
		Desarrollo interno	Nacimiento de la empresa	98 Conocimiento del tipo de mercado al que se va a responder
				99 Conocimiento de su nivel de comportamiento

VARIABLES	DEFINICIONES			
Independiente	CONCEPTUAL	OPERACIONAL		
(VI)		Dimensión	Indicador	Items
				100 Conocimiento del espacio donde se va a actuar
				101 Conocimiento de los procedimientos que se van a utilizar
				102 Conocimiento del personal que va a colaborar
				103 Disponibilidad de estrategias para enfrentar las amenazas externas
			Crecimiento	104 Conocimiento aproximado del tiempo de sacrificio que durará hasta lograr el crecimiento
				105 Hay estudios sobre su capacidad para resistir
				106 Los directivos se basan más en esperanzas que en hechos reales
				107 Existe planeación y previsión adecuadas
				108 Hay una clara conciencia de la calidad de los productos ofrecidos
				109 Es realista la apreciación que la empresa hace del mercado
				110 Es apropiada la capitalización
				111 Es suficiente la experiencia de dirección
				112 La empresa está respondiendo proactivamente
				113 Sus políticas y actitudes generan auto dirección
				114 Hay una percepción del incremento del prestigio de la empresa
				115 El personal se siente orgulloso de pertenecer a ella

VARIABLES	DEFINICIONES			
Independiente	CONCEPTUAL	OPERACIONAL		
(VI)		Dimensión	Indicador	Items
				116 Existe un enfoque articulado de planeación
				117 Hay una coordinación adecuada entre los diferente departamentos
				118 Realiza inversión en la capacitación de los administradores
				119 Se refleja entusiasmo y compromiso de la alta dirección
				120 Hay un claro conocimiento de las debilidades y fortalezas
				121 Es eficiente la evaluación y el control
				122 Es adecuada la capacitación de la fuerza laboral
				123 El sistema de información es oportuno
				124 La colaboración es eficiente de los jefes intermedios
				125 El sistema de comunicación es multidireccional
				126 Hay un mejoramiento de la ética laboral
				127 Hay satisfacción por la aplicación del sistema de estímulos
			Madurez	128 Existe habilidad para trabajar en equipo
				129 Existe habilidad para trabajar con extraños
				130 Están definidos claramente los criterios de rendimiento
				131 El personal recibe entrenamiento actualizado
				132 El personal demuestra estar disciplinado
				133 Hay renovación de políticas
				134 Existe flexibilidad para el cambio y el control
				135 Hay conflictos individuales y/o de grupos

VARIABLES	DEFINICIONES			
Independiente	CONCEPTUAL	OPERACIONAL		
(VI)		Dimensión	Indicador	Items
				136 Hay procesos de investigación
				137 Se utiliza esa información en la toma de decisiones
				138 Es evaluado el personal
				139 Son evaluadas las instalaciones
				140 Son evaluados los procesos
				141 Son evaluados los productos
				142 Las innovaciones tecnológicas
				143 Se notan tendencias autodefensivas frente a críticas
				justificadas
				144 Hay una real justificación para hablar de prestigio de la
				empresa
				145 Las relaciones públicas son manejadas apropiadamente
				146 La distribución del presupuesto es equilibrado
				147 Se aprecia el mejoramiento de la calidad de los productos
				148 Hay evidencias de la eficiencia del rendimiento
				administrativo
				149 Los intentos y acciones de cambio son tomados
				positivamente
				150 Son evidentes las tensiones y presiones generadas por la
				incertidumbre del mercado, reducción de clientes u otros
				factores
				151 Se atiende los pedidos de estímulos y recompensas
				solicitados por el personal

4.2 Elaboración de tablas y cuadros estadísticos por indicadores y análisis de la información.

Los ítems fueron valorados individualmente; en su conjunto; conforme a las categorías ya establecidas; sin embargo, el resultado por cada indicador es el resultado del promedio de esas valoraciones individuales.

A continuación está presentada la información de acuerdo al siguiente orden:

- A) Información correspondiente a la aplicación de los instrumentos (1);
e,
 - B) Información correspondiente a la aplicación de los instrumentos (2).
- Véase anexo No. 1 y 2.

4.3 Categorías de valoración.

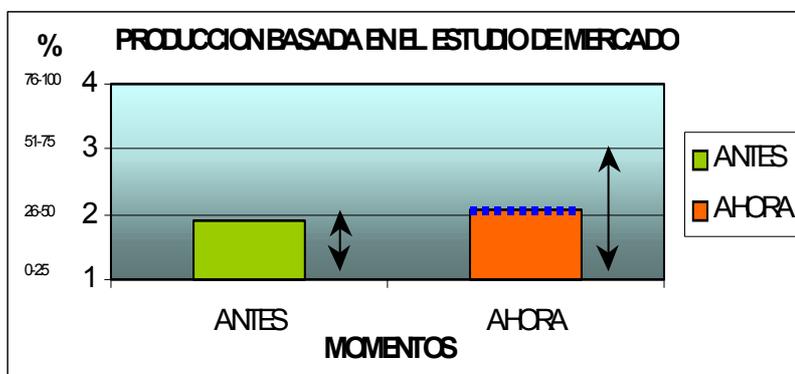
Las respuestas proporcionadas por las personas encuestadas fueron cuantificadas de acuerdo a las siguientes categorías de valoración:

- S** = Siempre o Si
- F** = Frecuentemente o lo normal
- A** = A veces o poco
- N** = Nunca o No
- I** = Sin información

A) INFORMACIÓN CORRESPONDIENTE A LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS (1).

Indicador # 1 : Producción basada en el estudio de mercado

Encuestados	A N T E S						A H O R A					
	S	F	A	N	X	I	S	F	A	N	X	I
Gerente Financiero	24	3	0	10	2.2	0	24	9	2	7	2.5	0
Calidad total	24	0	2	9	2.1	0	24	0	2	9	2.1	0
Asistente Presidente	28	0	2	9	2.3	0	28	0	2	9	2.3	0
Recursos Humanos	16	0	0	1	1.0	0	16	0	0	1	1.0	0
TOTAL	92	3	4	29	1.9	0	92	9	6	26	2.0	0



Conclusiones :

El nivel de calidad del indicador Producción basada en el estudio del mercado pasa de una situación cuantificada en 1.9 a 2.0 que, en términos porcentuales indica que, de un rango que va del 0 al 25%, ha pasado a un rango del 26 al 50%, lo cual significa que hay ciertos avances pero que éstos resultan ser limitados, en cuanto a:

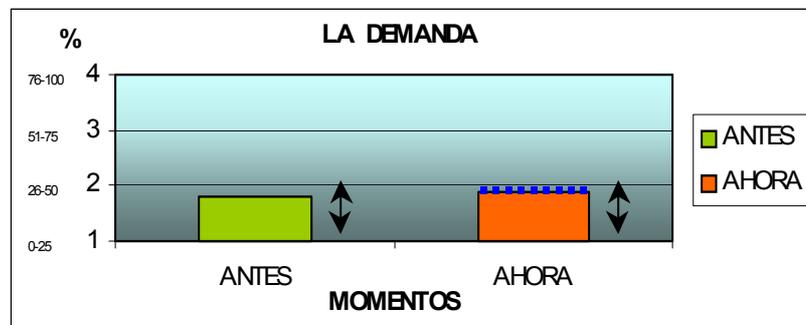
- ❑ Aplicación de políticas de distribución y promoción.
- ❑ Una limitada determinación del mercado potencial tanto interno como externo.
- ❑ Escasos estudios sobre costos de los productos que sirvan de base para las proyecciones de las ventas.
- ❑ Poca publicidad respecto al lanzamiento y seguimiento del producto en el mercado.

Recomendaciones :

Aplicar las políticas de distribución y promoción e intensificar y ampliar los estudios de mercado.

Indicador # 2 : La demanda

Encuestados	A N T E S							A H O R A					
	S	F	A	N	X	I		S	F	A	N	X	I
Gerente Financiero	4	0	0	8	1.3	0		4	0	0	8	1.3	0
Calidad total	20	0	2	3	2.8	0		24	0	0	3	3.0	0
Asistente Presidente	16	0	2	4	2.4	0		20	0	2	3	2.8	0
Recursos Humanos	4	0	0	0	0.4	0		4	0	0	0	0.4	0
TOTAL	44	0	4	15	1.8	0		52	0	2	14	1.9	0



Conclusiones :

La demanda pasa de una situación cuantificada en 1.8 a 1.9 que, en términos porcentuales indica que, de un rango que va del 0 al 25% se ha mantenido, lo cual significa que no hay avances relevantes relacionados con:

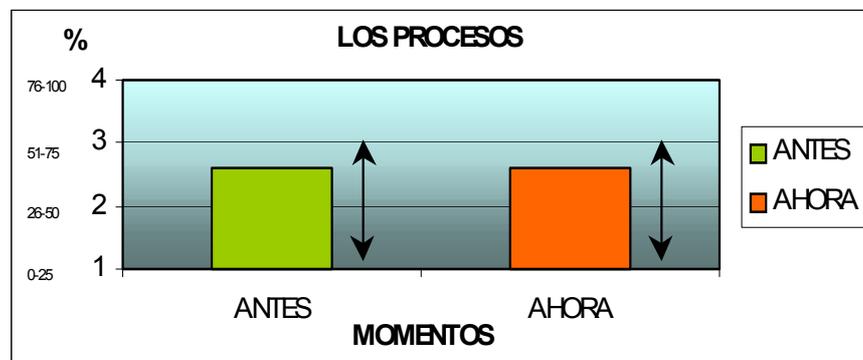
- ❑ Variaciones de la demanda y aumento de la competencia a nivel local e internacional.
- ❑ Incremento de productos nuevos.
- ❑ Evaluación de productos tradicionales y nuevos.
- ❑ Estrategias para competir en los mercados.

Recomendaciones :

Obtener mayor información del mercado al cual se desea llegar y de la competencia a la cual se enfrentaría la empresa. Especialmente, lo que se relaciona con las necesidades del comprador y de las expectativas de éste respecto a la idea que espera del producto o servicio.

Indicador # 3 : Los procesos

Encuestados	A N T E S						A H O R A					
	S	F	A	N	X	I	S	F	A	N	X	I
Gerente Financiero	0	6	0	1	2.3	0	0	6	0	1	2.3	0
Calidad total	12	0	0	0	4.0	0	12	0	0	0	4.0	0
Asistente Presidente	12	0	0	0	4.0	0	12	0	0	0	4.0	0
Recursos Humanos	0	0	0	0	0.0	0	0	0	0	0	0.0	0
TOTAL	24	6	0	1	2.6	0	24	6	0	1	2.6	0



Conclusiones :

Los procesos se encuentran en la situación cuantificada de 2.6 que, en términos porcentuales indica que, de un rango que va del 25 al 50% se ha mantenido, lo cual significa que existe un equilibrio ya que se encuentra en un nivel de estabilidad sostenida referida a:

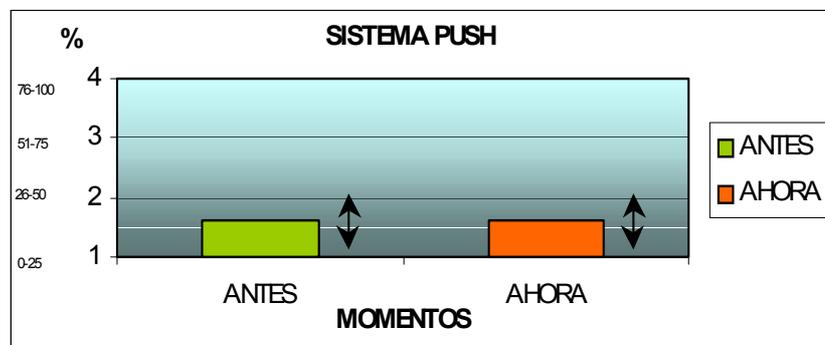
- Secuencia lógica de los pasos y a la logística para esa secuencia.

