



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración
División De Posgrado

Tesis

En la modalidad de análisis del caso :

MALPER

Que presentan

Palacios Rincón Dulce Maria

Villa Cerda Marco Antonio

Para obtener el grado de Maestro en Administración

Jurado:

Dr. Enrique Villegas Valladares (Director de tesis)

C.P. Eduardo Pérez Morón, M.A. (Asesor)

Ing. Raúl Díaz de León Sánchez, M.A. (Asesor)

San Luis Potosí, S.L.P.

Num Reg. 16 AT 310
Procedencia DONACION
Proveedor AW
Fact. Núm. _____
Precio _____
Fondo CONCILIOS
Revisado por JMSG
Fecha 28/11/05
Catalogador _____
Fecha _____



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración
División De Posgrado

Tesis

En la modalidad de análisis del caso :

MALPER

Que presentan

Palacios Rincón Dulce Maria

Villa Cerda Marco Antonio

Para obtener el grado de Maestro en Administración

Jurado:

Dr. Enrique Villegas Valladares (Director de tesis)

C.P. Eduardo Pérez Morón, M.A. (Asesor)

Ing. Raúl Díaz de León Sánchez, M.A. (Asesor)

San Luis Potosí, S.L.P.

Un sueño más hecho realidad, que quiero compartir con lo más hermoso que Dios me regaló, mis papás y mis hermanos.

Dulce Maria

Con amor, cariño, agradecimiento y admiración a mi esposa Maria de los Ángeles y a mis hijos Marco, Mariana y Geles.

Marco Antonio

Agradecimiento

A la empresa Malper y a sus propietarios Sra. María de los Angeles Rodriguez Hernández y a su hija Diana Esmeralda Maldonado Rodriguez por todas las facilidades otorgadas para la realización de este trabajo.

Resumen

Este proyecto surge cuando la señorita Diana Esmeralda Maldonado Rodriguez se encuentra con el problema de heredar un negocio del cuál no tenía ningún tipo de conocimiento, por esta razón nace la inquietud de su parte de buscar ayuda para evaluar la situación de su empresa, pidiendo asesoría al Dr. Enrique Villegas Valladares.

Posteriormente se solicita asesoría al Ing. Marco Antonio Villa Cerda, quién empieza a realizar visitas a la empresa y con la ayuda de un autodiagnóstico elaborado en base a un manual proporcionado por el Dr Villegas elabora un anteproyecto que se presenta en la materia de Pequeñas y Medianas Empresas en la Maestría en Administración de Empresas a finales del 2004.

Después de esto el proyecto es retomado en el Seminario de Estrategias y Políticas Administrativas, en donde se invita a participar a la C.P. Dulce María Palacios Rincón, en conjunto se realizan nuevamente visitas a la empresa y se obtiene un segundo anteproyecto apoyado en los conocimientos recibidos en la materia antes mencionada, bajo la supervisión del titular de la misma (Dr. Villegas)

A raíz de la elaboración del segundo anteproyecto y viendo que ya se tenía un avance significativo, se toma la decisión de perfeccionarlo para ser presentado como proyecto de tesis para titulación; después de conocer la metodología de Bussiness Plan y del Método del Caso se decide estructurar el proyecto a manera de Caso apoyándose en su mayoría en la metodología de Bussiness Plan para su estructuración y otras metodologías que se mencionan en este trabajo.

Nuestro proyecto de tesis tiene la finalidad principalmente de encontrar soluciones que sean de ayuda para la empresa. que no obstante que continua en el mercado, de acuerdo a nuestra investigación debe eficientar su manera de operar en sus diferentes departamentos; nuestro segundo propósito es que pueda ser de utilidad a los compañeros alumnos y maestros que requieran para su estudio un ejemplo de un caso real de una microempresa en sus diferentes áreas y que este trabajo pudiera enriquecerse con algunas otras recomendaciones de su parte.

Tabla de contenido

Dedicatorias.....	III y IV
Agradecimientos.....	V
Resumen.....	VI y VII
Tabla de contenido.....	VIII
Lista de tablas.....	IX
Lista de figuras.....	X
Introducción.....	1
Caso Malper.....	2
Instrucciones para el maestro.....	37
Preguntas para el lector.....	38
Recomendaciones.....	39
Referencias.....	45

Lista de tablas

Tabla 1 Activos fijos de la empresa.....	7
Tabla 2 Relación de movimientos de productos fabricados y comercializados en el ejercicio 2004.....	10
Tabla 3 Cálculo del precio promedio de compra y venta de los productos en el ejercicio 2004.....	13
Tabla 4 Productos de la empresa vs principales competidores.....	14
Tabla 5 Muestra de procedimiento de asignación de precios al producto.....	21
Tabla 6 Cobertura de ventas de la empresa.....	24
Tabla 7 Puntos fuertes, débiles y estrategias de la competencia.....	27
Tabla 8 Razones financieras.....	32

Lista de figuras

Figura 1 Localización geográfica de la empresa.....	4
Figura 2 Distribución de las instalaciones de la empresa.....	5
Figura 3 Distribución de la maquinaria.....	6
Figura 4 Proceso de fabricación de válvula de aguja para estufón de 1/8 NPT	8
Figura 5 Diagrama organizacional de la empresa.....	15
Figura 6 Proceso de venta para clientes nuevos.....	19
Figura 7 Proceso de venta para clientes actuales.....	20
Figura 8 Distribución porcentual de los clientes por estado.....	25
Figura 9 Porcentaje de ventas por estado.....	26

Introducción

Una empresa debe tener planes y proyecciones a futuro, para definir hacia donde se dirige, la mayoría de las organizaciones no tienen una meta definida porque desafortunadamente no conocen en donde están situados en este momento.

El esquema de plan de negocios es una herramienta para evaluar a la empresa en sus diferentes áreas (finanzas, recursos humanos, producción, mercadotecnia, entre otras), y realizar proyecciones a futuro con el objeto planear sus costos con la finalidad de reducirlos y de esta manera ser más competitiva.

La empresa de estudio, se dedica a la fabricación y venta de productos de latón, como lo son válvulas y conexiones para agua y gas utilizadas en el hogar y la industria.

Malper es una microempresa potosina de tipo familiar que tiene una serie de problemas en las áreas de producción, finanzas, mercadotecnia y recursos humanos.

El proyecto de tesis se estructuró a manera de caso apoyándonos para su elaboración en la metodología desarrollada en la escuela de negocios Richard Ivey de la Universidad del oeste de Ontario por Leenders (1) et al. (2001), complementada por Deloitte y Touche (2001). Llano Sifuentes (2004) y Brown-¹Painter (2004) En la parte que se refiere al análisis FODA se utilizó la metodología recomendada por David (2003) para mostrar la situación actual de la empresa con el objeto de exponer un panorama general para su análisis.

La finalidad de nuestro proyecto de tesis es que sea de utilidad para su estudio y solución en las áreas que ya fueron mencionadas y a través de la metodología de plan de negocios aportar soluciones reales para la empresa Malper.

¹ Michiel Leenders et al. han escrito otros dos libros Teaching with cases y Learning with cases que son complementarias para aquellos interesados en este sistema activo de aprendizaje

Caso Malper

En diversos tipos de industrias, principalmente la industria de la construcción en donde se emplea gas, agua y aire para diferentes propósitos son utilizadas las instalaciones a través de conductos; en este tipo de instalaciones se emplean diferentes tipos de conexiones principalmente de cobre, por ser un metal duro y resistente a la compresión.

El cobre aleado con el zinc forma el latón, (60% cobre, 30% zinc un 10% de plomo o aluminio), la mezcla de los tres materiales da la resistencia necesaria para cumplir con las especificaciones del producto a un precio más económico que si fuera únicamente elaborado de cobre, los conductos que se fabrican para la industria por tanto, son elaborados con latón.

Evolución histórica de la empresa

La empresa inició sus actividades en el año de 1984 con dos trabajadores, un torno y un taladro con el nombre de Malper, SA de CV, dedicándose a la fabricación de válvulas y conexiones de latón (cobre) para agua, aire y gas, su fundador, el Sr. Alfredo Carlos Maldonado Pérez, llegó a tener hasta doce trabajadores hasta antes de la devaluación de 1985, después de este año la empresa tuvo problemas financieros debido a que había solicitado un préstamo bancario y los intereses aumentaron considerablemente como consecuencia de la devaluación, sin embargo la empresa pudo pagar sus deudas y continuó aunque con un número menor de trabajadores.

En el año 2000 el Sr. Maldonado fallece; después de este suceso su esposa la Sra. María de los Ángeles Rodríguez Hernández y su hija Diana Esmeralda Maldonado Rodríguez se quedan a cargo del negocio; la empresa cambia de sociedad anónima a persona física con actividad empresarial para efectos fiscales quedando registrada bajo el nombre de Diana Esmeralda Maldonado Rodríguez bajo una sucesión testamentaria, pero conservando el nombre comercial de Malper; la señora y su hija no contaban con ningún tipo de conocimiento de la operación, a pesar de ello

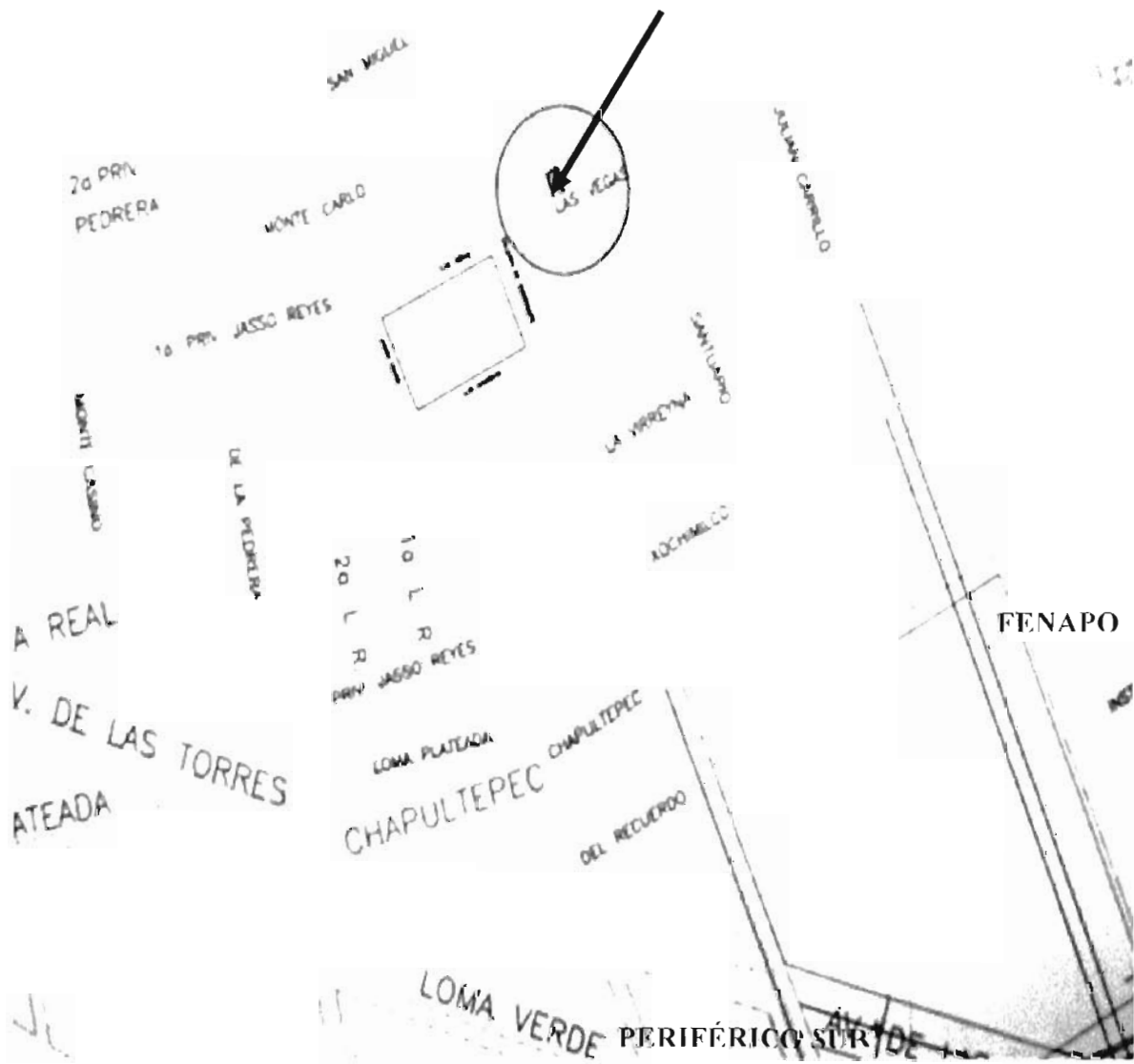
lograron no solo mantener el negocio sino aumentar su posicionamiento en el mercado, aunque no en la proporción deseada.