Recomendaciones :

El mantenimiento del equilibrio es un logro, pero con el riesgo de perderlo; en consecuencia los esfuerzos deben estar dirigidos al mejoramiento continuo a través de la capacitación permanente y la innovación tecnológica.

Indicador # 4 : Sistema Push

Encuestados	A N T E S							A H O R A					
	S	F	A	N	X	I		S	F	A	N	X	I
Gerente Financiero	0	3	0	4	1.4	0		0	3	0	4	1.4	0
Calidad total	12	0	0	2	2.8	0		12	0	0	2	2.8	0
Asistente Presidente	4	0	4	2	2.0	0		4	0	4	2	2.0	0
Recursos Humanos	0	0	0	0	0.0	0		0	0	0	0	0.0	0
TOTAL	16	3	4	8	1.6	0		16	3	4	8	1.6	0



Conclusiones :

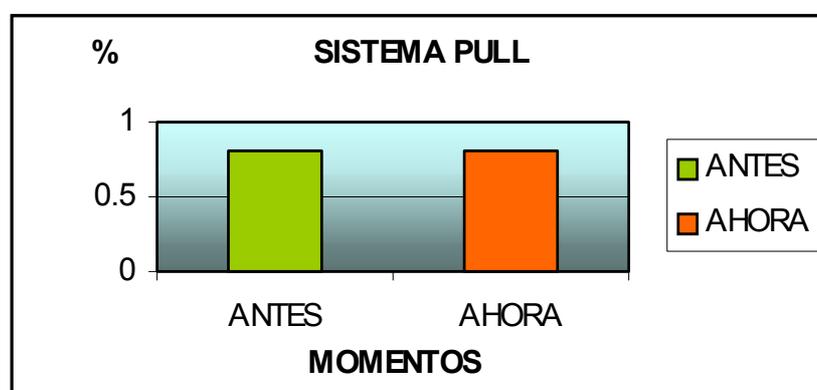
El Sistema push se encuentra en la situación cuantificada de 1.6 que en términos porcentuales indica que, de un rango que va del 0 al 25% se ha mantenido, lo cual demuestra que no hay avances relevantes. Esto significa que la empresa no emplea todas estas técnicas porque su naturaleza no lo requiere, pues, hay una tendencia más a la exportación y casi nula para el mercado local, la cual es atendida únicamente vía teléfono.

Recomendaciones :

Innovar los sistemas de ventas actuales a través de la implementación de estas nuevas técnicas, lo cual implica ampliar la actual perspectiva de la empresa y para ello debe aplicarlas a modo de prueba, para verificar la utilidad de su aplicación.

Indicador # 5 : Sistema Pull

Encuestados	A N T E S							A H O R A					
	S	F	A	N	X	I		S	F	A	N	X	I
Gerente Financiero	0	0	0	6	1.0	0		0	0	0	6	1.0	0
Calidad total	0	0	0	4	0.7	0		0	0	0	4	0.7	0
Asistente Presidente	0	0	8	2	1.7	0		0	0	8	2	1.7	0
Recursos Humanos	0	0	0	0	0.0	0		0	0	0	0	0.0	0
TOTAL	0	0	8	12	0.8	0		0	0	8	12	0.8	0



Conclusiones :

El Sistema pull se encuentra en la situación cuantificada de 0.8, puntuación que refleja la falta de información o conocimiento en relación a este indicador. Esto significa que este sistema de ventas agresivo utiliza técnicas que sirven más para el mercado local y no para la exportación.

Recomendaciones :

Sería importante que la empresa asuma una nueva perspectiva hacia al mercado local, y que los recursos humanos involucrados dispongan de la información necesaria para que al aplicar un sistema de ventas que por ser agresivo; requiere realizar el control necesario para establecer las limitaciones con el fin de elaborar planes de mejoramiento.

Indicador # 6 : Por descuento

Encuestados	A N T E S							A H O R A					
	S	F	A	N	X	I		S	F	A	N	X	I
Gerente Financiero	0	3	0	7	1.3	0		0	1	0	7	1.0	0
Calidad total	0	0	0	2	0.3	0		0	0	0	3	0.4	0
Asistente Presidente	0	3	2	6	1.4	0		0	3	2	6	1.4	0
Recursos Humanos	0	0	0	0	0.0	0		0	0	0	0	0.0	0
TOTAL	0	6	2	15	0.7	0		0	4	2	16	0.7	0



Conclusiones :

El nivel de calidad del indicador por descuento se encuentra en la situación cuantificada de 0.7, puntuación que refleja la falta de información o conocimiento en relación a este indicador. Esto significa que:

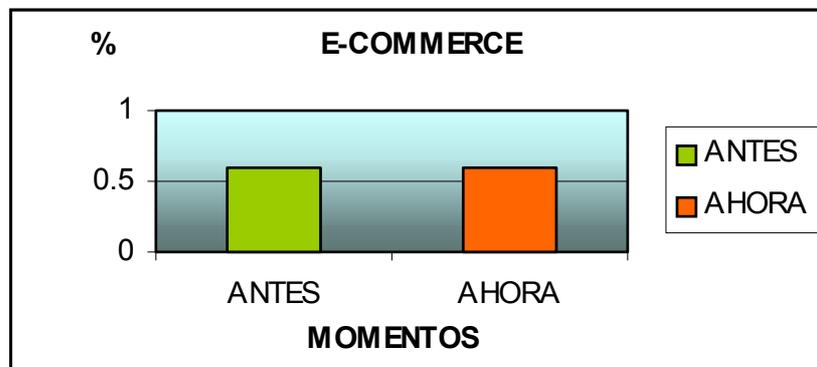
- A la empresa no le interesa aplicar este sistema por la escasez de materia prima.

Recomendaciones :

Asegurar una capacidad de materia prima mayor para introducir nuevos sistemas.

Indicador # 7 : E-commerce

Encuestados	A N T E S						A H O R A					
	S	F	A	N	X	I	S	F	A	N	X	I
Gerente Financiero	0	0	0	2	1.0	0	0	0	0	2	1.0	0
Calidad total	0	0	0	0	0.0	0	0	0	0	0.0	0	0
Asistente Presidente	0	0	2	1	1.5	0	0	0	2	1	1.5	0
Recursos Humanos	0	0	0	0	0.0	0	0	0	0	0.0	0	0
TOTAL	0	0	2	3	0.6	0	0	0	2	3	0.6	0



Conclusiones :

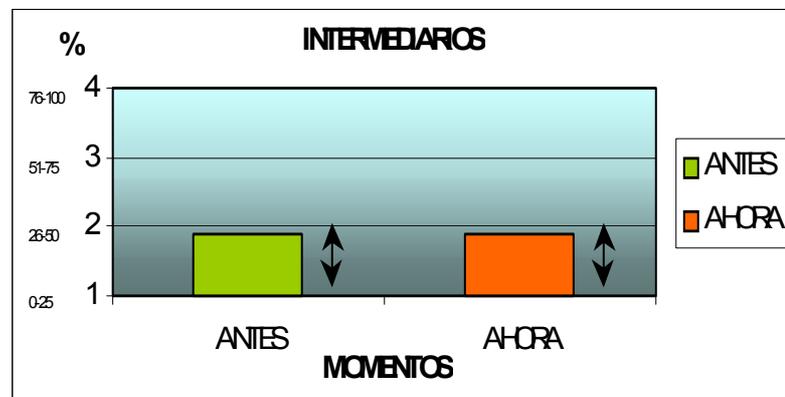
El nivel de calidad del indicador E-Commerce se encuentra en la situación cuantificada de 0.6, puntuación que refleja la falta de información o conocimiento en relación a este indicador. Por tratarse de una empresa mediana, no se maneja este tipo de técnicas de márketing.

Recomendaciones :

Ninguna.

Indicador # 8 : Intermediarios

Encuestados	A N T E S						A H O R A					
	S	F	A	N	X	I	S	F	A	N	X	I
Gerente Financiero	0	3	0	3	1.5	0	0	3	0	3	1.5	0
Calidad total	4	0	6	0	2.5	0	4	0	6	0	2.5	0
Asistente Presidente	12	0	2	0	3.5	0	12	0	2	0	3.5	0
Recursos Humanos	0	0	0	0	0.0	0	0	0	0	0	0.0	0
TOTAL	16	3	8	3	1.9	0	16	3	8	3	1.9	0



Conclusiones :

El nivel de calidad del indicador por intermediarios se encuentra en la situación cuantificada de 1.9 que en términos porcentuales indica que, de un rango que va del 0 al 25% se ha mantenido, lo cual significa que no hay avances relevantes.

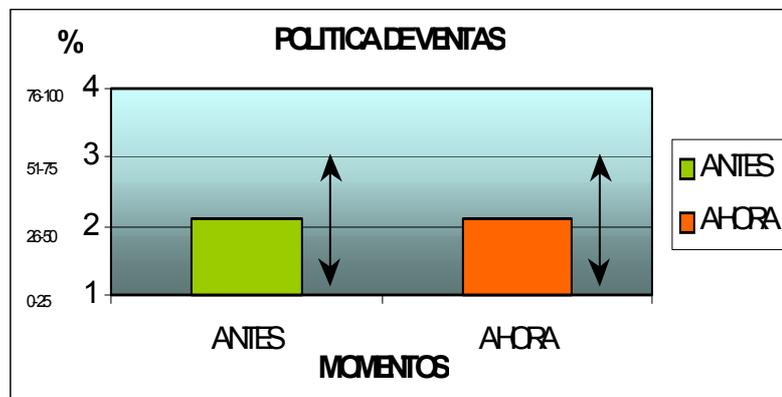
Básicamente se presenta esta situación debido a que no hay guía para lo que se produce y ofrece.

Recomendaciones :

Mejorar el trabajo de los intermediarios para realizar el seguimiento de postventa.

Indicador # 9 : Política de Ventas

Encuestados	A N T E S							A H O R A					
	S	F	A	N	X	I		S	F	A	N	X	I
Gerente Financiero	8	3	0	2	2.6	0		8	3	0	2	2.6	0
Calidad total	8	0	0	0	1.6	0		8	0	0	0	1.6	0
Asistente Presidente	20	0	0	0	4.0	0		20	0	0	0	4.0	0
Recursos Humanos	0	0	0	0	0.0	0		0	0	0	0	0.0	0
TOTAL	36	3	0	2	2.1	0		36	3	0	2	2.1	0



Conclusiones :

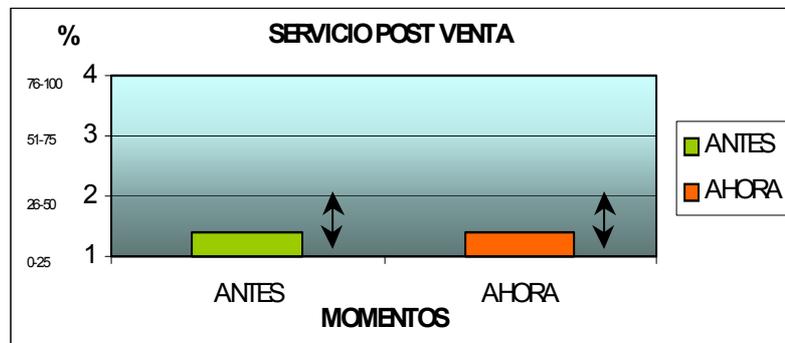
El nivel de calidad del indicador política de ventas se encuentra en la situación cuantificada de 2.1 que en términos porcentuales indica que, de un rango que va del 26 al 50% se ha mantenido estable, lo cual significa que con un poco de esfuerzo se puede llegar a un equilibrio y aún a cambios significativos.

Recomendaciones :

Elaborar y explicitar las políticas de ventas con más exactitud para llegar al equilibrio o cambios significativos, especialmente, aplicando el seguimiento postventa.

Indicador # 10 : Servicio Post-venta

Encuestados	A N T E S							A H O R A					
	S	F	A	N	X	I		S	F	A	N	X	I
Gerente Financiero	4	0	0	1	2.5	0		4	0	0	1	2.5	0
Calidad total	0	0	0	0	0.0	0		0	0	0	0	0.0	0
Asistente Presidente	4	0	2	0	3.0	0		4	0	2	0	3.0	0
Recursos Humanos	0	0	0	0	0.0	0		0	0	0	0	0.0	0
TOTAL	8	0	2	1	1.4	0		8	0	2	1	1.4	0



Conclusiones :

El nivel de calidad del indicador Servicio Post Venta se encuentra en la situación cuantificada de 1.4 que en términos porcentuales indica que, de un rango que va del 0 al 25% se ha mantenido, lo cual significa que no hay avances relevantes.

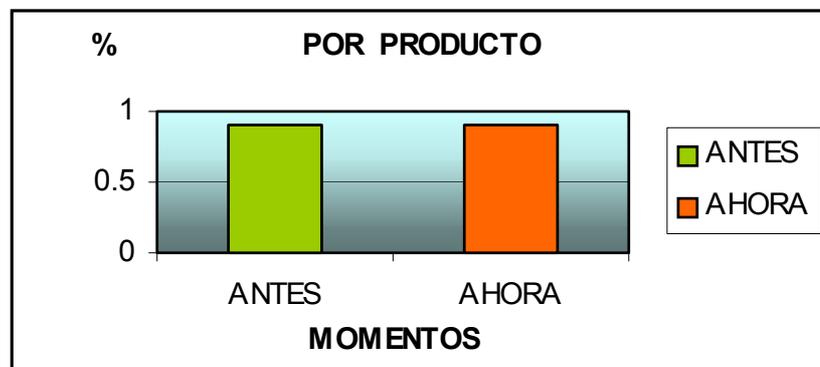
Recomendaciones :

Establecer una vinculación adecuada entre el plan y los objetivos de la empresa.

Intensificar la tarea del seguimiento del producto, para conocer las quejas y sugerencias del cliente.

Indicador # 11 : Por producto

Encuestados	A N T E S						A H O R A					
	S	F	A	N	X	I	S	F	A	N	X	I
Gerente Financiero	0	6	0	1	1.8	0	0	6	0	1	1.8	0
Calidad total	0	0	0	0	0.0	0	0	0	0	0.0	0	0
Asistente Presidente	4	0	0	3	1.8	0	4	0	0	3	1.8	0
Recursos Humanos	0	0	0	0	0.0	0	0	0	0	0.0	0	0
TOTAL	4	6	0	4	0.9	0	4	6	0	4	0.9	0



Conclusiones :

El nivel de calidad del indicador Por producto se encuentra en la situación cuantificada de 0.9, puntuación que refleja la falta de información o conocimiento en relación a este indicador. Esto significa que:

- ❑ En el nacimiento de los productos han tenido poca promoción.
- ❑ Los gastos no se han reducido en beneficio del producto.
- ❑ El producto envejecido se mantuvo más del tiempo necesario.

Recomendaciones :

Implementar el seguimiento del ciclo de vida de un nuevo producto.

Indicador # 12 : Por mercados

Encuestados	A N T E S						A H O R A					
	S	F	A	N	X	I	S	F	A	N	X	I
Gerente Financiero	0	0	0	0	0.0	0	0	0	0	0.0	0	0
Calidad total	0	0	0	3	1.0	0	0	0	3	1.0	0	0
Asistente Presidente	0	0	0	3	1.0	0	0	0	3	1.0	0	0
Recursos Humanos	0	0	0	0	0.0	0	0	0	0	0.0	0	0
TOTAL	0	0	0	6	0.5	0	0	0	6	0.5	0	0



Conclusiones :

El nivel de calidad del indicador Por mercados se encuentra en la situación cuantificada de 0.5, puntuación que refleja la falta de información o conocimiento en relación a este indicador. Esto significa que:

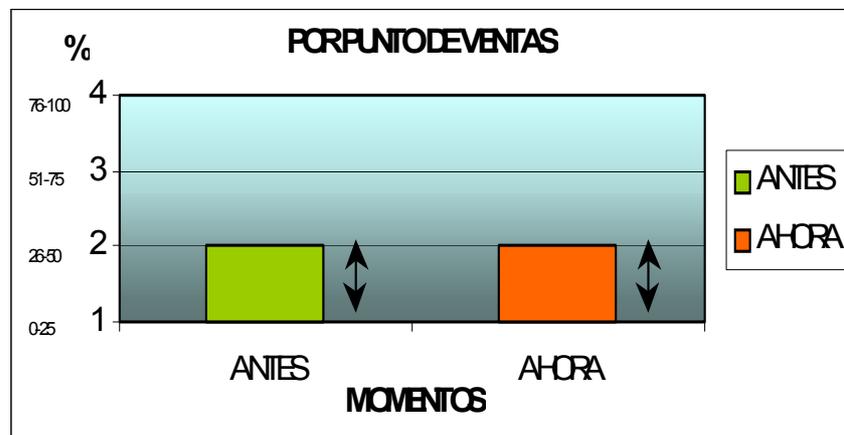
- Se carece de estudios relacionados con los cambios demográficos cuantitativos y cualitativos del mercado.

Recomendaciones :

Investigar sobre los cambios en el mercado para tener información actualizada, que sirva de base para la toma de decisiones.

Indicador # 13 : Por puntos de ventas

Encuestados	A N T E S						A H O R A					
	S	F	A	N	X	I	S	F	A	N	X	I
Gerente Financiero	0	3	0	1	2.0	0	0	3	0	1	2.0	0
Calidad total	4	0	0	0	2.0	0	4	0	0	0	2.0	0
Asistente Presidente	8	0	0	0	4.0	0	8	0	0	0	4.0	0
Recursos Humanos	0	0	0	0	0.0	0	0	0	0	0	0.0	0
TOTAL	12	3	0	1	2.0	0	12	3	0	1	2.0	0



Conclusiones :

El nivel de calidad del indicador Por punto de Ventas se encuentra en la situación cuantificada de 2.0 que en términos porcentuales indica que, de un rango que va del 26 al 50% se ha mantenido, lo cual significa que no hay avances relevantes con respecto a:

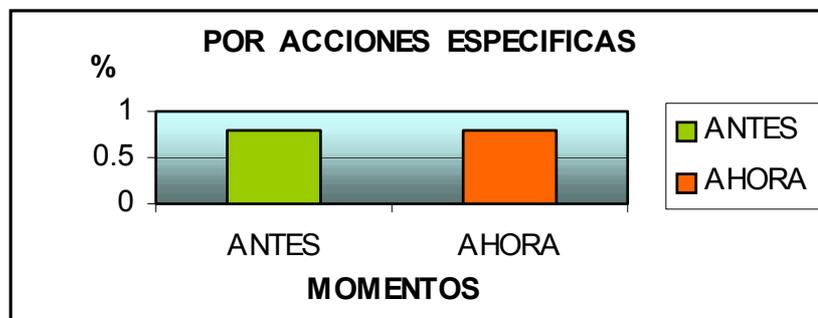
- Hay un estudio comparativo de las ventas en cada punto, pero no se realizan cambios en las limitaciones encontradas.

Recomendaciones :

Intensificar los análisis por punto de ventas para poder corregir cualquier anomalía.

Indicador # 14 : Por acciones específicas

Encuestados	A N T E S						A H O R A					
	S	F	A	N	X	I	S	F	A	N	X	I
Gerente Financiero	0	0	0	1	1.0	0	0	0	0	1	1.0	0
Calidad total	0	0	0	1	1.0	0	0	0	0	1	1.0	0
Asistente Presidente	0	0	0	1	1.0	0	0	0	0	1	1.0	0
Recursos Humanos	0	0	0	0	0.0	0	0	0	0	0	0.0	0
TOTAL	0	0	0	3	0.8	0	0	0	0	3	0.8	0



Conclusiones :

El nivel de calidad del indicador Por acciones específicas se encuentra en la situación cuantificada de 0.8, puntuación que refleja la falta de información o conocimiento en relación a este indicador. Esto significa que:

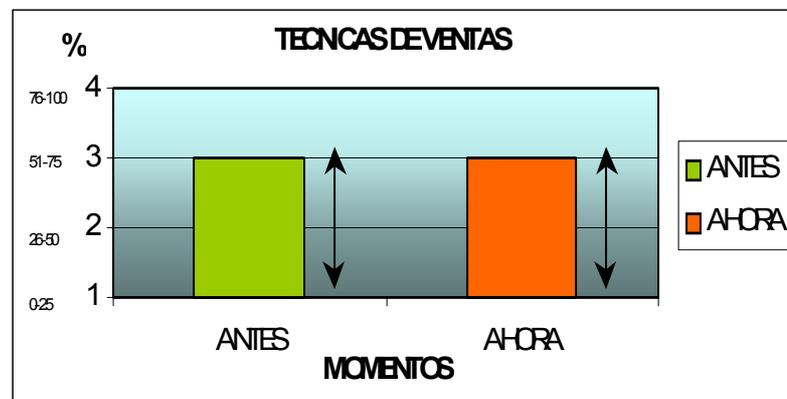
- No se realizan campañas publicitarias y tampoco se evalúa el impacto de las mismas.

Recomendaciones :

Considerar que las campañas publicitarias ayudarían a mejorar las ventas de sus productos.

Indicador # 15 : Técnicas de ventas

Encuestados	A N T E S						A H O R A					
	S	F	A	N	X	I	S	F	A	N	X	I
Gerente Financiero	8	0	0	0	4.0	0	8	0	0	0	4.0	0
Calidad total	8	0	0	0	4.0	0	8	0	0	0	4.0	0
Asistente Presidente	8	0	0	0	4.0	0	8	0	0	0	4.0	0
Recursos Humanos	0	0	0	0	0.0	0	0	0	0	0	0.0	0
TOTAL	24	0	0	0	3.0	0	24	0	0	0	3.0	0



Conclusiones :

El nivel de calidad del indicador técnicas de ventas se encuentra en la situación cuantificada de 3.0 que en términos porcentuales indica que, de un rango que va del 51 al 75% que se ha mantenido estable, lo cual representa que:

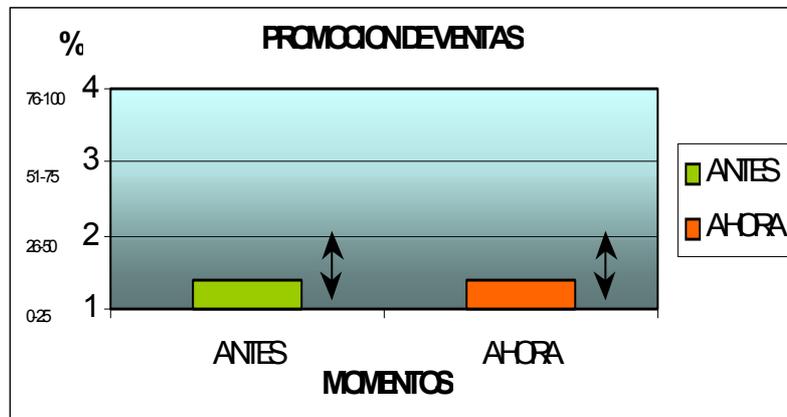
- El perfil de formación y dominio de las técnicas por parte de los recursos humanos son satisfactorios.