Actualmente cuenta con solo cuatro trabajadores, en el año de 2004 se lograron ampliar las instalaciones de trabajo, pero hasta la fecha no se han utilizado por el hecho de no estar terminadas. Uno de los proyectos que se está realizando en este momento es precisamente la adquisición de maquinaria automatizada como una opción de crecimiento en la empresa.

La política de la empresa a raíz de los problemas que tuvo con la devaluación de 1985, ha sido no solicitar créditos y financiarse con las utilidades generadas.

Ubicación

La empresa se encuentra ubicada en Las Vegas No. 245 Colonia Tepeyac, cerca de las instalaciones de la Feria Nacional Potosina, a un kilómetro del periférico norte, en la Figura 1 se muestra la localización geográfica de la empresa.

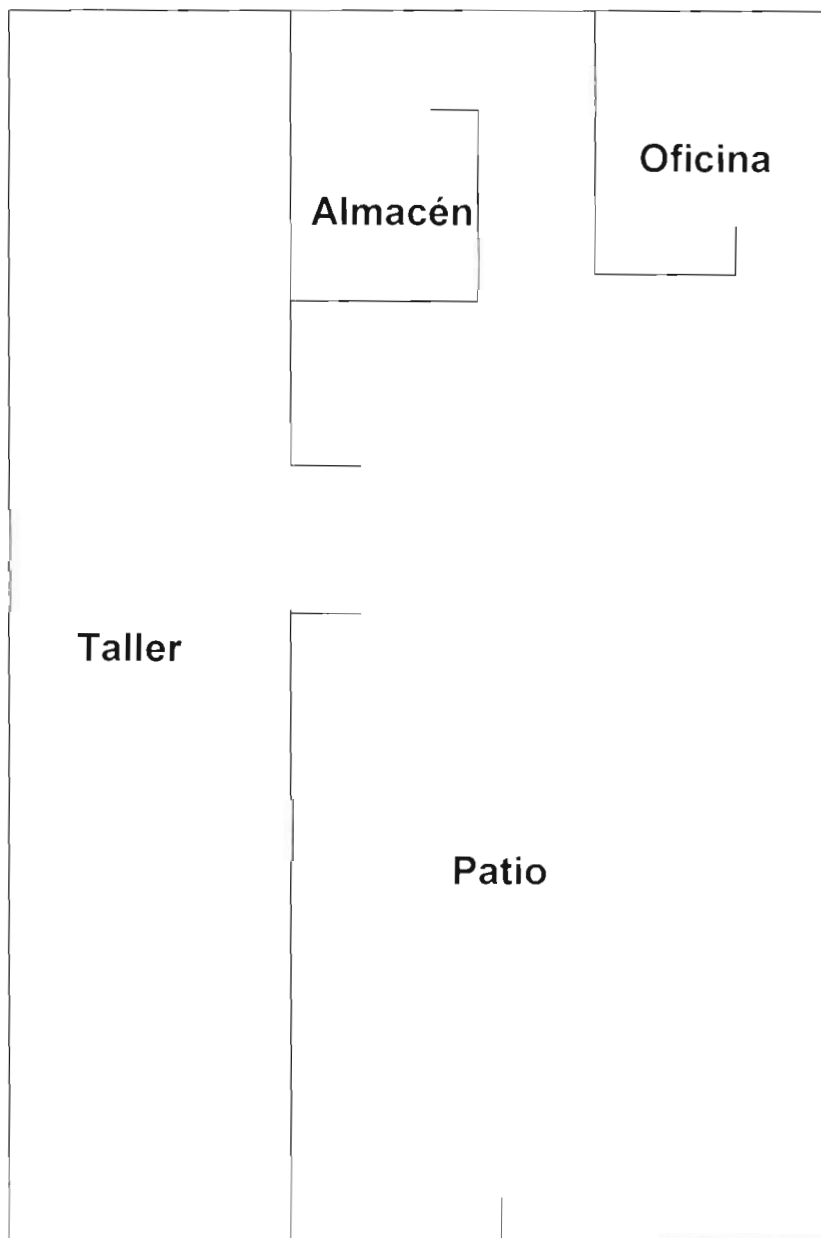


Fuente. Dirección Municipal de Catastro de S L P

Figura 1. Localización geográfica de la empresa

Producción

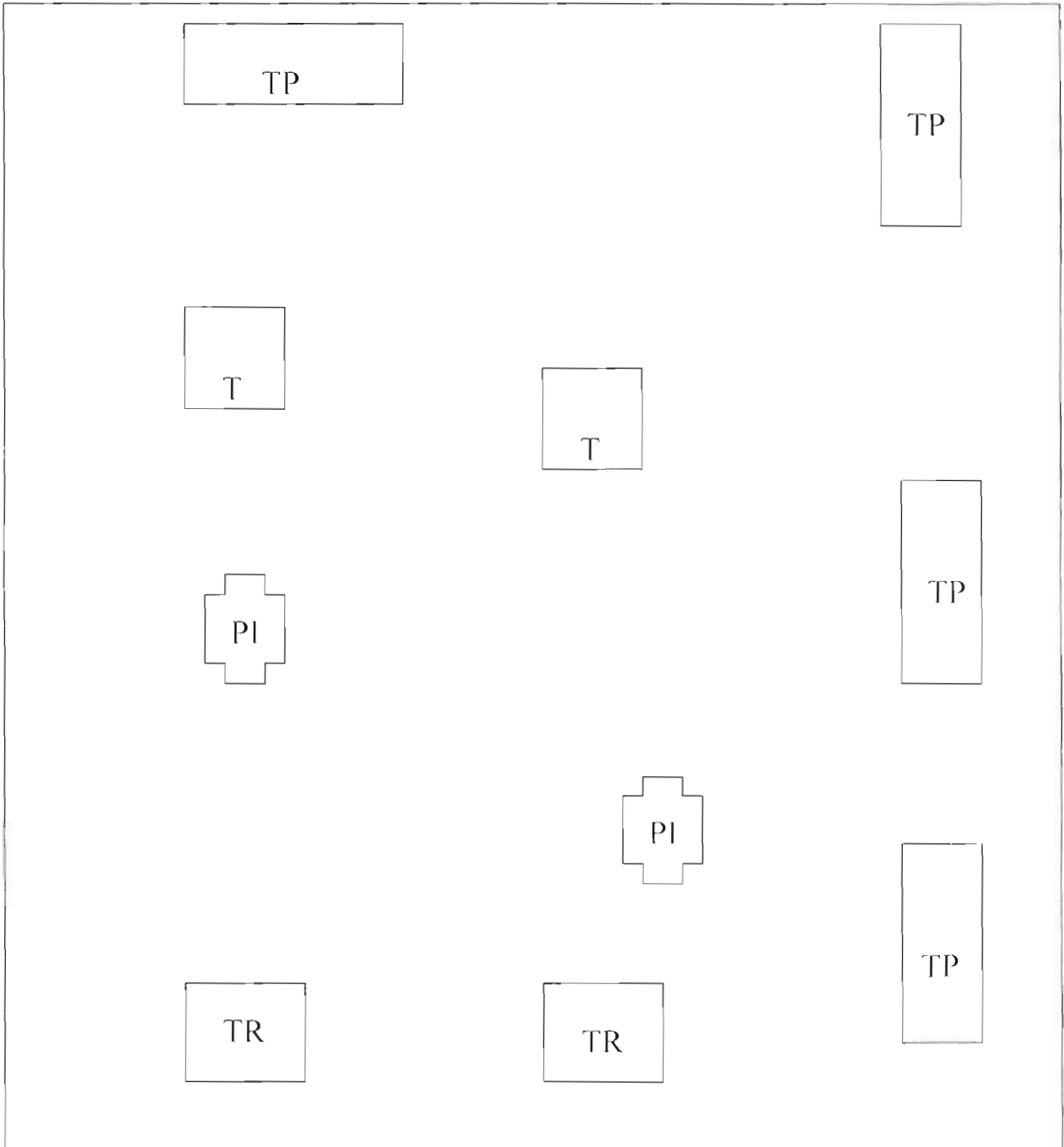
El edificio que se tiene actualmente es rentado y cuenta con una superficie de 900 m², la distribución de las instalaciones de la empresa se muestran en la Figura 2 y la distribución de la maquinaria en la Figura 3.



Fuente: elaboración propia

Figura 2. Distribución de las instalaciones de la empresa

- TP** (Torno paralelo)
- TR** (Torno revolver semiautomático)
- T** (Taladro)
- PI** (Prensa de impacto)



Fuente. elaboración propia

Figura 3. Distribución de la maquinaria

Los activos fijos disponibles para la producción en la empresa se muestran en la Tabla 1

TABLA 1.
ACTIVOS FIJOS DE LA EMPRESA.

Activo fijo	Valor
2 tornos paralelos	\$ 60,000.00
3 tornos revolver semiautomáticos	\$ 75,000.00
2 taladros	\$ 20,000.00
2 prensas de impacto	\$ 10,000.00
2 prensas cremallera	\$ 10,000.00
1 automóvil	\$ 60,000.00
Total Activo Fijo	\$ 235,000.00

Fuente: información proporcionada por la empresa

La maquinaria con que cuenta la empresa tiene aproximadamente 20 años, contablemente se encuentra totalmente depreciada, el valor que se menciona en la tabla es su valor de reposición, pese a ser una maquinaria muy antigua se ha sostenido trabajando hasta la fecha debido al buen trabajo de mantenimiento que se ha tenido, sin embargo se tiene proyectado sustituir los tornos revolver semiautomáticos por máquinas similares pero que sean automáticas.

Malper maneja 300 productos en total, de los cuales 148 son producidos por la empresa y el resto se adquieren de diferentes proveedores para su venta posterior. en la Figura 4 se muestra un ejemplo de diagrama de flujo del proceso de una válvula de aguja para estufón de 1" NPT.

OPERACION	
NO. OPER.	DESCRIPCION
1	A000 MAQUINADO GEN. DE CORAZAS
2	A001 LAVAR VARILLA
3	A003 CORAZA
4	A005 QUINTAR "MALPER" CON FLECHA
5	A030 MAQUINADO GEN. DE CANONES DEL
6	A031 LAVAR VARILLA
7	A032 TRONZAR CANON
8	A033 ROSCAR CANON
9	A034 VOLTEAR CANON, R-3 & 24h
10	A040 MAQUINADO GENERAL DE MANERALES DE S 32
11	A041 LAVAR VARILLAS
12	A042 TRONZAR MANERALES
13	A050 MAQUINADO GENERAL DE ESTOPEROS DEL
14	A051 LAVAR VARILLA
15	A052 ESTOPEROS
16	A053 ABEJILANAR ESTOPEROS
17	A055 MAQ. GENERAL DE ESPREAS R 32-24h
18	A056 LAVAR VARILLA
19	A057 ROSCAR Y TRONZAR
20	A058 BARREMAR ESPREAS CIBROCA
21	A059 SACUDIR ESPREAS
22	A060 MAQ. GENERAL DE VOLANTES
23	A061 LAVAR VARILLA
24	A062 VOLANTES
25	A063 ASTRIAR VOLANTES
26	A065 MAQUINADO GEN. DE MANG. BOLFEO
27	A066 TRONZAR ORING POLIESTIRENO
28	A070 MAQ. GENERAL DE AGUJAS
29	A071 AGUJAS Y MAQUINAR Y TRONZAR
30	A072 ROSCAR AGUJAS
31	A073 ASTRIAR AGUJAS
32	A074 INSTALAR ORING Y ESTOPERO
33	A075 ENSAMBLAR AGUJAS Y VOLANTES
34	A076 CAREAR VOLANTES CALIBRAR
35	A077 SACUDIR AGUJAS CON VOLANTE CAREADO
36	A090 PREPARAR
37	A091 BARREMAR CORAZA CIBROCA
38	A092 ENSAMBLAR CANON A PRESION
39	A093 TAL. N° 24 O S32 A PRES. PUNTA PERNO
40	A094 INSERTAR PERNO
41	A095 TRONZAR MANCUERAS
42	A096 ESMERILAR PERROS
43	A0965 REMACHAR CUERPO P/ GARANTISAR SELLADO
44	A097 TAL. P/ ABRIR PASO
45	A098 REPASAR CANON C/ MACHELO
46	A099 SACUDIR CUERPO CON CANON
47	A100 AMPAR
48	A103 EMPASTAR BUJES O CANONES
49	A104 SUBIR ESTOPEROS Y EMPASTAR AGUJAS
50	A105 INSTALAR AGUJAS
51	A106 AJUSTAR ESTOPEROS
52	A107 APUNTAR Y APRETAR ESPREAS

VALORES		W. T. R. 250 250 250		W. T. M. 2000		R. 500 120		M. S. R. 240	
NO. OPER.	VALOR	Oper. hora	Consumo	Oper. hora	Consumo	Oper. hora	Consumo	Oper. hora	Consumo
1-4	90								
5-9	74								
10-12	99								
13-16	364								
17-21	187								
22-25	530							5	
26-27	530								
28-35	80								94
36-46									
47-52									
SUMA DE CR. DE VAL. TERMINADA =									

Fuente: informacion proporcionada por la empresa

Figura 4. Proceso de fabricacion de válvula de aguja para estufón 1/8 NP1.