Recomendaciones :

Apoyarse en esta fortaleza para mejorar los puntos más débiles.

Indicador # 16 : Promoción de ventas

Encuestados	A N T E S						A H O R A					
	S	F	A	N	X	I	S	F	A	N	X	I
Gerente Financiero	0	0	2	1	1.5	0	0	0	2	1	1.5	0
Calidad total	0	0	0	2	1.0	0	0	0	0	2	1.0	0
Asistente Presidente	0	6	0	0	3.0	0	0	6	0	0	3.0	0
Recursos Humanos	0	0	0	0	0.0	0	0	0	0	0	0.0	0
TOTAL	0	6	2	3	1.4	0	0	6	2	3	1.4	0



Conclusiones :

El nivel de calidad del indicador Promoción de Ventas se encuentra en la situación cuantificada de 1.4 que en términos porcentuales indica que, de un rango que va del 0 al 25% se ha mantenido, lo cual significa que no hay avances relevantes. Esto indica que:

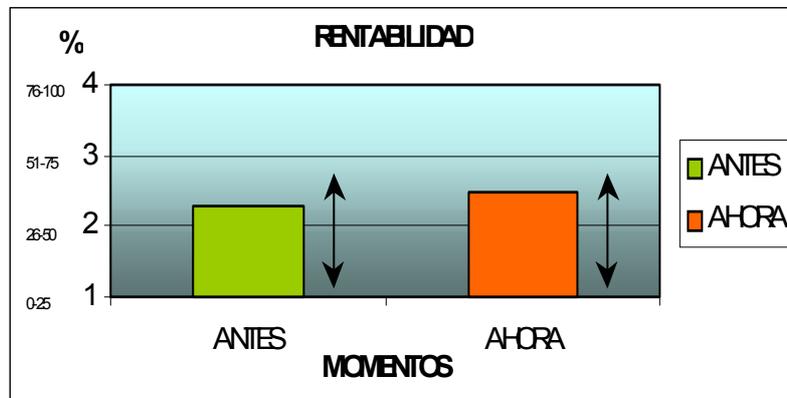
- No hay un documento que contenga el sistema de ventas, lo cual refleja la debilidad de cualquier plan y la posibilidad de un pobre impacto en el entorno.

Recomendaciones :

Diseñar un sistema de ventas coherente y realizar promociones para productos con poca salida.

Indicador # 17 : Rentabilidad

Encuestados	A N T E S						A H O R A					
	S	F	A	N	X	I	S	F	A	N	X	I
Gerente Financiero	8	3	4	0	2.5	0	8	3	4	0	2.5	0
Calidad total	16	0	0	0	2.7	0	16	0	0	0	2.7	0
Asistente Presidente	24	0	0	0	4.0	0	24	0	0	0	4.0	0
Recursos Humanos	0	0	0	0	0.0	0	4	0	0	0	0.7	0
TOTAL	48	3	4	0	2.3	0	52	3	4	0	2.5	0



Conclusiones :

El nivel de calidad del indicador Rentabilidad pasa de una situación cuantificada en 2.3 a 2.5 que, en términos porcentuales indica que, dentro del rango que va del 26 al 50%, existe crecimiento estable, lo cual es confirmado por el estudio de rentabilidad presentado en la página No. 92 que refleja un decrecimiento a partir del año 1996, de un 47% a un 12%, luego durante el resto de años a un 3% a 4%, lo cual da un promedio de rentabilidad de 10.39% anual, que puede ser interpretada como una rentabilidad poco satisfactoria; lo cual no es una garantía para la supervivencia institucional.

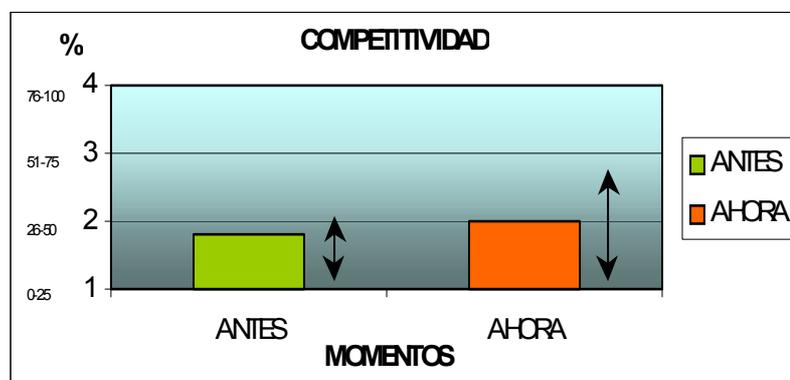
El factor de mayor incidencia, al parecer es la irregularidad en la provisión de la materia prima que varía de abundante a casi inexistente.

Recomendaciones :

Es necesario revisar el sistema de control financiero, el nivel de relación de la deuda contraída y el capital disponible; y, reconocer las debilidades para elevar el nivel de rentabilidad.

Indicador # 18 : Competitividad

Encuestados	A N T E S						A H O R A					
	S	F	A	N	X	I	S	F	A	N	X	I
Gerente Financiero	12	9	2	3	2.2	0	12	9	2	3	2.2	0
Calidad total	16	3	2	4	2.1	0	24	6	0	2	2.7	0
Asistente Presidente	20	6	4	3	2.8	0	20	6	4	3	2.8	0
Recursos Humanos	0	3	0	0	0.3	0	4	0	0	0	0.3	0
TOTAL	48	21	8	10	1.8	0	60	21	6	8	2.0	0



Conclusiones :

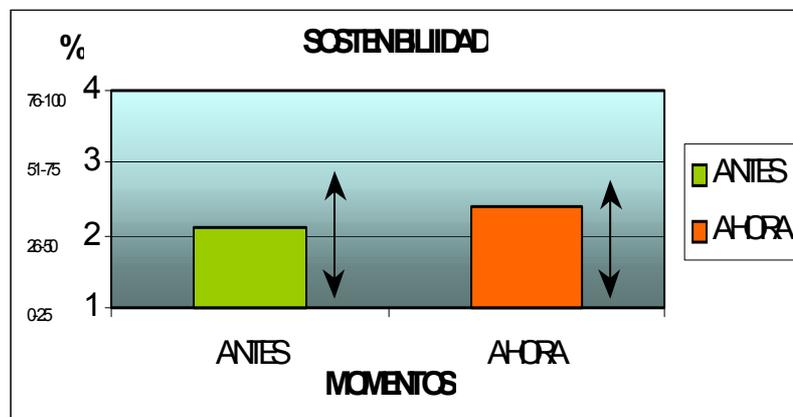
El nivel de calidad del indicador Competitividad pasa de una situación cuantificada en 1.8 a 2.0 que, en términos porcentuales indica que, de un rango que va del 0 al 25%, ha pasado a un rango del 26 al 50%, lo cual significa que hay ciertos avances importantes que reflejan mayor competitividad basada en el incremento de la oferta, la innovación tecnológica; no así el marco legal y el intervencionismo estatal y el proteccionismo internacional.

Recomendaciones :

Ampliar y diversificar la producción para tener una mayor oferta.

Indicador # 19 : Sostenibilidad

Encuestados	A N T E S						A H O R A					
	S	F	A	N	X	I	S	F	A	N	X	I
Gerente Financiero	8	0	0	2	2.5	0	8	0	0	2	2.5	0
Calidad total	0	0	0	4	1.0	0	4	0	0	3	1.8	0
Asistente Presidente	12	0	0	1	3.3	0	12	0	0	1	3.3	0
Recursos Humanos	4	2	0	1	1.8	0	8	0	0	1	2.3	0
TOTAL	24	2	0	8	2.1	0	32	0	0	7	2.4	0



Conclusiones :

El nivel de calidad del indicador Sostenibilidad pasa de una situación cuantificada en 2.1 a 2.4 que, en términos porcentuales indica que, de un rango que va del 26 al 50%, se mantiene con ciertos avances de crecimiento. Esto significa que:

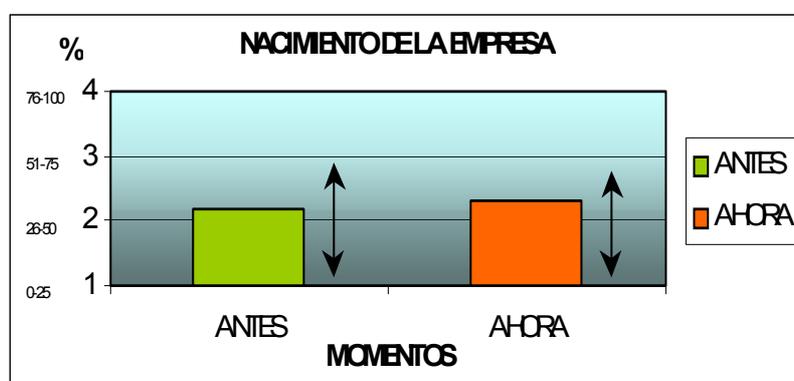
- En cierta manera parte de la rentabilidad se revierte en beneficio social de los recursos humanos.

Recomendaciones :

Asumir una política de previsión para enfrentar los períodos de escasez de materia prima, y de trabajo adicional para los períodos de abundancia con el fin de equilibrar las ganancias para la empresa y los recursos humanos.

Indicador # 20 : Nacimiento de la empresa

Encuestados	A N T E S						A H O R A					
	S	F	A	N	X	I	S	F	A	N	X	I
Gerente Financiero	0	6	0	0	1.0	0	0	6	0	0	1.0	0
Calidad total	20	0	0	1	3.5	0	20	0	0	1	3.5	0
Asistente Presidente	20	3	0	0	3.8	0	20	3	0	0	3.8	0
Recursos Humanos	0	3	0	0	0.5	0	4	0	0	0	0.7	0
TOTAL	40	12	0	1	2.2	0	44	9	0	1	2.3	0



Conclusiones :

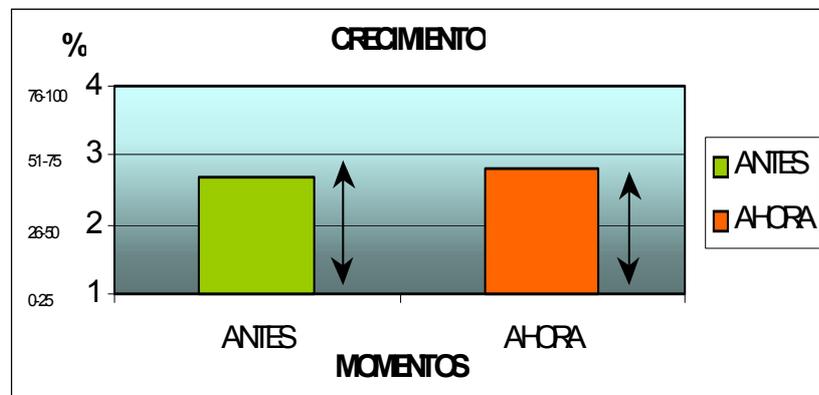
El nivel de calidad del indicador Nacimiento de la Empresa pasa de una situación cuantificada en 2.2 a 2.3 que, en términos porcentuales indica que, de un rango que va del 26 al 50%, se mantiene con un ligero avance. Al nacer la empresa en el año de 1995, los estudios iniciales sobre el comportamiento del mercado, variación de los intereses de los clientes, procedimientos que se van a utilizar, personas que van a colaborar y las estrategias para afrontar el contexto tanto interno como externo fueron básicas, mismas que han logrado avances poco significativos. El factor preponderante es el peligro generado por el contexto interno a través de las pérdidas económicas ocasionadas por el fenómeno del niño, la crisis energética y el cambio de gobierno.

Recomendaciones :

Actualizar los estudios relacionados a los aspectos indicados en el párrafo anterior.

Indicador # 21 : Crecimiento

Encuestados	A N T E S							A H O R A					
	S	F	A	N	X	I		S	F	A	N	X	I
Gerente Financiero	0	33	16	3	2.2	0		0	33	16	3	2.2	0
Calidad total	44	15	6	3	2.8	0		48	12	6	3	2.9	0
Asistente Presidente	64	6	8	2	3.3	0		64	6	8	2	3.3	0
Recursos Humanos	36	21	4	0	2.5	0		52	9	4	0	2.7	0
TOTAL	144	75	34	8	2.7	0		164	60	34	8	2.8	0



Conclusiones :

El Crecimiento pasa de una situación cuantificada en 2.7 a 2.8 que, en términos porcentuales indica que, de un rango que va del 26 al 50%, se mantiene con un ligero avance relacionado con:

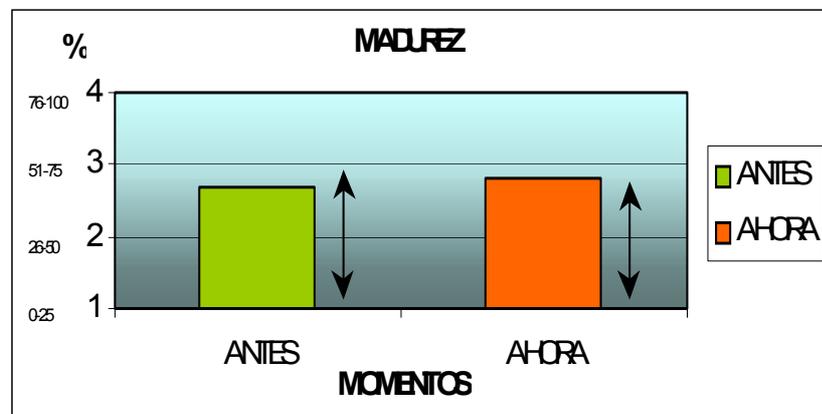
- La capacidad para resistir las limitaciones.
- El mejoramiento de la planeación y previsión.
- La capacidad de los directivos para tomar decisiones basados en hechos reales.
- Con el prestigio ganado por la empresa hasta ese momento.
- La identidad institucional de sus recursos humanos.
- La coordinación adecuada de los procesos administrativos.
- La clara consciencia de las debilidades y fortalezas.
- Un ejercicio efectivo de liderazgo.

Recomendaciones :

Fortalecer los aspectos señalados en las conclusiones anteriores.

Indicador # 22 : Madurez

Encuestados	A N T E S							A H O R A					
	S	F	A	N	X	I		S	F	A	N	X	I
Gerente Financiero	20	36	2	6	2.7	0		20	36	2	6	2.7	0
Calidad total	8	39	4	3	2.3	0		20	33	4	2	2.5	0
Asistente Presidente	52	12	8	3	3.1	0		52	12	8	3	3.1	0
Recursos Humanos	24	36	2	1	2.6	0		48	21	0	1	2.9	0
TOTAL	104	123	16	13	2.7	0		140	102	14	12	2.8	0



Conclusiones :

El nivel de calidad del indicador Crecimiento pasa de una situación cuantificada en 2.7 a 2.8 que, en términos porcentuales indica que, de un rango que va del 26 al 50%, se mantiene con un ligero avance; lo cual significa que la empresa:

- Ha generado la capacidad para trabajar en equipo.
- Tiene claramente identificados los criterios de rendimiento.
- Hay planes de formación continua.
- Hay actualización de políticas.
- Hay un liderazgo flexible.
- Son evaluados recursos, procesos y productos.

Recomendaciones :

Fortalecer los aspectos señalados en las conclusiones anteriores.

B) INFORMACIÓN CORRESPONDIENTE A LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS (2).

2.1 Innovación de tecnología e instalaciones.

PERÍODO 1995 -2003													
Tecnología	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	M	S	P	N
<u>Terrenos e intalac</u>										X			
Terrenos	X			X			X			X			
Edificaciones	X					X	X			X			
<u>Equipos de oficina</u>											X		
Comput, máq, sumad	X		X		X						X		
Radios, TV, Equi. Son.						X					X		
Cámaras de vigilancia					X						X		
<u>Vehículos</u>											X		
Camiones	X			X	X						X		
<u>Muebles de oficina</u>										X			
Sillas, escritor, muebl	X		X	X		X				X			
<u>Equipos auxiliares</u>											X		
Aires acondicionados			X								X		
Carros de acero inoxidable			X					X			X		
Carretillas hidráulicas			X			X			X		X		
Mesas de acero inoxi.			X				X				X		
Surtidor de combustib					X						X		
Tanque de combustib.					X						X		
Contenedor						X					X		
Balanza de piso			X								X		
Balanzas electrónicas			X				X				X		
Palets de fibra						X					X		
Equipos de laboratorio					X						X		
Tinas de fibra						X					X		
Termómetros digitales						X					X		
Destilador de agua						X					X		
<u>Maquinarias</u>											X		
Compresores			X	X		X		X			X		
Evaporadores			X				X	X			X		
Transportador hielo							X				X		
Generadores			X					X			X		
Paneles eléctricos			X								X		
Máquina de hacer hiel			X								X		
Detector de metales							X				X		
Selladoras			X	X		X		X			X		
Clasificadora automat				X							X		
Sellad.empaque al vac									X		X		
Inyectadora									X		X		
Máquinas cortadoras			X			X	X				X		

Purgador							X				X	
Planta eléctrica			X								X	
Economizador							X				X	

Conclusiones:

□ **Terrenos e instalaciones:**

El incremento del área donde se asienta la infraestructura de la empresa de 1.000 a en 2000 m² , ha permitido la creación del comedor para el servicio del personal, baños-vestidores más amplios para el personal, bodegas, taller mecánico para el mantenimiento de los vehículos, áreas verdes, cancha de tennis y espacio aún por construir para obras futuras. Esto contribuye a que el personal se sienta valorado por parte de los directivos de la empresa y por consiguiente su desempeño sea productivo.

□ **Equipos de oficina:**

Las adquisiciones de: equipos de comunicación, informática y medios de seguridad se han ido incrementando progresivamente, de acuerdo a las necesidades de cada departamento conforme al crecimiento de la empresa. Esto ha permitido una mejor comunicación, eficiencia administrativa, y mayor seguridad.

□ **Vehículos:**

Las adquisiciones de los vehículos ha sido lo suficiente para cubrir la logística de acuerdo a la pesca adquirida. Ha contribuido a que la pesca llegue segura tanto en la conservación como en el tiempo requerido.

□ **Muebles de oficina:**

Las adquisiciones de muebles de oficina se han ido incrementando de acuerdo a las necesidades de cada departamento conforme al

crecimiento de la empresa. Contribuye a que el personal tenga todas las comodidades para desarrollar sus actividades.

□ **Equipos auxiliares:**

Las adquisiciones de equipos auxiliares han sido valorados con la categoría lo suficiente, lo cual ha tenido un efecto directo en los procesos de producción. Esto ha contribuido a que el trabajo de planta sea más eficiente y cumpliendo las normas de calidad internacionales.

□ **Maquinarias:**

Las maquinarias adquiridas disponen de tecnología actualizada. Estas han sido adquiridas de acuerdo a las necesidades de realizar nuevos productos requeridos por los clientes. Esto ha contribuido a mantener la calidad de los productos y a satisfacer las necesidades de los clientes.

2.2 Oferta : cantidades de exportación.

PERIODO 1995-2003	PROODUCTO FRESCO	PRODUCTO CONGELADO	TOTAL POR AÑO	%
1995	280.604	0	280.604	1.14
1996	1.631.285	21.911	1.653.196	6.72
1997	1.723.740	1.060.620	2.784.360	11.32
1998	2.230.063	292.160	2.522.223	10.25
1999	2.017.085	347.615	2.364.700	9.61
2000	1.885.415	1.684.791	3.570.206	14.51
2001	1.719.620	2.121.101	3.840.721	15.61
2002	2.421.562	1.206.095	3.627.657	14.75
2003	2.361.241	1.594.149	3.955.390	16.08
TOTAL	16.270.615	8.328.442	24.599.057	100.00

Tendencia del incremento de las exportaciones.

Conclusión:

El gráfico nos muestra claramente que la tendencia de las exportaciones es hacia el aumento; sin embargo, se pueden apreciar reducciones en ciertos períodos que se puede explicar por la naturaleza de este tipo de negocio, pues, la materia prima no es estable.

2.3 Oferta : Apertura de mercados

PERÍODO 1995 -2003									
MERCADOS	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Estados Unidos	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Canadá		X	X	X	X	X	X	X	X
Puerto Rico			X	X	X	X	X	X	X
Japón		X							
Inglaterra			X	X	X	X	X	X	X

Conclusión:

Como podemos observar que existen apenas un mercado incorporado, el del Japón, que resulta esporádico o circunstancial. Estados Unidos, Canadá, Inglaterra y Puerto Rico son los más estables y son los que mantienen como prioritario el destino de sus productos hasta la actualidad.