Actualmente en el área de producción se trabaja de acuerdo a los pedidos que se generan y que necesitan ser surtidos en un tiempo de una semana, tomando en cuenta tiempos históricos de producción, pero no se ha realizado un estudio por un experto en este campo para determinar si los lotes económicos y los tiempos de producción son los correctos, así como determinar si se lleva una secuencia de fabricación adecuada.

La empresa no tiene documentado ninguno de los procesos de elaboración de sus piezas, depende totalmente del supervisor de taller para el cambio y dirección de los procesos de fabricación.

La empresa no cuenta con una buena organización en cuanto a su producción y no esta certificada, además de que no cuenta con mecanismos de aseguramiento de la calidad, se hace responsable al personal operativo del control de la calidad en su propio proceso, además de que por ser un trabajo que tiene un ensamble final en todos sus productos, existe la oportunidad de realizar una revisión final.

Hasta la fecha no se considera necesario verificar la calidad de la materia, por el hecho de que los materiales que consume la empresa (en específico latón) cuentan con una certificación por parte del proveedor.

El en ejercicio 2004 la empresa adquirió un total de 137,062 artículos de diferentes precios y medidas para su venta posterior, de esta cantidad la empresa vendió un total de 140,820 artículos; cabe aclarar que este total el cuál se maneja por medio del sistema de administración de inventarios SAE (1) incluye los productos que son fabricados en la empresa y los productos que solamente se compran y venden.

En la tabla número 2 de las páginas 10 a 12 se muestra la información que arroja el sistema SAE (1).

¹⁾ SAE es un sistema administrativo que se utiliza entre otras aplicaciones, para el control de inventarios

TABLA2
RELACION DE MOVIMIENTOS DE PRODUCTOS (FABRICADOS Y
COMERCIALIZADOS EN EL EJERCICIO 2004).

PRODUCTO	EXISTENCIA INICIAL	COMPRAS	VENTAS	EXISTENCIA
ADAPTADOR GALV 1"	5	155	155	5
ADAPTADOR GALV 1 1/2"	0	92	92	0
ADAPTADOR GALV 1 1/4"	0	108	108	0
ADAPTADOR GALV 1/2"	0	175	165	10
ADAPTADOR GALV 2"	10	145	155	0
ADAPTADOR GALV 2 1/2"	0	28	26	2
ADAPTADOR GALV 3"	0	75	75	0
ADAPTADOR GALV 3/4"	0	211	201	10
ADAPTADOR GALV 4"	0	40	40	0
ABRAZADERA DE SOLERA 1"	0	77	77	0
ABRAZADERA DE SOLERA 1 1/2"	0	90	90	0
ABRAZADERA SOLERA 1 1/4"	0	92	92	0
ABRAZADERA SOLERA 2"	0	207	207	0
ABRAZADERA SOLERA 2 1/2"	0	46	46	0
ABRAZADERA SOLERA 3"	0	82	82	0
ABRAZADERA SOLERA 4"	0	49	49	0
ABRAZADERA SOLERA 6"	0	17	17	0
ABRAZADERA SOLERA 8"	0	7	7	0
CINTA DE AISLAR	0	125	100	25
CODO ESTUFA 90 GRADOS 3/8 F X 1/2 NPT	30	210	240	0
CODO ESTUFA 90 GRADOS 3/8 F X 3/8 NPT	169	201	350	20
COPE GALVANIZADO 1"	0	65	55	10
COPE GALVANIZADO 1 1/2"	0	39	29	10
COPE GALVANIZADO 1 1/4"	0	39	28	11
COPE GALVANIZADO 1/2"	0	87	57	30
COPE GALV 2"	0	176	167	9
COPE GALV 2 1/2"	0	13	8	5
COPE GALV 3"	0	37	37	0
COPE GALV 3/4"	0	87	57	30
COPE GALV 4"	0	36	33	3
CAMPANA NIPLE 3/8 F X 1/2 NPT	0	1013	963	50
CAMPANA NIPLE 3/8 F X 1/4 NPT	0	698	618	80
CAMPANA NIPLE 3/8 F X 1/8 NPT	77	100	142	35
CAMPANA NIPLE 3/8 F X 3/8 NPT	80	730	783	27
CAMPANA NIPLE 3/8 NPT X 1/2 SOLDABLE	0	510	505	5
CAMPANA NIPLE 5/16 F X 1/2 NPT	57	805	737	125
CAMPANA NIPLE SOLDABLE 3/8 F X 1/2 NPT	0	93	35	58
COPE RAPIDO 1/4 ESPIGA	0	161	100	61
COPE RAPIDO 5/16 ESPIGA	0	148	125	23
COPE ROSCA CORRIDA 1/2 NPT X 1/2 NPT	0	353	350	3
COPE R CORRIDA 1/4 NPT X 1/4 NPT	0	1977	1668	309
COPE R CORRIDA 1/8 NPT X 1/8 NPT	130	780	698	212
COPE R CORRIDA 3/8 NPT X 3/8 NPT	183	680	633	230
CODO TERMINAL 90 GRADOS 3/8 F X 1/2 NPT	65	250	258	57
CODO TERMINAL 90 GRADOS 3/8 F X 1/4 NPT	45	100	118	27
CODO TERMINAL 90 GRADOS 3/8 F X 3/8 NPT	100	600	755	445
CINTA DE TEFLON 1/2 X 260	0	1050	1049	1
CINTA TEFLON 3/4 X 260	0	300	239	61
CODO UNION 90 GRADOS 3/8 F X 3/8 F	0	122	52	70
ESPREA PARA ESTUFA R 1/8 NPT	383	628	505	106
ESPREA BARBER	275	2356	2450	181
ESPREA 1/8 NPT EXTERIOR	0	2443	2240	203
ESPREA PARA VALVULA ESTUFON R 3/8 24	30	251	281	0
ESPIGA TKA GIR 9/16 I7 MANGUERA 1/4	413	456	580	289
ESPIGA TKA GIR 9/16 DER MANGUERA 1/4	29	978	860	147
ESPIGA TKA GIR 1/4 F MANGUERA 1/4	259	184	378	65
ESPIGA TKA GIR 1/4 F MANGUERA 3/16	125	0	43	82
ESPIGA TKA GIR 3/8 F MANGUERA 1/4	75	1549	1080	494
ESPIGA TKA GIR 3/8 F MANGUERA 3/8	60	5186	4720	526
ESPIGA TKA GIR 3/8 F MANGUERA 5/16	610	20	338	292
ESPIGA TKA GIR 5/16 F MANGUERA 1/4	127	211	193	145
ESPIGA TKA GIR 5/16 F MANGUERA 5/16	0	488	367	121
ESPIGA HEMBRA ROSCA 1/4 NPT P/MANGUERA 1/4	75	1944	1888	131
ESPIGA HEMBRA ROSCA 1/4 NPT P/MANGUERA 3/8	0	576	468	108
ESPIGA HEMBRA ROSCA 1/4 NPT P/MANGUERA 5/16	292	372	528	136
ESPIGA ROSCA 1/8 NPT P/MANGUERA 1/8	0	240	0	240
ESPIGA HEMBRA ROSCA 3/8 NPT P/MANGUERA 1/4	0	150	100	50
ESPIGA HEMBRA ROSCA 3/8 NPT P/MANGUERA 3/8	234	447	656	25
ESPIGA PARA LAB C/ROSCA 3/8 NPT	103	0	43	60
ESPIGA MACHO 1/2 NPT P/MANGUERA 1/2	220	516	511	225
ESPIGA MACHO 1/2 NPT P/MANGUERA 3/8	352	653	979	26