2.4 Oferta : Innovación de productos.

PERÍODO 1995 -2003									
Tipo de productos	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
FRESCO									
Tuna HG	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Tuna Loins		X	X	X	X	X	X	X	X
Espada HG	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Espada Loins						X	X	X	X
Picudo loins		X	X	X	X	X	X	X	X
Tinto HG	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Pez sierra HG	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Dorado HG		X	X	X	X	X	X	X	X
Dorado Filete		X	X	X	X	X	X	X	X
Dorado Porciones			X	X	X	X	X	X	X
Miramelindo HG			X	X	X	X	X	X	X
Murico Filete			X	X	X	X	X	X	X
Corvina Filete			X	X	X	X	X	X	X
Pargo HG			X	X	X	X	X	X	X
CONGELADO									
Miramelindo HG		X	X	X	X	X	X	X	X
Dorado Filete			X	X	X	X	X	X	X
Dorado Porciones			X	X	X	X	X	X	X
Picudo loins		X	X	X	X	X	X	X	X

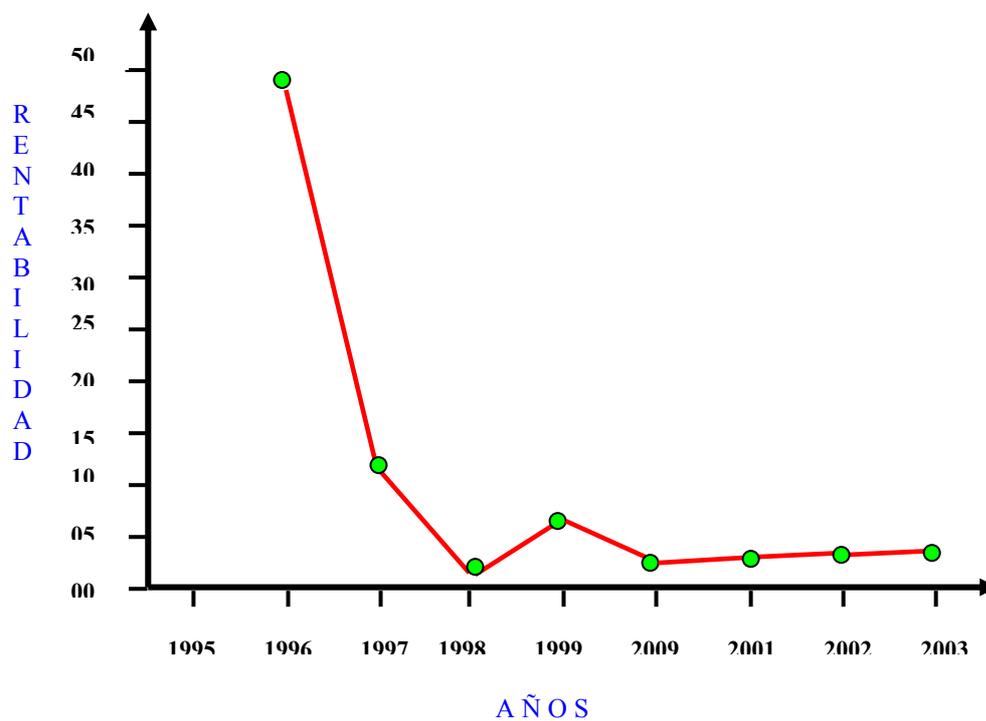
Conclusión:

Como podemos observar, en lo que se refiere al pescado fresco, un período de 5 años que va desde 1997 al 2003, 13 de los 14 productos han mantenido su estabilidad. Una tendencia semejante se aprecia con respecto al pescado congelado. Según los registros que se mantienen, en la actualidad los productos son cada vez elaborados con más valor agregado, buscando la facilidad para el consumidor final, así el pescado ahora vá en lomos, porciones, con salsas, etc.

2.5 Rentabilidad : estabilidad de las utilidades.

AÑO	RENTABILIDAD
1995	-----
1996	* 47.69 %
1997	* 12.10 %
1998	* 3.25 %
1999	* 5.17 %
2000	** 3.56 %
2001	** 3.77 %
2002	** 3.79 %
2003	** 3.81 %
PROMEDIO	10.39 %

Tendencia de la rentabilidad alcanzada.



NOTAS :

1. Consideramos a la rentabilidad como la relación del Capital con respecto al Ingreso neto.
2. El un asterisco indica el valor en sucres hasta 1999 el incremento del capital.
3. El doble asterisco indica el valor en dólares, a partir del año 2000.

Conclusión:

A más de la notable rentabilidad en el año 1996, a pesar del incremento del capital, la rentabilidad se ha mantenido baja y con tendencia a la estabilidad.

2.6 Proyección Social: incremento de puestos de trabajo

PERÍODO 1995 -2003									
Áreas	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
<u>Administración</u>									
Accionistas	X								
Jefe de playa	X								
Contador	X								
Auxiliares contab.	X		X						
Mensajero	X								
Recepcionista			X						
Jefe de Exportac			X						
Gerente Financ				X					
Asistente Pres.					X				
Secretaria Vicep						X			
Recursos humanos									X
<u>Producción</u>									
Obreros			X	X	X				
Asistentes de Labor					X		X		
Jefe de planta					X				
Jefe de Control Cal					X				
Choferes	X								
Mecánico					X				
Jefe Desarrollo de producto y Calidad									X
total									

Conclusión: El incremento de los puestos de trabajo en el área administrativa ha ido paulatinamente con la necesidad de más personal para realizar las tareas generadas por la empresa. Inicialmente el personal era conformado por 10 personas y en la actualidad cuenta 16 personas. En la misma forma, el área de producción también ha necesitado mano de obra directa e indirecta para cumplir con los objetivos de producción y por consiguiente de la empresa. Por lo expuesto la empresa ha colaborado en el área social generando más plazas de trabajo.

LA PROPUESTA.

Está dirigida a mejorar los sistemas de comercialización para involucrar el mercado interno y a fortalecerlos para ampliar el mercado externo, con el fin de que su nivel desarrollo pueda alcanzar el nivel de muy satisfactorio a mediano plazo. El logro de esta meta solo sería posible si la empresa intensifica la aplicación de políticas de distribución y promoción e intensifica y amplía los estudios de mercado vinculados al mercado al cual desea llegar y de la competencia a la cual tendrá que enfrentar, específicamente relacionadas con las necesidades del comprador y de las expectativas de éste respecto a la idea que tiene del producto esperado.

Si bien es cierto que ha mantenido un estado de equilibrio; éste, a largo plazo representa un riesgo para su supervivencia; en consecuencia, los mayores esfuerzos deben estar dirigidos a la capacitación permanente y a la innovación tecnológica.

Respecto a los nuevos sistemas y técnicas de ventas, éstas deben ser asumidas selectivamente en función de la perspectiva de la empresa a largo plazo y las posibilidades de su aplicación, especialmente en el mercado interno. Para lograr este objetivo, es condición indispensable que fortalezca su capacidad para asegurar la materia prima que oscila entre la escasez casi total, hasta la abundancia. Se requiere también asumir una política de previsión para enfrentar los períodos de escasez de materia prima, y de trabajo adicional para los períodos de abundancia con el fin de equilibrar las ganancias para la empresa y los recursos humanos.

Para ampliar el mercado es necesario que los recursos humanos involucrados dispongan de la información necesaria para que al aplicar un sistema de ventas que por ser agresivo; requiere realizar el control necesario para establecer las limitaciones con el fin de elaborar planes de mejoramiento continuo que involucren la ampliación y diversificación de la producción para tener una mayor oferta.

Es necesario definir políticas y crear un equipo mínimo pero eficiente de intermediarios para realizar el seguimiento de postventa. Desde este punto de vista, se hace imprescindible intensificar la tarea del seguimiento del producto, para conocer las quejas y sugerencias del cliente e implementar el seguimiento del ciclo de vida de un nuevo producto intensificando los análisis "por puntos de venta" para poder corregir cualquier anomalía. Este procedimiento facilitaría la obtención de información actualizada acerca de las fluctuaciones del mercado y que al final servirán de base para facilitar la toma de decisiones. Será importante también realizar las campañas publicitarias que ayudarían a mejorar las ventas de sus productos.

Es necesario revisar el sistema de control financiero, el nivel de relación de la deuda contraída y el capital disponible; y, reconocer las debilidades para elevar el nivel de rentabilidad.

Siendo el área física la adecuada a las circunstancias actuales, es conveniente que fortalezca la infraestructura de las instalaciones y el fortalecimiento de los equipos de oficina, de informática y seguridad. En cuanto a vehículos para movilización de la carga debe mantenerse el nivel de seguridad y eficiencia que ha venido demostrando.

Las maquinarias existentes en la planta de producción deben ser actualizadas en función tanto de la salida de nuevos productos, como de las exigencias internacionales de control de calidad.

La empresa no debería conformarse con los mercados y clientes a los que atiende actualmente, sino que debería prever la sustitución inesperada de éstos por otros.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Luego de haber concluido el estudio longitudinal de la empresa PEFREXPORT S.A., en un período de ocho años, hemos llegado a las conclusiones que están indicadas a continuación y que están relacionadas:

4.4.1 Con los sistemas de comercialización o sistemas de ventas entendidos como: *"La determinación de la secuencia de los pasos o acciones que son necesarios para vender los productos en la mayor cantidad, con el menor coste y alcanzando el mayor beneficio"* y que están dimensionados por el enfoque de márketing, el estudio del producto, los tipos de sistemas de ventas, la comercialización del producto, los cuales indican que:

- a) El nivel de calidad relacionada con el enfoque de marketing indica que hay ciertos avances pero que éstos resultan ser limitados.
- b) Respecto a las políticas de ventas vinculados al mercado local no hay cambios significativos porque el nacimiento de los productos han tenido poca promoción, los gastos no se han reducido en beneficio del producto; y, el producto envejecido se mantuvo más del tiempo necesario.
- c) La empresa ha dado poca importancia a los estudios de mercado local y por eso, se carece de estudios relacionados con los cambios demográficos cuantitativos y cualitativos del mercado; en cambio, si lo ha hecho para el mercado internacional.
- d) En cuanto a la aplicación de políticas de distribución y promoción, determinación del mercado potencial tanto interno como externo existen escasos estudios sobre costos de los productos que sirvan de base para las proyecciones de las ventas; y, realiza poca publicidad respecto al lanzamiento y seguimiento del producto en el mercado.

- e) En cuanto al estudio del producto se nota que no hay avances relevantes relacionados con las variaciones de la demanda y aumento de la competencia a nivel local e internacional, el incremento y evaluación de nuevos productos. Es débil la evaluación de productos tradicionales y nuevos y las estrategias para competir en los mercados.
- f) Los procesos se encuentran en un nivel de estabilidad sostenibilidad porque aunque se ha mantenido la secuencia lógica de los pasos y la logística para esa secuencia; no se han incrementado nuevos sistemas de ventas, como el Pull y Push por la escasez de materia prima y porque hay una tendencia de la empresa a privilegiar la exportación; mientras que, la atención al mercado local es casi nula, siendo atendida únicamente vía telefónica. Por tratarse de una empresa mediana, no se maneja la técnica E-Commerce. El sistema de ventas por intermediarios no se aplica porque no hay una guía para lo que se produce y ofrece.
- g) La aplicación del sistema por puntos de ventas carece de relevancia porque aunque hay un estudio comparativo de las ventas en cada punto; sin embargo, no se realizan cambios en las limitaciones encontradas.
- h) Los sistemas de ventas se basan en el respaldo de los clientes permanentes; en consecuencia, no se realizan campañas publicitarias y tampoco se evalúa el impacto de las mismas. La casi inexistente promoción de ventas refleja la debilidad de cualquier plan y la posibilidad de un pobre impacto en el entorno.

4.4.2 En su vinculación con el nivel de desarrollo de la empresa entendido como: *"Los cambios positivos logrados por una organización y que se reflejan en el mejoramiento ... de sus*

patrones productivos” y que están determinados por “la rentabilidad, la competitividad y la sostenibilidad”

- a) La Rentabilidad refleja un decrecimiento, con ligeros despuntes de incremento, lo cual resulta ser poca garantía para la supervivencia institucional. Al parecer es la irregularidad en la provisión de la materia prima que varía de abundante a casi inexistente es un factor determinante de la rentabilidad.
- b) La Competitividad refleja ciertos avances importantes basada en el incremento de la oferta, la innovación tecnológica; no así factores como el marco legal, el intervencionismo estatal y el proteccionismo internacional que están incidiendo negativamente.
- c) Hay ciertos avances en cuanto al mejoramiento de la sostenibilidad, pues, en cierta manera, la rentabilidad se revierte en beneficio social de los recursos humanos.
- d) El nivel de calidad, al nacer la empresa en el año de 1995, presenta un avance limitado porque factores internos como el fenómeno del niño, la crisis energética y el cambio de gobierno, ocasionaron pérdidas económicas; pero también factores como los estudios iniciales sobre el comportamiento del mercado, variación de los intereses de lo clientes, procedimientos que se van a utilizar, personas que va a colaborar y las estrategias para enfrentar a los factores negativos, en cambio, le ayudaron a despegar.