ESPIGA MACHO 1/4 NPT MANGUERA 1/4	122	5877	5915	84
ESPIGA MACHO 1/4 NPT MANGUERA 3/8	26	2884	2647	263
ESPIGA MACHO 1/4 NPT MANGUERA 5/16	0	1650	1337	313
ESPIGA MACHO 1/8 NPT P/MANGUERA 1/4	276	606	765	117
ESPIGA MACHO 1/8 NPT P/MANGUERA 1/8	320	315	409	226
ESPIGA MACHO 1/8 NPT MANGUERA 3/16	315	653	855	113
ESPIGA MACHO 1/8 NPT MANGUERA 3/8	332	390	492	230
ESPIGA MACHO 1/8 NPT MANGUERA 5/16	60	400	338	122
ESPIGA MACHO 3/8 NPT ANGUERA 1/2	489	421	631	279
ESPIGA MACHO 3/8 NPT ANGUERA 1/4	1149	633	1720	62
ESPIGA MACHO 3/8 NPT P/MANGUERA 3/8	95	3923	3844	174
ESPIGA MACHO 3/8 NPT P/MANGUERA 5/16	143	402	397	148
ESPIGA PISTOLA AIRE 1/4 NPS P/MANGURA 1/4	119	1224	1050	293
ESPIGA PISTOLA AIRE 1/4 NPS P/MANGURA 5 16	50	443	278	215
ESPIGA UNIDOR P/MANGUERA DE 1/2 X 1/2	128	200	250	78
ESPIGA UNIDOR P/MANGUERA DE 1/4 X 1/4	125	1129	938	316
ESPIGA UNIDOR P/MANGUERA 3/8 X 3/8	387	946	1080	253
ESPIGA UNIDOR P/MANGUERA 5/16 X 5/16	168	248	363	53
GRIFO MARIPOSA PARA AGUA 1/4 NPT	384	900	1144	140
NIPLE TERMINAL 1/4 F X 1/2 NPT	75	125	188	12
NIPLE TERMINAL 1/4 F X 1/8 NPT	288	0	172	116
NIPLE TERMINAL 1/4 F X 3/8 NPT	150	208	166	192
NIPLE TERMINAL 3/8 F X 1/2 NPT	385	1100	1330	155
NIPLE TERMINAL 3/8 F X 1/4 NPT	155	300	413	42
NIPLE TERMINAL 3/8 F X 1/8 NPT	0	203	123	80
NIPLE TERMINAL 3/8 F X 3/8 NPT	239	900	1139	0
NIPLE TERMINAL 5/16 F X 1/4 NPT	146	250	306	90
NIPLE TERMINAL 5/16 F X 3/8 NPT	30	449	479	0
NIPLE UNION 1/2 X 1/2 F	108	281	283	106
NIPLE UNION 1/4 F X 1/4 F	220	100	278	42 00
NIPLE UNION 3/8 F X 3/8 F	197	599	722	74 00
NIPLE UNION 5/16 FX 5/16 F	145	300	245	200 00
NIPLE UNION ROSCA INT 3/8F X 3/8F (1)	0	1049	830	219 00
NIPLE UNION ROSCA INT 3/8F X 3/8F (2)	0	500	500	-
NIPLE UNION 1/2 NPT X 1/2 NPT	222	670	812	80 00
NIPLE UNION 1/4 NPT X 1/4 NPT	386	1653	1908	131 00
NIPLE UNION 1/8 NPT X 1/8 NPT	253	364	538	79 00
NIPLE UNION 3/8 NPT X 3/8 NPT	362	522	758	126 00
PURGADOR 1/2 NPT	164	179	207	136 00
PURGADOR 1/4 NPT	0	1036	891	145 00
PURGADOR 1/8 NPT	0	319	319	-
PURGADOR 3/8 NPT	142	202	214	130 00
PURGADOR 3/8 NPT X 7 MM SALIDA DE AIRE	0	200	200	-
PUNTA POOL CORTA ROSCA 1/4 NPT X 6 CM	133	1351	1269	215 00
PUNTA POOL CORTA 3/8 MANGUERA DE 6 CM	35	1055	1058	32 00
PUNTA POOL CORTA 5 16 MANGUERA X 6 CM	92	0	17	75 00
PUNTA POOL LARGA ROSCA 1/4 NPT X 12 CM	0	1841	1819	22 00
PUNTA POOL LARGA 3/8 MANGUERA X 12 CM	30	392	252	170 00
PIGTAIL TUERCA INVERTIDA 1/4 F X 20"	90	440	389	141 00
REDUCCION BUSCH BRONCE 1/2 NPT X 1/4 NPT	464	2713	2846	331 00
REDUCCION BUSCH BRONCE 1/2 NPT X 1/8 NPT	477	352	693	136 00
REDUCCION BUSCH BRONCE 1/2 NPT X 3/8 NPT	369	2197	2204	362 00
REDUCCION BUSCH BRONCE 1/4 NPT X 1/8 NPT	246	1888	1820	314 00
REDUCCION BUSCH BRONCE 3/8 NPT X 1/4 NPT	0	2334	2169	165 00
REDUCCION BUSCH BRONCE 3/8 NPT X 1/8 NPT	132	785	844	73 00
REGULADOR DE GAS 1 VIA CON BLISTER SOLO	23	540	551	12 00
REGULADOR DE GAS 1 VIA CON TUERCA IZQ Y P.P.	12	72	84	-
TUERCA CONICA CORTA 1/2 F	104	300	248	156 00
TUERCA CONICA CORTA 1/4 F	135	200	335	-
TUERCA CONICA CORTA 3/8 F	577	1300	1633	244 00
TUERCA CONICA CORTA 5/16 F	219	700	774	145 00
TUBO COBRE FLEX USOS GRALES 1/4	0	10	1	8 00
TUBO COBRE FLEX USOS GRALES 3/8	0	12	12	-
TAPON HEMBRA FLARE 1/2	395	0	248	147 00
TAPON HEMBRA FLARE 1/4	203	360	307	256 00
TAPON HEMBRA FLARE 3/8	223	805	920	108 00
TAPON HEMBRA FLARE 5/16	670	0	369	301 00
TUERCA IZQ P/PIGTAIL O PUNTA POOL	205	2189	2024	370 00
TAPON MACHO FLARE 1/4	778	50	314	514 00
TAPON MACHO FLARE 3/8	46	276	318	4 00
TAPON MACHO FLARE 5 16	534	60	249	345 00
TAPON MACHO 1/2 NPT	121	495	435	181 00

TAPON MACHO 1/4 NPT	277	1804	1812	269 00
TAPON MACHO 1/8 NPT	36	1123	1008	151 00
TAPON MACHO 3/8 NPT	370	443	633	180 00
TEE TERMINAL 3/8 F X 3/8 X 3/8 NPT	107	118	110	115 00
TEE UNION FLARE 3/8 X 3/8 X 3/8	149	99	248	-
TEE UNION FLARE 5/16 X 5/16 X 5/16	119	0	95	24 00
TAPON VALVULA PARA LAVADERO GRANITO DE 1 1/2"	0	231	203	28 00
TAPON VALVULA PARA LAVADERO GRANITO DE 2"	0	152	122	30 00
VALVULA ALIVIO BOILER DE 1/2" NPT X 7 KG/CM	223	5765	5503	485 00
VAL ANGULAR DE COMPRESION 1/2"	25	275	224	76 00
VAL ANG C/ROSCA INT 1/2" X 1/2 COMP	25	335	275	85 00
VALVULA AGUJA PARA ESTUFON DE 1/8 NPT	0	9235	9024	211 00
VALV AGUJA ESTUFON S/E 1/8 NPT X 1/8 NPT	502	0	500	2 00
VALVULA AGUJA R/EXT 1/4 NPT X 1/4 NPT	25	599	569	55 00
VALVULA AGUJA 1/2 F X 1/2 F	64	201	189	76 00
VALVULA AGUJA 1/4 F X 1/4 F	77	33	110	-
VALVULA AGUJA 3/8 F X 3/8 F	60	3283	3258	85 00
VALVULA AGUJA 5/16 F X 5/16 F	83	82	140	25 00
VALVULA AGUJA R/INT 1/4 NPT X 1/4 NPT	81	6203	6025	259 00
VALVULA AGUJA R/INT 1/8 NPT X 1/8 NPT	120	1343	1362	101 00
VALVULA AGUJA R/INT 3/8 NPT X 3/8 NPT	65	524	572	17 00
VALVULA AGUJA LAB 3/8 NPT	97	123	220	-
VALVULA AGUJA MIX 1/4 X 1/4 EXT NPT	66	858	913	11 00
VALVULA AGUJA MIX 1/8 INT X 1/8 EXT NPT	35	175	210	-
VALVULA AGUJA TERMINAL 3/8 F X 3/8 NPT	10	207	97	120 00
VALVULA AGUJA TER CAMP 1/4 F X 3/8 NPT	289	0	145	144 00
VALVULA AGUJA TERM CAMP 3/8 F X 1/4 NPT	20	911	531	-
VALVULA ESFERA R INT 1" NPT X 1" NPT	10	0	4	6 00
VALVULA ESFERA R INT 1/2 NPT X 1/2 NPT	15	125	119	21 00
VALVULA ESFERA R INT 3/4 NPT X 3/4 NPT	12	0	6	6 00
VALVULA ESFERA S INT 1/2 NPT X 1/2 NPT	84	0	58	26 00
VALVULA DE PIE CISTERNA 1"	0	67	60	7 00
VALVULA DE PIE CISTERNA 1 1/2	0	35	34	1 00
VALVULA DE PIE CISTERNA 1 1/4	0	71	64	7 00
VALVULA DE PIE CISTERNA 1/2	0	27	27	-
VALVULA DE PIE CISTERNA 2"	0	30	18	12 00
VALVULA DE PIE CISTERNA DE 2 1/2 "	0	2	2	-
VALVULA DE PIE CISTERNA DE 3'	0	10	6	4 00
VALVULA DE PIE CISTERNA DE 3/4	23	51	49	25 00
VALVULA DE PIE CISTERNA DE 4"	0	11	11	-
VALVULA DE PASO R EXT 1/4 NPT X 1/4 NPT	13	163	69	117 00
VALVULA PASO DE 1/2 F X 1/2 F	148	0	45	103 00
VALVULA DE PASO 1/4 F X 1/4 F	123	15	96	42 00
VALVULA DE PASO 3/8 F X 3/8 F C/TOPE	146	2087	2156	77 00
VALVULA DE PASO 5/16 F X 5/16 F	115	57	171	1 00
VALVULA DE PASO R INT 1/4 NPT X 1/4 NPT	66	150	185	31 00
VALVULA PASO R INT 1/8 NPT X 1/8 NPT	419	50	260	209 00
VALVULA PASO LAB 1/2 NPT	30	551	571	10 00
VALVULA PASO LAB 1/4 NPT	132	538	587	83 00
VALVULA PASO LAB 1/8 NPT	21	198	101	118 00
VALVULA PASO LAB 3/8 NPT	87	1980	1800	267 00
VALVULA PASO MIX 1/4 INT X 1/4 EXT NPT	158	25	75	108 00
VALVULA PASO MIX 1/8 INT X 1/8 EXT NPT	24	176	149	45 00
VALVULA PASO TERM 1/4 F X 1/8 NPT	0	278	0	278 00
VALVULA PASO TERM 3/8 F X 1/2 NPT C/TOPE	129	2392	2521	-
VALVULA PASO TERM 5/16 F X MEDIA NPT	335	0	30	305 00
VALVULA PASO TERM CAM 3/8 F X 1/2 NPT	102	165	254	13 00
VALVULA PASO TERM CAM 5/16 F X 1/2 NPT	118	10	120	8 00
VALVULA P/T CALIEFA 3/8 F X 1/4 NPT C/TOPE	1	38	35	4 00
VALVULA P/T CALIEFA 5/16 F X 1/4 NPT	0	165	162	3 00
VALVULA PARA ESTUFA 1/8 NPT I U-305-18 NPT	0	3480	3430	50 00
TOTALES	24 467 00	137 062 00	140 820 00	20 709 00

Fuente elaboración propia con información proporcionada por la empresa utilizando el sistema SAE

Dado que la empresa no cuenta con un sistema de costeo de sus productos en donde se incluyan costos directos e indirectos así como gastos fijos, se desconoce el costo unitario de cada uno de ellos.

Para obtener el costo de venta de los productos en el ejercicio 2004, se utilizó el sistema de costeo absorbente; con la información del sistema de inventarios SAE y los estados financieros del ejercicio se obtuvo un costo promedio de 9.75 el cuál se muestra en la tabla 3.

TABLA 3.
CÁLCULO DEL PRECIO PROMEDIO DE COMPRA Y VENTA DE LOS PRODUCTOS EN EL EJERCICIO 2004.

CONCEPTO		
a	Ventas totales ejercicio 2004	\$ 1,487,298.95
b	Total de ingresos	\$ 1,487,298.95
c	Costos de materia prima ejercicio 2004	\$ 769,313.00
d	Total de gastos fijos ejercicio 2004	\$ 603,871.85
e	Total de gastos	\$ 1,373,184.85
f	Utilidad del ejercicio	\$ 114,114.10
g	Total de productos vendidos ejercicio 2004	140,820
h	Precio promedio de venta (a/g)	\$ 10.56
i	Costo promedio (absorbente) (e/g)	\$ 9.75
j	Utilidad promedio por producto	\$ 0.81
k	Porcentaje de utilidad por producto (j/h)	7.67%

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por la empresa

La empresa en el ejercicio 2004 vendió en su mayoría productos con precios bajos (10.56).

El inventario final de la empresa es de \$76,957.00 pesos; se detectó que existe ineficiencia en la administración del mismo, se tiene en existencia mercancía que no tiene una adecuada rotación en relación a los productos que comercializa, además de que en el área de producción no se tiene una planeación de cada uno de los

componentes necesarios para armar un producto, se siguen elaborando piezas hasta agotar la materia prima (en este caso barras de latón de una longitud de 12"), por lo que se detecta un exceso de inventario de estos componentes en particular y se utiliza materia prima que podría ser aprovechada en otro tipo de pieza.

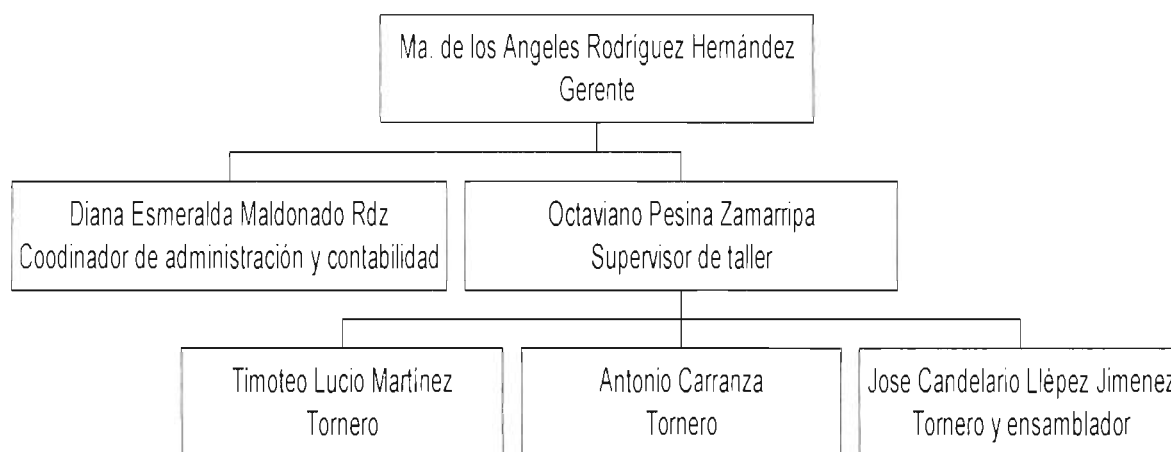
Compras

El procedimiento de compras consiste en verificar los pedidos y las existencias de materia prima, en caso de existir materia prima faltante se efectúa el pedido al proveedor

Cuando la empresa realiza compras en volúmenes elevados los proveedores manejan dos niveles de descuentos: menos de 100 Kgs.(5 por ciento de descuento), de 101 a 200 Kgs.(10 por ciento de descuento), de realizarse una compra mayor de 200 Kgs. el descuento sigue siendo el 10 por ciento, sin embargo no se puede aprovechar esta oportunidad en forma constante porque la empresa no tiene un flujo de efectivo que pudiera ayudarle a realizar este tipo de operaciones, además de que se desconoce el punto de reorden (máximos y mínimos).

Recursos humanos

Como se puede apreciar en la Figura 5 la estructura organizacional de la empresa es de tipo funcional.



Fuente: información proporcionada por la empresa

Figura 5. Diagrama organizacional de la empresa

La mayoría de las decisiones son tomadas por la gerente de la empresa, lo que trae como resultado un desaprovechamiento de capacidades en el personal que esta a cargo de otras actividades, principalmente en el área de coordinación de administración y contabilidad en donde se tiene una Licencia en Administración a quién no se le está dando la oportunidad de desarrollar sus conocimientos en una forma más amplia; cabe hacer la aclaración que la persona referida anteriormente es la hija de la gerente y al existir una relación familiar como sucede en muchas empresas de este tipo se tienen estos conflictos, por lo tanto en esta empresa se ve claramente la concentración del poder y responsabilidad en una sola persona.

La gerente está encargada de compras, ventas, cobranza, pagos, elaboración de órdenes de trabajo, nóminas y banco, además de que tiene la autoridad y responsabilidad de cada uno de los miembros del equipo.

La coordinadora de administración y contabilidad está encargada de facturación, elaboración de documentos contables (se considera elaboración de documentos contables la preparación de toda la información para un contador externo que es

quién realiza la aplicación de esta información para la elaboración de los estados financieros), reportes mensuales de ventas, compras y gastos, y todo lo relacionado al almacén y envío de pedidos.

El supervisor de taller se encarga del mantenimiento de la maquinaria y vigila que el personal trabaje adecuadamente, así mismo realiza la función de tornero y se encarga del desarrollo de nuevos productos.

No existe una descripción de los puestos de trabajo, las actividades que realizan los operadores son muy repetitivas y desde que la empresa se fundó hasta la fecha no se ha implementado ningún tipo de cursos de capacitación en cuanto a producción.

Mercadotecnia

El producto o servicio

La empresa fabrica válvulas y conexiones de latón (cobre) para agua, aire y gas, en el Anexo 1 , se muestra la gama completa de todos los productos .

En la Tabla 4 se muestra una comparación de Malper con sus principales competidores en los aspectos de calidad en cuanto diseño, seguridad y servicio de entrega; cabe hacer la aclaración que está información fue proporcionada por la empresa en donde se tiene la idea de estar por arriba de la competencia.

TABLA 4.
PRODUCTOS DE LA EMPRESA VS PRINCIPALES COMPETIDORES.

COMPARACIÓN EN CUANTO A/	NACOBRE	IUSA	GIMAR	FUNCOSA	MALPER
CALIDAD EN CUANTO A DISEÑO	Buena	Regular	Mala	Buena	Excelente
CALIDAD EN CUANTO A SEGURIDAD	Buena	Buena	Mala	Buena	Excelente
CALIDAD EN CUANTO A ATENCIÓN PERSONAL AL CLIENTE	Excelente	Buena	Buena	Buena	Buena
CALIDAD EN CUANTO AL SERVICIO DE ENTREGA	Regular	Mala	Regular	Buena	Excelente
PRECIO	Competitivo	Competitivo	Competitivo	Competitivo	Elevado
TECNOLOGÍA EN LA ELABORACIÓN DE LOS PRODUCTOS	Automático	Automático	No se conoce su tecnología	Automático	Semiautomático

Fuente información proporcionada por la empresa

La tabla anterior nos indica que la empresa tiene el concepto de estar por encima de la competencia, sin embargo no ha considerado que para realizar este tipo de investigaciones se tiene que realizar todo un procedimiento en donde se tome una

muestra representativa del mercado para que la información que se obtenga sea apegada a la realidad y sea útil para una atinada toma de decisiones.

Al encontrar que Malper no había realizado su investigación de una manera correcta, nos dimos a la tarea de realizar una investigación de campo en el mes de Marzo del 2005 tomando una muestra de 10 ferreterías ubicadas dentro de la capital de San Luis Potosí, en donde se aplicó un cuestionario de 10 preguntas y los resultados fueron los siguientes:

1. De 10 ferreterías solamente conocen la marca 3 de ellas, de estas tres ferreterías que conocen el producto solo 2 de ellas lo venden.
2. Las ferreterías que conocen de la marca la prefieren por ser de buena calidad, esto nos ayuda a avalar el comentario de la tabla 4 en donde se tiene como punto fuerte la calidad del producto.
3. Además y como uno de los resultados más importantes de la encuesta, se encontró que existen cinco nuevos competidores en el mercado que son parker, alfa, precimex, urrea y vitromex, que tienen más presencia en el mercado que Malper.

Otro de los problemas que enfrenta la empresa además de nuevos competidores en el país, es la entrada al mercado mexicano de productos de origen chino, de precio y calidad bajos los cuáles se encuentran posicionados en la zona norte de nuestro país, esta información fue proporcionada por la propia empresa. El producto se empaqueta en bolsas membretadas de plástico, si se trata de válvulas el empaque es de 25 piezas, en el caso de conexiones el empaque es de 50 unidades y para su envío se utilizan cajas de cartón igualmente con membrete.

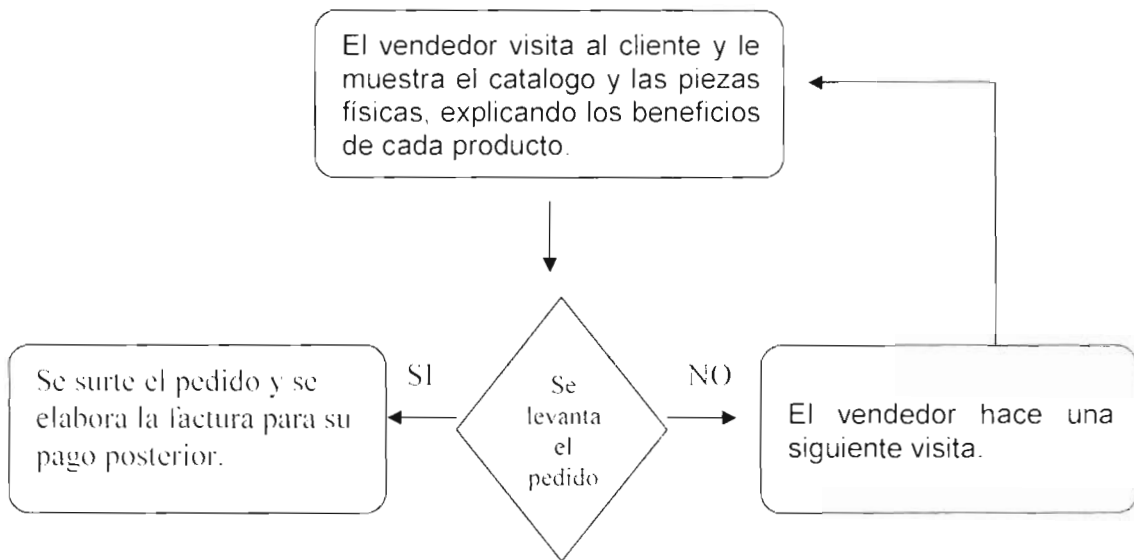
Como parte del servicio se incluye la entrega a domicilio del pedido, levantamiento del inventario de faltantes de artículos y envío de mercancía pagando la empresa el flete, con algunos clientes se maneja que pagan las facturas pendientes por medio de cheque al vendedor que va a recoger el nuevo pedido o levantar el inventario, este servicio es considerado por sus clientes como rápido y eficiente.

No está previsto el desarrollo de nuevos productos, los nuevos se hacen de acuerdo al requerimiento de los clientes.

El cliente

Los clientes son ferreterías minoristas de algunos estados y municipios del país, pero los usuarios finales son comúnmente plomeros que realizan instalaciones de gas en casas, en la industria y los laboratorios, etc.

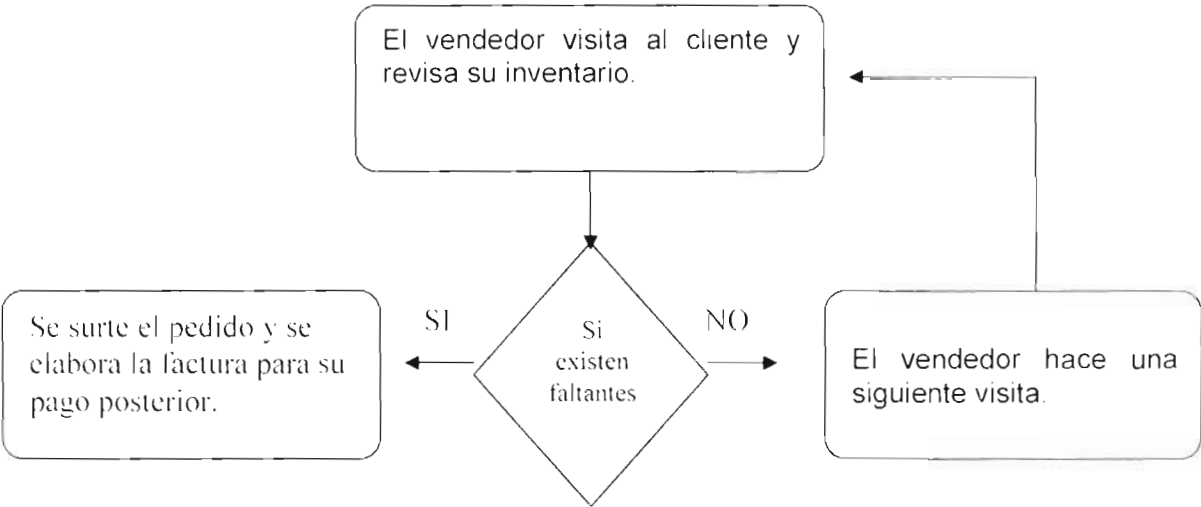
El proceso de venta para clientes nuevos tiene una duración de 2 a 4 meses, como se muestra en la Figura 6.



Fuente: elaboración propia con información proporcionada por la empresa

Figura 6. Proceso de venta para clientes nuevos

En la Figura 7 se muestra el proceso de venta para clientes actuales en donde el periodo en el que los clientes tardan en repetir su pedido es aproximadamente de 1 a 3 meses



Fuente: elaboración propia con información proporcionada por la empresa

Figura 7 Proceso de venta para clientes actuales

La empresa tiene solamente una línea telefónica y cuenta con servicio de internet, sin embargo no cuenta con una página Web, la comunicación con los clientes se realiza vía telefónica, y en su mayoría la relación comercial es por medio de los vendedores.

Las variables clave en la decisión de compra son: calidad en el producto, condiciones de crédito y tiempo de entrega.

A la fecha no se ha perdido algún cliente importante, una ventaja competitiva de la empresa es la lealtad de los clientes a la marca.

Una de las políticas de venta de la empresa en cuanto a reclamaciones por parte de los clientes es realizar el cambio del producto aunque la falla no sea por fabricación si no por una mala instalación de la pieza.