El Crecimiento de la empresa al llegar al estado de madurez presenta un ligero avance que la mantiene en el nivel de satisfactorio gracias a la capacidad para resistir las limitaciones, al mejoramiento de la planeación y previsión, a la capacidad de los directivos para tomar decisiones basados en hechos reales, a la identidad institucional de sus recursos humanos, a la coordinación adecuada de los procesos administrativos, a una clara

toma de conciencia de sus debilidades y fortalezas, oportunidades y amenazas enfrentadas con un ejercicio efectivo de liderazgo.

Además, estos aspectos fueron fortalecidos por el mejoramiento de la capacidad para trabajar en equipo, por tener claramente identificados los criterios de rendimiento, por haber elaborado planes de formación continua, porque la base para la toma de decisiones se ha fundamentado en la evaluación de los recursos, procesos y productos, en la investigación, en la actualización de políticas y el ejercicio de un liderazgo flexible.

En suma, los sistemas de ventas han sido aplicados de manera poco significativa para el mercado local y por eso el desarrollo de la empresa no refleja un mejoramiento significativo de desarrollo a este nivel; en cambio, a nivel de mercado internacional, la aplicación de algunos de estos sistemas aunque de manera limitada, han provocado el incremento de su desarrollo; pero, siempre dentro del mismo rango de satisfactorio, sin llegar a la base del rango muy satisfactorio.

ANEXO No. 1

INSTRUMENTO (1) PARA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Indicaciones.

Con el fin de aportar al mejoramiento de la calidad de la empresa en estudio, mucho le agradeceremos se digne marcar una letra **(x)** solo en una de las letras que están debajo del título **antes**; y, una sola **(x)** debajo del título que dice **ahora**.

A continuación encontrará el significado de cada una de esas letras :

- | | |
|---------------------------------------|----------------------------|
| S = Siempre o Si | N = Nunca o No |
| F = Frecuentemente o lo normal | I = Sin información |
| A = A veces o poco | |

No	I T E M S	A N T E S					A H O R A						
		S	F	A	N	I	S	F	A	N	I		
01	Aplican políticas de producción												
02	Aplican políticas de distribución												
03	Aplican políticas de promoción												
04	Determinan el mercado potencial en el exterior en base al estudio de las necesidades del cliente												
05	Determinan el mercado potencial local en base al estudio de las necesidades del cliente												
06	Están determinados los productos que se les va a ofrecer al mercado internacional												
07	Están determinados los productos que se les va a ofrecer Al mercado local												
08	Existe análisis de los costos sobre el o los productos												
09	En base a estudios se ha determinado los medios de venta Para el mercado internacional												
10	En base a estudios se ha determinado los medios de venta para el mercado local												
11	La presentación del producto tiene fundamentos técnicos												
12	Existen estudios técnicos para la fijación del precio del producto												
13	Se hizo lanzamiento del producto con ayuda de publicidad												
14	Hay seguimiento de producto en el mercado												
15	La información obtenida es sistematizada												
16	Hay manejo estadístico de esa información												
17	Las decisiones en esta área se basan en los estudios realizados												
18	Existen estudios sobre cambios en la demanda												
19	Dispone información sobre el aumento de la competencia a nivel internacional												
20	Dispone información sobre el aumento de la competencia a nivel local												

S = Siempre o Si

F = Frecuentemente o lo normal

A = A veces o poco

N = Nunca o No

I = Sin información

No	I T E M S	A N T E S						A H O R A						
		S	F	A	N	I		S	F	A	N	I		
21	Las características físicas del producto están relacionadas con las necesidades del consumidor													
22	Hay evaluación permanente del producto													
23	Están definidas las estrategias para incrementar la demanda a nivel internacional													
24	Están definidas las estrategias para incrementar la demanda a nivel local													
25	Cantidad de productos tradicionales elaborados													
26	Cantidad de productos nuevos elaborados													
27	Existe secuencia lógica en los pasos													
28	Existe logística para esa secuencia													
29	Están determinados los costes comerciales (fijos y variables)													
30	Venta a puerta fría													
31	Visitas previamente concertadas con vendedores													
32	Televenta													
33	Teléfono													
34	Venta por correo													
35	Difusión por amistad													
36	Ferias y certámenes													
37	Mall													
38	Por internet													
39	Telemárking pasivo													
40	Invitación a amigos													
41	Descuento fuerte													
42	Descuento suave													
43	Por correspondencia													
44	Por catálogo enviado por correo													
45	A través de la prensa													
46	Por medio de máquinas													
47	Oferta amplia													
48	Precios más baratos													
49	Entre empresas													
50	Mediante tiendas franquiciadas													
51	Mediante intermediarios													
52	Es eficiente el trabajo de los intermediarios													
53	Satisfacen el deseo de los clientes													
54	Hay guía para lo que se produce y se ofrece													
55	Están claramente definidas las tareas de los responsables de la unidad comercial													
56	Estas tareas guardan relación con los objetivo de la empresa													
57	Está bien especificado el sistema de intermediarios para llegar al consumidor													
58	Están calculados los costos de participación de los intermediarios													

S = Siempre o Si

F = Frecuentemente o lo normal

A = A veces o poco

N = Nunca o No

I = Sin información

No	I T E M S	ANTES					AHORA							
		S	F	A	N	I	S	F	A	N	I			
59	Hay garantía establecida para dar asistencia post-venta a los clientes													
60	El plan responde a los objetivos de la empresa													
61	Hay seguimiento y análisis de la evolución de las ventas de cada producto													
62	En la fase de nacimiento del producto se priorizó la promoción y las relaciones públicas													
63	En la etapa de crecimiento del producto estos gastos se redujeron en beneficio de los cambios realizados													
64	En la fase de madurez ese presupuesto reforzó el costo de mantenimiento y servicio técnico													
65	En la fase de decadencia del producto se estudia la sustitución del producto envejecido													
66	Hay estudios sobre cambios demográficos cuantitativos en el mercado													
67	Hay estudios sobre cambios demográficos cualitativos en el mercado internacional													
68	Hay estudios sobre cambios demográficos cualitativos en el mercado local													
69	Hay un estudio comparativo de las ventas en cada punto													
70	Se determinan cambios de las limitaciones detectadas													
71	Se valora el impacto de las campañas publicitarias													
72	Los vendedores dominan el conocimiento del producto (s)													
73	Tienen el perfil de formación adecuado													
74	Existe diseñado un sistema de ventas coherente y planificado													
75	Se nota el impacto causado por la ejecución de ese plan													
76	La inversión realizada genera un beneficio neto													
77	El porcentaje de rendimiento respecto al capital invertido garantiza la supervivencia de la organización													
78	El sistema de control financiero es eficiente													
79	La capacidad para convertir los activos en dinero es apropiada													
80	La organización mantiene un equilibrio entre la deuda contraída y el capital disponible													
81	La rentabilidad ha sido constante durante los últimos ocho años													
82	Existe un incremento de la oferta													
83	Existe innovación tecnológica													
84	Aumento del intervencionismo estatal													
85	Miniaturización de productos													
86	Uso de nuevos materiales sintéticos													
87	Competencia desleal entre países industrializados y países en desarrollo													
88	Excesivo proteccionismo de los países industrializados a sus productos													

S = Siempre o Si

F = Frecuentemente o lo normal

A = A veces o poco

N = Nunca o No

I = Sin información

No	I T E M S	ANTES					AHORA							
		S	F	A	N	I	S	F	A	N	I			
89	Políticas devaluatorias de los países en desarrollo													
90	Deficiencia de servicios básicos en los países pobres													
91	Pérdida de los puestos de trabajo por innovación tecnológica en los países desarrollados													
92	Dependencia de las exportaciones de pocos mercados													
93	Debilitamiento empresarial por falta de inversión extranjera													
94	La empresa contribuye a la justicia social a través de los Salarios													
95	Explotación irracional de la pesca blanca													
96	Uso exagerado de la tecnología													
97	Escasez progresiva de peces													
98	Conocimiento del tipo de mercado al que se va a responder													
99	Conocimiento de su nivel de comportamiento													
100	Conocimiento del espacio donde se va a actuar													
101	Conocimiento de los procedimientos que se van a utilizar													
102	Conocimiento del personal que va a colaborar													
103	Disponibilidad de estrategias para enfrentar las amenazas													
104	Conocimiento aproximado del tiempo de sacrificio que durará hasta lograr el crecimiento													
105	Hay estudios sobre su capacidad para resistir													
106	Los directivos se basan más en esperanzas que en hechos reales													
107	Existe planeación y previsión adecuadas													
108	Hay una clara conciencia de la calidad de los productos ofrecidos													
109	Es realista la apreciación que la empresa hace del mercado													
110	Es apropiada la capitalización													
111	Es suficiente la experiencia de dirección													
112	La empresa está respondiendo proactivamente													
113	Sus políticas y actitudes generan autodirección													
114	Hay una percepción del incremento del prestigio de la empresa													
115	El personal se siente orgulloso de pertenecer a ella													
116	Existe un enfoque articulado de planeación													
117	Hay una coordinación adecuada entre los diferente departamentos													
118	Realiza inversión en la capacitación de los administradores													
119	Se refleja entusiasmo y compromiso de la alta dirección													
120	Hay un claro conocimiento de las debilidades y fortalezas													
121	Es eficiente la evaluación y el control													
122	Es adecuada la capacitación de la fuerza laboral													
123	El sistema de información es oportuno													
124	La colaboración es eficiente de los jefes intermedios													
125	El sistema de comunicación es multidireccional													
126	Hay un mejoramiento de la ética laboral													

Interpretación cualitativa y cuantitativa de las categorías de valoración.