Política de precios

El precio se fija en base al costo de la materia prima más un porcentaje de utilidad de acuerdo al producto, como se muestra en la Tabla 5; en esta tabla se puede apreciar que existe una dispersión en cuanto al porcentaje de utilidad que se le asigna a cada uno de los artículos, este porcentaje varía desde un 2.07 por ciento hasta un 262 por ciento de utilidad, estos precios los establece el gerente de la empresa.

TABLA 5.
MUESTRA DE PROCEDIMIENTO
DE ASIGNACIÓN DE PRECIOS AL PRODUCTO.

A CATALOGO	B	% DE UTILIDAD EN VTA C	UTILIDAD EN	
			D B*C VENTA (PESOS)	E B+D PRECIO DE VENTA DEL PRODUCTO
ALR19		15.00%	\$15.525	\$119.025
BLHEX34		15.00%	\$5.153	\$39.503
BLHEX916		15.00%	\$5.153	\$39.503
CN3814		70.00%	\$1.827	\$4.438
CN3818		20.00%	\$0.745	\$4.467
CN3818		100.00%	\$1.230	\$2.459
CN3838		25.00%	\$0.939	\$4.694
CN3838		38.00%	\$1.397	\$5.072
CN51612		10.00%	\$0.706	\$7.767
CR516		262.00%	\$3.600	\$4.974
CRC1414		160.00%	\$3.023	\$4.912
CR3838		60.00%	\$2.803	\$7.479
E18		130.00%	\$0.804	\$1.422
E18B		200.00%	\$3.092	\$4.637
NT1438		10.00%	\$0.485	\$5.331
NT3818		2.07%	\$0.075	\$3.710
PTI1420		5.00%	\$0.586	\$12.300
TC38		0.00%	\$0.000	\$2.236
TVL112		8.00%	\$1.210	\$16.340

Fuente: Resumen de información proporcionada por la empresa

La decisión en el aumento de precios se toma principalmente por el aumento del costo de la materia prima.

La tendencia de los precios en el pasado ha sido a la alza y en el año 2004 se generó una demanda excesiva de esta materia prima por parte del mercado chino lo que generó un aumento en el precio de la misma de aproximadamente un 50 por ciento.

Los precios en comparación con los de la competencia son elevados, aún así el cliente los paga, debido a la calidad del producto.

Cabe aclarar que la empresa no cuenta con un sistema eficaz de costeo de sus productos, por lo tanto desconoce cuál es el costo de venta unitario de cada uno de ellos; actualmente el sistema utilizado para fijar un precio de venta es solamente considerando el costo de la materia prima (parte del costo variable), sin tomar en cuenta otros costos variables que se tienen y los costos fijos de la empresa.

Promoción

De acuerdo a información proporcionada por la empresa, en los años 2002 y 2003 Malper tenía un producto considerablemente posicionado, sin embargo en Marzo de 2005 como resultado de la investigación que realizamos y que ya se explicó anteriormente (página 18), encontramos que existen otras nuevas marcas que están afectando considerablemente el posicionamiento del producto de la empresa.

La empresa actualmente no realiza ningún tipo de promoción

Canales de distribución

La venta directa es de gran importancia ya que se muestra la calidad con la que se produce, se muestran las ventajas del producto y también es importante por que no se tiene otro tipo de publicidad, la preparación de los vendedores de acuerdo a información proporcionada por la empresa es de un nivel de licenciatura, mismos que son capacitados para que entiendan y conozcan sobre los productos.

La empresa cuenta con dos vendedores:

a) Un vendedor empleado de la empresa, sus actividades son: la visita de clientes, la revisión de los inventarios de los clientes, colocación de nuevos pedidos, entrega de productos y en ocasiones el cobro de los mismos, el vendedor recibe por este servicio un 7.5 por ciento del porcentaje de las ventas, el cuál recibe al momento del pago de las facturas, no tiene salario base solo su comisión, cuenta con un vehículo de la empresa para realizar su trabajo y la empresa paga sus viáticos, esta persona se encarga de abastecer solamente las zonas de Guanajuato, San Luis Potosí y Aguascalientes.

b) Un comisionista de la empresa, sus actividades son la visita de clientes, la revisión de los inventarios de los clientes, levantamiento de pedidos, entrega de productos y en ocasiones el cobro de los mismos, esta persona se encarga de pagar sus propios viáticos y la empresa le retribuye por este servicio un 30 por ciento del precio de venta del producto y recibe su comisión hasta el momento del cobro de la factura, esta persona se encarga de los estados de Guanajuato, Querétaro, Coahuila, Jalisco, Zacatecas, Durango, Michoacán, Puebla, D.F. Estado de México y Nayarit, abarca las zonas de mayor venta para la empresa.

En los estados en donde se tiene el mayor número de ventas, la empresa no tiene control sobre sus clientes (los clientes solo conocen al vendedor y al comisionista y no realizan ningún tipo de negociación directamente con la empresa), se depende 100 por ciento del vendedor y del comisionista para la colocación de nuevos pedidos y algunas veces para la recepción de las cuentas por cobrar.

Solo en contadas ocasiones clientes muy antiguos que tardan en ser atendidos en este caso por el comisionista, hablan a la empresa para realizar su pedido.

Básicamente se utilizan dos tipos de canales de distribución y estos son los siguientes .

Productor – Minorista – Consumidor: en este canal el vendedor de la fábrica surte el producto a las ferreterías de cada ciudad y estas hacen llegar el producto al consumidor final.

Productor – Comisionista – Minorista – Consumidor: en este canal la gerencia vende al comisionista, el cual le distribuye a ferreterías en otros estados a los que no se vende y estas ferreterías hacen llegar el producto al consumidor final.

La principal cobertura de ventas de la empresa es el centro de la República como se indica en la Tabla 6.

TABLA 6.
COBERTURA DE VENTAS DE LA EMPRESA.

GUANAJUATO	SAN LUIS POTOSI	QUERETARO	JALISCO
San Miguel de Allende	San Luis Potosi	Jalpan de Serra. Qro	San Juan de los lagos
Celaya	San Ciro de Acosta	San Juan del Río	Lagos de Moreno
Dolores Hidalgo	Villa de pozos	Santa Rosa Jáuregui	Guadalajara
Silao	Rio Verde	Queretaro	
León	Villa de Arriaga	Tequisquiapan	
San Luis de la paz	Santa María del Río		
San Francisco del Rincón	Ciudad Valles		
Ciudad Manuel Doblado			
Salamanca			
Irapuato			

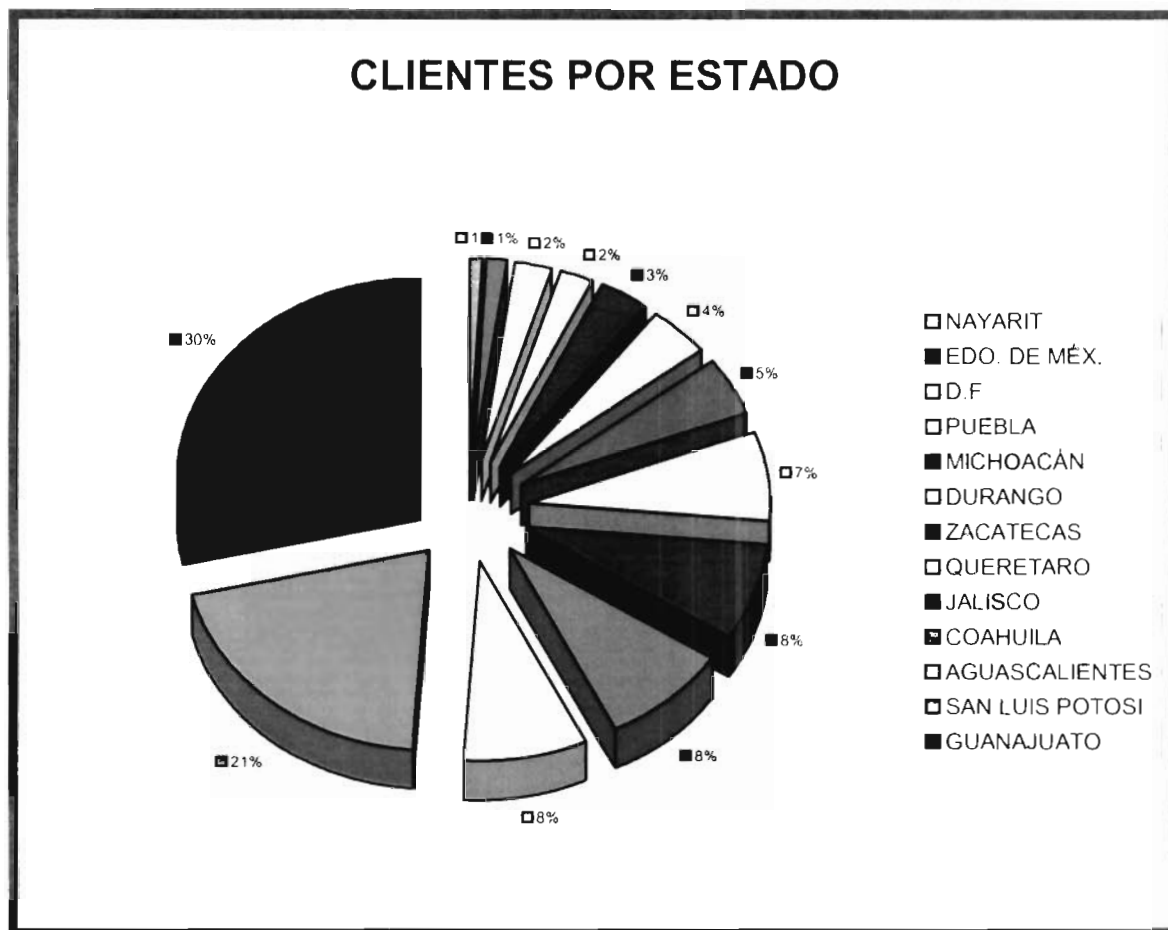
ZACATECAS	MICHOACÁN	DF	AGUASCALIENTES
Juan Aldama	Jacona	México	Aguascalientes
Guadalupe	La Piedad	Tacuba	
Fresnillo	Zamora		
Zacatecas			

DURANGO	COAHUILA	PUEBLA	EDO. DE MEX.
Durango	Saltillo	Puebla	Toluca

Fuente: información proporcionada por la empresa

Análisis de mercado

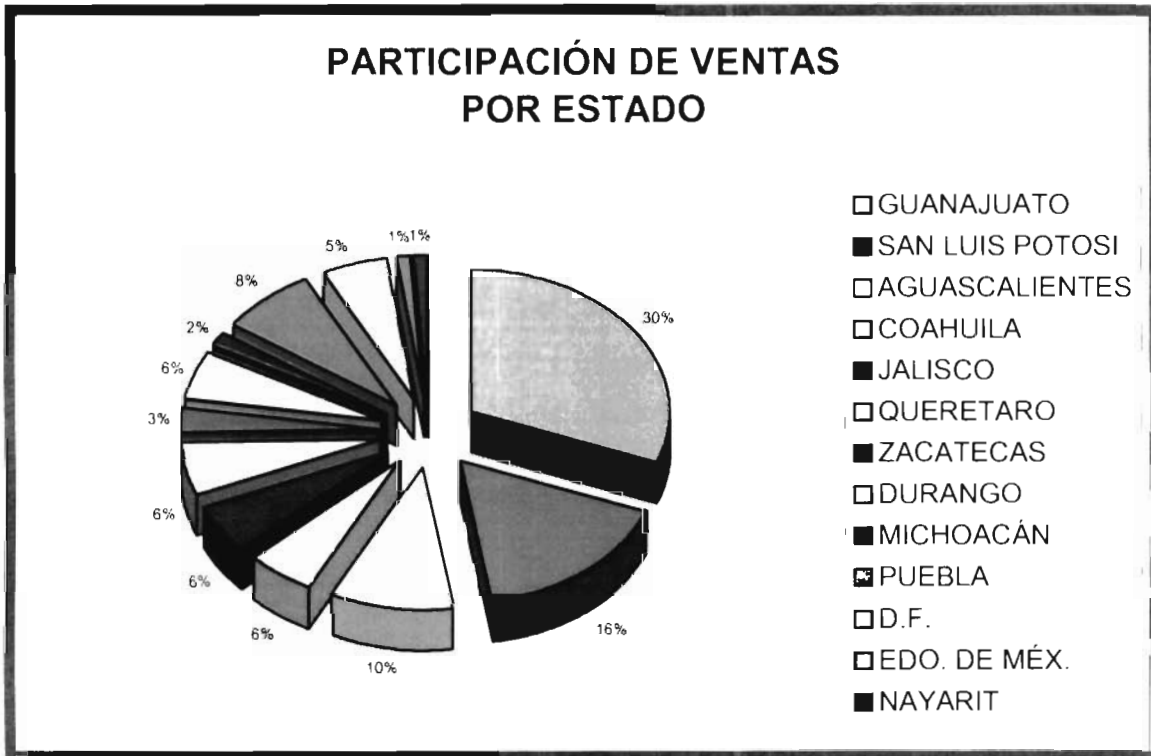
En la actualidad se tiene un total de 241 clientes, distribuidos por estados, como se muestra en la Figura 8.