CATEGORÍA	CUALIFICACIÓN	CUANTIFICACIÓN	
Siempre	Objetivo logrado, resultado o solución excelente	4	76 a 100 %
Frecuentemente	Avance significativo, existe preocupación y mejoras sustanciales, faltando aprovechar todo el potencial	3	51 a 75 %
A veces	Hay ciertos avances o logros parciales que dan lugar a ciertas mejoras con resultados aislados	2	26 a 50 %
Nunca	Ningún avance, ninguna acción. Quizá hay ciertas ideas buenas pero no concretadas	1	01 a 25 %
Sin información	No existe información o la desconoce	0	

ANEXO No. 2

INSTRUMENTOS (2) PARA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN

2.1 Innovación de tecnología e instalaciones

PERÍODO 1995 -2003													
Tecnología	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	M	S	P	N
<u>Terrenos e intalac</u>													
Terrenos													
Edificaciones													
<u>Equipos de oficina</u>													
Comput, máq, sumad													
Radios, TV, Equi. Son.													
Cámaras de vigilancia													
<u>Vehículos</u>													
Camiones													
<u>Muebles de oficina</u>													
Sillas, escritor, muebl													
<u>Equipos auxiliares</u>													
Aires acondicionados													
Carros de acero inoxid													
Carretillas hidráulicas													
Mesas de acero inoxi.													
Surtidor de combustib													
Tanque de combustib.													
Contenedor													
Balanza de piso													
Balanzas electrónicas													
Palets de fibra													
Equipos de laboratorio													
Tinas de fibra													
Termómetros digitales													
Destilador de agua													
<u>Maquinarias</u>													
Compresores													
Evaporadores													
Transportador hielo													
Generadores													
Paneles eléctricos													
Máquina de hacer hiel													
Detector de metales													
Selladoras													
Clasificadora automát													
Sellad.empaque al vac													

Inyectadora														
Máquinas cortadoras														
Purgador														
Planta eléctrica														
Economizador														

2.2 Oferta : Cantidades de exportación.

PERIODO 1995-2003	PRODUCTO FRESCO	PRODUCTO CONGELADO	TOTAL POR AÑO	%
1995				
1996				
1997				
1998				
1999				
2000				
2001				
2002				
2003				
TOTAL				

2.3 Oferta : Apertura de mercados

PERÍODO 1995 -2003									
MERCADOS	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Estados Unidos									
Canadá									
Puerto Rico									
Japón									
Inglaterra									

2.4 Oferta : Innovación de productos.

PERÍODO 1995 -2003									
Tipo de productos	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
FRESCO									
Tuna HG									
Tuna Loins									
Espada HG									
Espada Loins									
Picudo loins									
Tinto HG									
Pez sierra HG									
Dorado HG									
Dorado Filete									
Dorado Porciones									
Miramelindo HG									
Murico Filete									
Corvina Filete									
Pargo HG									
CONGELADO									
Miramelindo HG									
Dorado Filete									
Dorado Porciones									
Picudo loins									

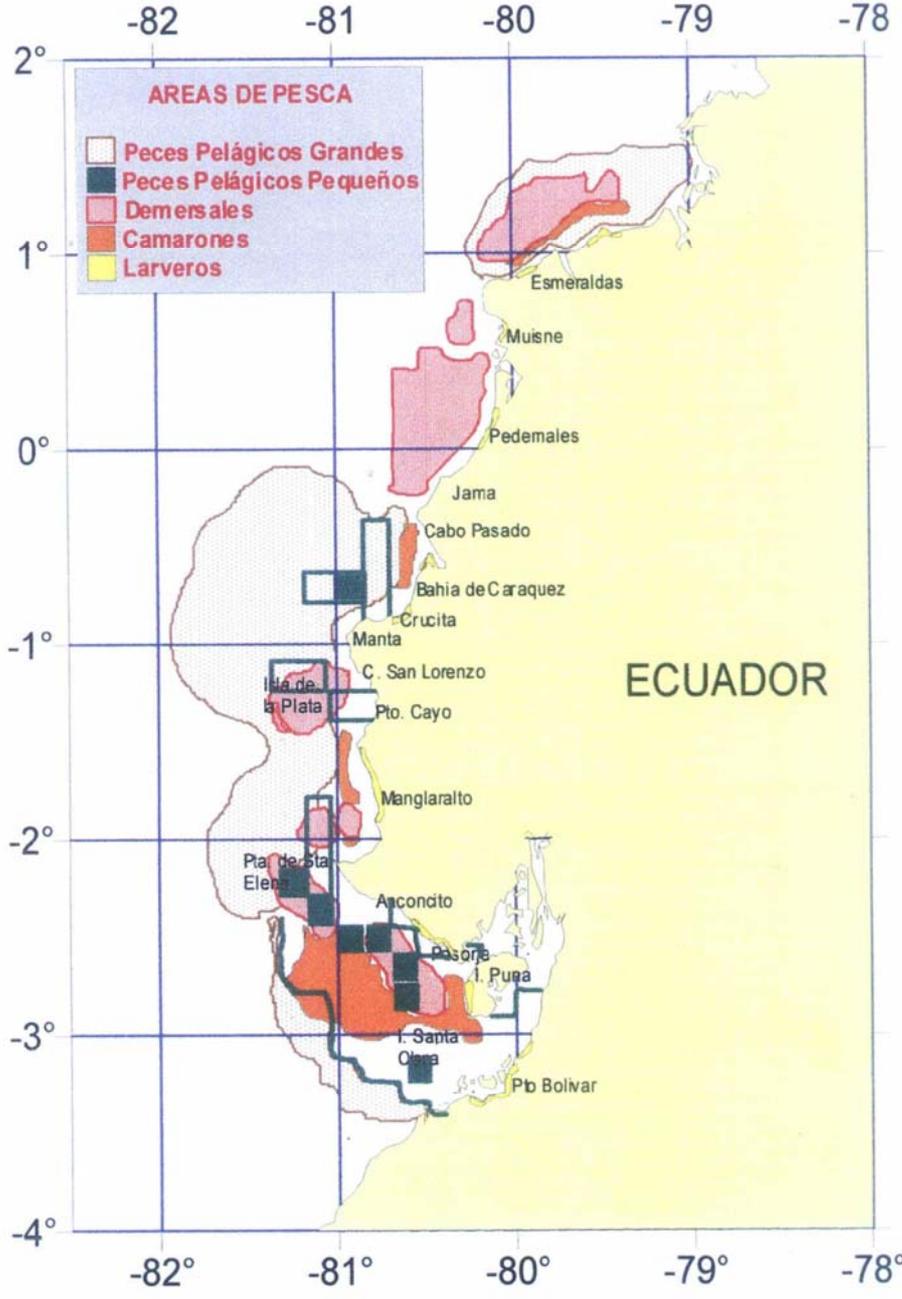
2.5 Rentabilidad : estabilidad de las utilidades.

AÑO	RENTABILIDAD
1995	
1996	
1997	
1998	
1999	
2000	
2001	
2002	
2003	
PROMEDIO	

2.6 Proyección Social: incremento de puestos de trabajo

PERÍODO 1995 -2003									
Áreas	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
<u>Administración</u>									
Accionistas									
Jefe de playa									
Contador									
Auxiliares contab.									
Mensajero									
Recepcionista									
Jefe de Exportac									
Gerente Financ									
Asistente Pres.									
Secretaria Vicep									
Recursos humanos									
<u>Producción</u>									
Obreros									
Asistentes de Labor									
Jefe de planta									
Jefe de Control Cal									
Choferes									
Mecánico									
Jefe Desarrollo de									
producto y Calidad									
total									

ANEXO No. 3



INDICE

Portada.
Dedicatoria y Agradecimiento.
Introducción.

CAPITULO I

GENERALIDADES Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA PEFREXPORT

1.1	Entorno geográfico	01
1.2	La actividad pesquera en la ciudad de Manta	05
1.3	Zonas de pesca	06
1.4	Flota pesquera nacional	06
	a) Flota pesquera artesanal	06
	b) Flota pesquera industrial	07
1.5	Empresas exportadoras de pesca blanca	07
1.6	Antecedentes de la empresa PEFREXPORT	08

CAPITULO II

SISTEMAS DE COMERCIALIZACIÓN

2.1	La empresa comercial PEFREXPORT S.A.	16
2.2	El enfoque del márketing	17
	2.2.1 Técnicas de márketing	18
	2.2.2 Estudio de mercado	19
	2.2.3 Estudio del producto	19
2.3	Los sistemas de comercialización o ventas	21
	2.3.1 Tipos de sistemas de comercialización	21
	2.3.2 Comercialización del producto	25
	a) Política de ventas	26
	b) Planificación de ventas	27
	c) Técnica de ventas	29
	d) Promoción de ventas	31

CAPITULO III

EL NIVEL DE DESARROLLO DE UNA EMPRESA

3.1	Enfoque del nivel de desarrollo de una empresa	33
3.1.1	Nivel de rentabilidad	34
3.1.2	Los niveles actuales de competitividad	34
3.1.3	La sostenibilidad	39
3.1.4	El desarrollo desde la perspectiva empresarial ..	41
	a) El nacimiento o inicio	42
	b) La juventud	43
	c) La madurez	44
3.1.5	Etapas críticas de una organización en desarrollo	47
3.1.6	La efectividad en el manejo de la empresas	47

CAPITULO IV

PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION

4.1	Sistematización del proceso de investigación	49
4.2	Elaboración de tablas y cuadros estadísticos por indicadores y análisis de la información	61
4.3	Categorías de valoración.....	61
	a) Información correspondiente a la aplicación de los instrumentos (1)	62
	b) Información correspondiente a la aplicación de los instrumentos (2)	84

Propuesta.

Conclusiones y Recomendaciones.

Índice.

Bibliografía.

Anexos.

BIBLIOGRAFÍA

- ALTIERI, Miguel, "El Desarrollo Sostenible" En: Revista Ralter No. 10, CICDA, Bolivia, 1992.
- AMTMANN, Carlos, "Transformaciones productivas y respuestas campesinas: demandas para un reorganización del estado." En: Latinoamérica Agraria hacia el Siglo XXI, CEPLAES, Quito, 1993
- BANCO MUNDIAL. Informes Financieras Externas. 1993-1994.
- BUSTOS, Eduardo, Los desafíos de la modernización agropecuaria en el campo de la gestión empresarial agraria y los requerimientos que ellos plantean a la capacitación, IICA, Quito, 1992.
- CEPAL, América Latina y el Caribe: Política de las Tendencias de la Economía Internacional. Chile, 1994
- CEPAL, Panorama Económico de América Latina, Chile, 1996.
- CHIRIBOGA, Manuel, "Desarrollo Rural Microregional y Descentralización". En: Series documentos de Programas No.32, IICA, Costa Rica, 1993.
- GARCÍA, Santiago, "Reforma Económica y Competitividad". En: Revista Agrovisión No.1, MAG, Quito, 1995.
- GONZALES, Efraín, Desarrollo Microregional y Descentralización, IEP, Perú, 1995
- GRANDI, Juan, "Algunos elementos de Estrategias para el Desarrollo de los Sistemas de Agricultura campesina en América Latina" En: Memorias del Seminario Regional para la Promoción de Sistemas de Producción Agrícola Sostenible para el sector campesino en los Andes Centrales, IICA, Quito, 1996
- MARTINEZ, Luciano, Los desafíos del desarrollo rural frente a la modernización económica, IICA, Quito, 1995.
- MAYORGA, Magdalena, Bases para una estrategia de capacitación para la modernización de la agricultura en el Ecuador, IICA, Quito, 1993.
- MELLER, Patricio, "Ajuste y reformas estructurales en América Latina: problemas y experiencias recientes". En: Pensamiento Iberoamericano No.22, Chile, 1992.
- MONTESINOS, Camila, "Las Negociaciones Internacionales sobre Recursos Genéticos." En: Recursos Naturales: Tecnología y Desarrollo #3, CBC, Cusco-Perú, 1993.
- MONTUFAR, César, "Globalización y Reinversión del Estado Desarrollista". En: Memorias del VIII Encuentro de Historia y

Realidad Económica, Instituto de Investigaciones de la Universidad de Cuenca, 1996.

MURMIS, Miguel, "Ajuste y Pobreza Campesina: análisis de algunas propuestas para América Latina" En: Latinoamérica Agraria hacia el Siglo XXI, CEPLAES, Quito, 1993

PNUD, Informe del Desarrollo Humano, Fondo de Cultura Económica, New York, 1994

SCHMIDT, Wolfgang,. "América Latina: entre la polarización del mercado mundial y la apertura", En: Revista Diálogos, CAPP, Quito, 1992.

SCHULD, Jürgen, "Ecuador: estrategias para una política de Comercio Exterior". En: Revista Diálogos, CAPP, Quito, 1994.

VUSKOVIC, B , Políticas macroeconómicas y desarrollo rural en América Latina, PROCLAPAN, México, 1989.