Fuente: información proporcionada por la empresa

Figura 8. Distribución porcentual de los clientes por estado.

La empresa tiene participación en solo trece estados de la República Mexicana y de ellos el 56 por ciento de los clientes están concentrados en tres estados: Guanajuato, San Luis Potosí y Aguascalientes, como se muestra en la Figura 9.



Fuente: información proporcionada por la empresa

Figura 9. Porcentaje de ventas por estado

Los factores que afectan al crecimiento del mercado son la baja en la industria de la construcción y los factores climáticos, por ejemplo en la temporada de calor se consumen más válvulas de pie que se utilizan en instalación de cisternas.

La competencia

La característica de la competencia son grandes empresas certificadas, entre las cuáles se encuentran: Nacobre, IUSA, Gimar y Funcosa como se indica en la Tabla 7, la principal estrategia de los competidores de acuerdo a información proporcionada son los precios bajos.

TABLA 7.
PUNTOS FUERTES, DÉBILES Y ESTRATEGIAS DE LA COMPETENCIA.

COMPETIDOR	ESTRATEGIAS	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
NACOBRE	Estrategia de precio bajo Estrategia de expansión de mercado Estrategia de diversificación	Certificaciones Ya no busca clientes Lo buscan sus clientes Es muy popular	Mala calidad en productos
IUSA	Estrategia de precio bajo	No se sabe	Mala calidad en productos
GIMAR	Estrategia de precio bajo	No se sabe	Mala calidad en productos
FUNCOSA	Estrategia de precio bajo	No se sabe	Mala calidad en productos

Fuente: información proporcionada por la empresa

En la tabla anterior no se tienen considerados los nuevos competidores que existen en el mercado y que fueron identificados en nuestra investigación del mes de Marzo de 2005 (página 18), por lo tanto se considera incompleta esta información

La empresa no realiza actividades de promoción del producto, los vendedores realizan la labor de mercadotecnia que consiste en la visita a los clientes.

Finanzas

El análisis consiste en una evaluación de los estados financieros para medir la capacidad financiera de la empresa en cuanto al cumplimiento de sus obligaciones, este análisis nos sirve igualmente para evaluar la eficiencia en el manejo administrativo de la empresa y su rentabilidad.

Los estados financieros son elaborados por un contador externo.

DIANA ESMERALDA MALDONADO RODRIGUEZ

ESTADO DE RESULTADOS DEL 01/DIC/2003 AL 31/DIC/2003

INGRESOS

Ingresos propios de la actividad	
Ventas a crédito	\$87.475 45
Ventas efectivas cobradas	\$948.717 53
Rebajas y devoluciones sobre ventas	\$54.876 78
Total ingresos propios	\$981.316.20

Otros ingresos	
Ingresos por intereses	\$20 15
Otros productos	\$234 08
Total otros ingresos	\$254 23

T O T A L **\$981.570.43**

E G R E S O S

Costo de producción	
Inventario inicial	\$86 499 35
Compras a crédito	\$19.308 86
Compras efectivas pagadas	\$267.728 00
Inventario final	\$76 857 00
Mano de obra	\$54.286 26
Gastos indirectos de fabricación	\$76.285 30
Total costo de producción	\$427.150.77

Gastos de operación	
Gastos generales	\$523 593 85
Gastos financieros	\$19 153 83
Otros gastos	\$53 21

Total gastos de operación **\$542.800.89**

Total ISR y PTU **\$0 00**

T O T A L **\$969.951.66**

Utilidad o pérdida **\$11.618.77**

DIANA ESMERALDA RODRIGUEZ MALDONADO

POSICION FINANCIERA, BALANCE GENERAL AL 31/DIC/2003

ACTIVO		PASIVO	
CIRCULANTE		CIRCULANTE	
Bancos	\$16,888.78	Sueldos y salarios por pagar	\$294.95
Deudores diversos	\$50,250.00	Impuestos por pagar	\$6,717.14
Almacén	\$76,957.00	IVA por pagar ventas a crédito	\$13,123.92
Clientes	\$100,512.23	IVA por pagar ventas efectivo cobradas	\$4,831.00
IVA por acreditar efectivo pagado	\$1,640.40	Documentos por pagar	\$122,783.11
IVA por acreditar a crédito	\$18,246.18	Proveedores	<u>\$22,204.88</u>
Anticipo ISR	<u>\$2,502.68</u>		
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	\$266,997.27	TOTAL PASIVO CIRCULANTE	\$169,955.00
		TOTAL PASIVO	\$169,955.00
FIJO		CAPITAL	
Maquinaria y equipo (neto)		Capital	\$250,029.90
Maquinaria y equipo (valor original)	\$1,462.88	Resultado de ejercicio anteriores	\$33,102.42
Depreciación acum. Maq. Y equi. (valor ori.)	<u>\$14,299.25</u>	Utilidad o pérdida	<u>\$11,618.77</u>
Total maquinaria y equipo (neto)	<u>\$1,316.59</u>	TOTAL CAPITAL	\$294,751.09
Equipo de oficina (neto)			
Equipo de oficina (valor original)	\$14,739.77		
Dep. acum. Eq. Ofna. (valor ori.)	<u>\$1,473.99</u>		
Total equipo de oficina (neto)	<u>\$13,265.78</u>		
Equipo de transporte (neto)			
Equipo de transporte (valor original)	\$194,843.48		
Dep. acum. Eq. Trans. (valor original)	<u>\$28,414.67</u>		
Total equipo de transporte (valor neto)	<u>\$166,428.81</u>		
Equipo de cómputo (valor original)	\$23,853.77		
Dep. acum. Eq. Comp. (valor original)	<u>\$7,150.13</u>		
Total equipo de cómputo	<u>\$16,697.64</u>		
TOTAL FIJO	\$197,708.82		
DIFERIDO			
Total diferido	\$0.00		
TOTAL ACTIVO	\$464,706.09	TOTAL PASIVO + CAPITAL	\$464,706.09

DIANA ESMERALDA MALDONADO RODRIGUEZ

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1/DIC/2004 AL 31/DIC/2004

I N G R E S O S

Ingresos propios de la actividad	
Ventas a credito	\$137,616.39
Ventas efectivas cobradas	\$1,424,136.58
Rebajas y devoluciones s/ventas	<u>\$74,508.46</u>
Total ingresos propios	\$1,487,244.51
Otros ingresos	
Otros productos	\$54.44
T O T A L	\$1,487,298.95

E G R E S O S

Costo de producción	
Compras a credito	\$6,947.81
Compras efectivas pagadas	\$546,377.00
Mano de obra	\$120,960.98
Gastos indirectos de fabricacion	\$95,027.21
Total costo de producción	\$769,313.00
Gasto de operación	
Gastos generales	\$565,285.57
Gastos financieros	\$38,582.81
Otro gastos	\$3.57
Total gastos de operación	\$603,871.95
I S R Y P T U	\$0.00
Total I.S.R Y P T U	\$0.00
T O T A L	\$1,373,184.95
Utilidad ó perdida	\$114,114.00

DIANA ESMERALDA MALDONADO RODRIGUEZ

POSICION FINANCIERA. BALANCE GENERAL AL 31/DIC/2004

ACTIVO		PASIVO	
CIRCULANTE		CIRCULANTE	
Bancos	\$11,248.39	Sueldos y salarios por pagar	\$1,955.80
Almacén	\$76,957.00	Impuestos por pagar	\$10,380.84
Clientes	\$156,021.33	I V A por pagar ventas a crédito	\$20,647.86
I V A por acreditar efectivo pagado	\$121,090.01	I V A por pagar ventas efectivo cobrada	\$128,285.62
I V A por acreditar compras a crédito	\$11,188.17	Documentos por pagar	\$83,588.71
Anticipo ISR	\$4,521.58	Proveedores	\$7,989.65
		Acreedores diversos	\$142,062.00
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	\$381,046.58	TOTAL PASIVO CIRCULANTE	\$394,900.47
ACTIVO FIJO		CAPITAL	
Maquinaria y equipo (Valor original)	\$1,462.88	Capital	\$35,698.62 (1)
Dep acumulada Maq Y Equipo (val ori)	\$292.63	Resultado de ejercicio anteriores	\$15,054.17 (2)
Total maquinaria y equipo (neto)	\$1,170.25	Resultado del ejercicio 2003	\$11,618.77
Equipo de oficina (neto)		Utilidad o pérdida	\$114,114.06
Equipo de oficina (valor original)	\$14,739.77	TOTAL CAPITAL	\$126,367.52
Depreciación Acum Eq De ofi (val Ori)	\$12,568.02		
Total equipo de oficina (neto)	\$11,791.75		
Equipo de transporte (neto)			
Equipo de transporte (valor original)	\$194,843.48		
Dep Acum Eq Trans (valor original)	\$77,125.54		
Total equipo de transporte (neto)	\$117,717.94		
Equipo computo (valor original)			
Dep acumulado Eq Comp (val Ori)	\$1,312.30		
TOTAL ACTIVO FIJO	\$140,221.41		
DIFERIDO			
Gastos de instalación (neto)	\$0.00		
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	\$0.00		
TOTAL ACTIVO	\$521,267.99	TOTAL PASIVO + CAPITAL	\$521,267.99

Notas aclaratorias a los estados financieros:

(1). En el año 2004 el Sr Maldonado, padre del fundador de la empresa quien había estado trabajando en Malper desde su fundación apoyando en el área de ventas, decide retrarse, la empresa le otorgo una indemnización de \$214.330.98 la cuál se aplicó haciendo una disminución a la cuenta de capital como se muestra en el estado de posición financiera del ejercicio 2004.

(2). La cuenta de resultado de ejercicios anteriores que reflejó en el ejercicio 2003 una utilidad de \$33,102.42 fue modificada a pérdida con un monto de \$35,064.17 en el ejercicio 2004, esto fue a consecuencia de algunos ajustes que se realizaron en el ejercicio de 2004, cabe hacer la aclaración que no contamos con información de si se realizó la modificación de la declaración anual del ejercicio que fue afectado

Activo

En la tabla 8 se muestra la posición financiera de la empresa en el corto plazo en donde se puede apreciar lo siguiente:

TABLA 8
RAZONES FINANCIERAS.

RAZONES FINANCIERAS	Diciembre-03	Diciembre-04	COMENTARIOS
<i>Razón circulante</i>			
<u>Activos Circulantes</u>	1.57	0.96	Aumentó (la empresa está más endeudada)
<u>Pasivos Circulantes</u>			
<i>Prueba del ácido</i>			
<u>Activos circulantes - Inventarios</u>	1.12	0.77	Aumentó la empresa disminuyó su capacidad de pago a corto plazo
<u>Pasivos circulantes</u>			
<i>Rotación de inventarios</i>			
<u>Costo de ventas</u>	5.55	7.85	Aumento la frecuencia de rotación del inventario
<u>Inventario</u>			
<i>Días de ventas en inventario</i>			
<u>365 días</u>	65.77	46.50	Disminuyeron los días de rotación de inventario
<u>Rotación</u>			
<i>Rotación de cuentas por cobrar</i>			
<u>Ventas</u>	9.76	9.53	Disminuyó la frecuencia de cuentas por cobrar
<u>Cuentas por cobrar</u>			
<i>Días de ventas en cuentas por cobrar</i>			
<u>365 días</u>	37.40	38.30	Aumentaron los días de recuperación de cartera
<u>Rotación de cuentas por cobrar</u>			

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por la empresa

El periodo de pago es más rápido que el de cobro, generando problemas en el flujo de efectivo de la empresa, esta deficiencia es cubierta con préstamos por parte de la gerencia que son cobrados posteriormente.

Actualmente la empresa debe una cantidad considerable a la gerencia por concepto de préstamos.

Pasivo

El financiamiento a través de los proveedores es muy importante se obtienen créditos y tardan en pagarse en un periodo promedio de pago de 30 días.

También se hace uso de los descuentos por pronto pago.

En el 2004 la empresa realizó una compra de equipo de transporte por un monto: \$194,843.48, contrayendo una deuda a 24 meses, esta deuda se contabilizó en el pasivo circulante en lugar de contabilizarse en pasivo a largo plazo, razón por la cuál se aumenta la razón circulante.

De acuerdo al análisis de los estados financieros en el aspecto de obligaciones fiscales (Pagos provisionales de ISR) se encontró que la empresa no realiza ningún tipo de provisión en cuanto al pago de estas obligaciones.

El nivel de ventas es de \$140,000.00 mensuales promedio.

El margen de contribución en el ejercicio 2004 fue de 51.72 por ciento, la empresa está buscando un proveedor de menor costo para su materia prima, esto ayudaría en parte en aumentar este porcentaje.

En el área de producción se tiene un costo de mano de obra alto por utilizar maquinaria semiautomática.

Sistemas de control

Los informes que recibe la dirección son :

Nivel de ventas mensuales, reporte de cuentas por pagar y de cuentas por cobrar, gastos mensuales y monto de compras mensuales, esta información es proporcionada por la coordinadora de administración y contabilidad.

Estos informes llegan en el momento oportuno y son útiles para verificar el efectivo disponible para la compra de materia prima.

En cuanto al área de producción no se recibe ningún tipo de reporte.

Gestión del crecimiento

Después de haber realizado varias visitas a la empresa tanto en el periodo de autodiagnóstico como en la etapa de estructuración del proyecto de tesis se obtuvo la información suficiente para llevar a cabo un análisis de Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) con la finalidad de identificar las fortalezas de la empresa, aprovechar las oportunidades que se presenten y protegerla de las amenazas mejorando sus debilidades y a partir de este análisis proporcionar una visión clara de la situación de la empresa.

Fortalezas:

- Calidad del producto
- Administración austera
- Ubicación geográfica (situada en el centro del país)

Debilidades.

No se aplica la mercadotecnia en lo que se refiere a

- Precio.* en la actualidad no se tiene un buen procedimiento para la asignación de precios, la empresa no conoce su costo de ventas para utilizarlo como una herramienta de asignación de precios.
- Producto.* no se tiene una certificación que avale la calidad del producto
- Promoción.* control de los clientes en manos de los vendedores
No existe una estrategia para el desarrollo de nuevos clientes
- Distribución.* no existe un buen estudio sobre el mercado potencial de la empresa en todos los estados de la República Mexicana.
- No se tiene un buen control de visitas de los clientes actuales.
- Otros
- Maquinaria con una antigüedad de 25 años
- Dependencia de un solo proveedor que es a la vez competidor (Nacobre).

Desconocimiento del proceso por parte de los dueños
Problemas de flujo de efectivo

Oportunidades: Calidad baja en productos de la competencia
Mercado en el extranjero no explotado

Amenazas: Aparición de nuevas marcas en el mercado
Incrementos excesivos en costo de materia prima (Latón)

INSTRUCCIONES PARA EL MAESTRO

El caso Malper, versa sobre una microempresa potosina de tipo familiar dedicada a la fabricación y venta de productos de latón, como lo son válvulas y conexiones para agua y gas utilizadas en el hogar y la industria.

Fue estructurado a manera de plan de negocios mostrando la situación actual de la empresa y los problemas que se presentan en las áreas de producción, finanzas, mercadotecnia y recursos humanos.

Para el desarrollo de este caso se sugiere una introducción a la metodología de plan de negocios, posteriormente se deberán asignar papeles para los puestos de:

Director general

Coordinadora (o) de contabilidad y administración

Jefe del área de producción

Responsable de ventas (mercadotecnia)

Observaciones:

- a) Cada uno de los roles deberán asignarse a integrantes que tengan experiencia directa o indirecta en el puesto a desarrollar
- b) Se sugiere enfatizar el análisis en el área de mercadotecnia, que en base a nuestro análisis de la empresa consideramos que es una de sus mayores debilidades.

Preguntas para el lector

1. ¿La empresa debe continuar trabajando bajo el esquema actual?
2. ¿La empresa debe invertir en maquinaria automática para bajar sus costos de fabricación?
3. ¿La empresa debe aumentar el número de vendedores para incrementar sus ventas?
4. ¿La empresa debe certificarse para tener una fortaleza y poder incrementar sus ventas nacionales?
5. ¿La empresa debe implementar un sistema de calidad?
6. ¿La empresa debe buscar mercados extranjeros?
7. ¿La empresa debe documentar sus procesos para eficientar sus operaciones de producción?
8. ¿La empresa debe buscar otros proveedores de materia prima?

RECOMENDACIONES

Recursos humanos

La gerente de la empresa está a cargo de varias actividades que pueden ser realizadas por otra persona, considerando que se trata de una empresa pequeña no es factible hablar de departamentos sino más bien de funciones, por lo tanto las funciones que se recomiendan a cada uno de los miembros de la organización quedarían como sigue:

Gerente de la empresa

Se recomienda que realice solamente las funciones de: Compras y Ventas (considerando que se tienen dos personas en esta actividad que son el vendedor y comisionista) su labor sería básicamente coordinación de ventas.

Cabe hacer la aclaración que tanto en la función de compras como de ventas deberá coordinarse con la persona encargada para que se realice a tiempo los pagos en el caso de compras y los cobros en el caso de ventas.

Para tener la supervisión de las diferentes actividades que se realizan en la empresa, lo cuál es una función que debe realizar la o el gerente en este tipo de empresas con el fin de monitorear el negocio, se recomienda realizar juntas quincenales para evaluar el desempeño de los responsables de las diferentes actividades, planear una reunión mensual con el contador externo de la empresa preferentemente en un lugar ajeno a las instalaciones de la misma para revisar, discutir y aprobar los estados financieros.

Coordinadora de administración y contabilidad

Se recomienda que realice las actividades de: elaboración de nóminas, conciliaciones de las cuentas de bancos, facturación, elaboración de documentos contables (preparación de esta información para el contador externo de la empresa), elaboración de reportes mensuales de ventas, compras y gastos, envío de pedidos,

así como la coordinación del vendedor y del comisionista en lo referente a cuentas por cobrar.

Como se muestra en el caso Malper la empresa ya cuenta con un sistema de administración SAE, que ha la fecha es utilizado para el control de inventarios, por lo tanto aprovechando todas las funciones que ofrece este sistema puede ser utilizado por la coordinadora de administración y contabilidad para la ejecución de sus funciones.

Supervisor de taller

Se recomienda que realice las funciones de:

Elaboración de órdenes de trabajo (estas órdenes se utilizan para realizar los pedidos para lo cuál es necesario verificar las existencias de almacén antes de elaborar la orden correspondiente), coordinación de los operarios (contratación, capacitación, supervisión y despido de personal) elaboración de manuales de procesos de los productos (esta actividad se considera prioritaria recomendándose por lo tanto que quede concluida en un lapso no mayor a seis meses), innovación y desarrollo de nuevos productos (labor que viene desarrollando ha la fecha y que debe igualmente continuar y documentar).

A la fecha se observa que el supervisor de taller y en ocasiones la gerente de la empresa realizan la función de tornero, actividad que realizada por estas dos personas resulta ser muy cara y poco benéfica para la empresa, se recomienda en este caso que no realicen este tipo de funciones.

Una actividad que consideramos importante para el supervisor de taller es la relacionada con la calidad en los productos, para esta actividad se recomienda primeramente crear una cultura de calidad en todo el personal que labora en la empresa principalmente el área de producción, esto se puede realizar a través de una supervisión final del producto mediante muestreos de supervisión de calidad y a través de cursos de capacitación, existen diferentes instituciones o centros de capacitación como la Secretaría de Economía o el Centro Pyme entre otros, que se dedican a este tipo de actividades.

Operarios:

Estos deberán encargarse del mantenimiento de la maquinaria y de la inspección sistemática de los productos que elaboran (esto es parte de la cultura de calidad que es necesaria en la empresa).

Después de haber implementado la cultura de calidad en la empresa, se recomienda desarrollar un sistema de calidad que le ayude a la empresa a obtener una certificación de su producto.

Se recomienda vincular a la empresa con escuelas de nivel técnico como un ejemplo podemos citar al CECATI, CONALEP y SALESIANO entre otras, con el objeto de tener información sobre personal disponible para cualquier puesto vacante principalmente en el área de producción.

Producción

Se recomienda la adquisición de un torno revolver de control numérico computarizado con un costo de 20,000 dls (aproximadamente \$220,000.00 pesos), esta máquina reemplazaría en un 80% la maquinaria que se tiene instalada hasta este momento, por lo tanto se puede decir que para producir las cantidades de artículos que se vienen demandando a la fecha se puede realizar con solo un operario a cargo de esta máquina, además de que con esta adquisición se estandarizaría la calidad del producto y se reducirían enormemente los costos de fabricación.

Reacomodar las máquinas buscando una ergonomía con la finalidad de reducir tiempos muertos y de esta manera eficientar el proceso de producción

En lo que respecta al departamento de compras se recomienda aprovechar el apoyo que brinda la Secretaría de Economía en cuanto al desarrollo de proveedores con la finalidad de no depender de un solo proveedor (Nacobre) que a la vez es su principal competidor.

Cabe mencionar que para esta recomendación ya se realizaron acciones de nuestra parte realizando una visita a la Secretaría de Economía y llenando un cuestionario que se nos proporcionó con los datos de la empresa para realizar la búsqueda de nuevos proveedores, en este momento solo estamos en espera de la respuesta de esta Secretaría.

Finanzas

Para la adquisición de la maquinaria que se recomienda en el apartado de producción sugerimos solicitar un préstamo al Sifide (esta organización realiza préstamos de un 40% del capital que se necesita solicitando una garantía de un 200% del valor del préstamo) o a la Secretaría de Economía, este tipo de préstamos son regulados por la Secretaría de Hacienda por lo tanto los intereses que se generen son totalmente deducibles de impuesto, en este caso para poder decidir con que organismo trabajar es necesario contactar una cita con cada uno de ellos para obtener más información al respecto.

Se recomienda más supervisión de cuentas por cobrar por parte del área de administración, esto se puede llevar a cabo solicitando al personal encargado de la cobranza en este caso el vendedor y comisionista, un reporte semanal de la cartera correspondiente y el seguimiento que se está realizando para la recuperación de cartera, además se recomienda en algunos casos otorgar descuentos por pronto pago para una recuperación más rápida de las cuentas por cobrar

Es necesario condicionar al personal de ventas de pagarle su comisión hasta el momento de que el cliente realice el depósito correspondiente, con la finalidad de que los vendedores apoyen a la empresa en cuanto a la recuperación de cuentas por cobrar.

Calidad de los productos

Como se comentó en la parte de producción se recomienda primeramente generar una cultura de calidad a través de: cursos, capacitación y supervisiones en proceso y final de los productos con el objeto de implementar después de esto un sistema de calidad que nos pueda servir para obtener en un futuro una certificación de calidad del producto para poder competir a un nivel similar que otras marcas y de ésta manera lograr un crecimiento importante.

La Secretaría de Economía apoya a las microempresas para que con costo muy económico puedan obtener una certificación de calidad del producto.

Mercadotecnia

Implementar un sistema eficaz y eficiente para el costeo de sus productos, para esto es importante definir el costo por hora hombre/máquina y el tiempo real del proceso de fabricación; con la documentación de procesos que se sugiere en la parte de producción se puede tener esta información y todo lo necesario para realizar el calculo del costeo de los productos tanto los fabricados en la empresa como los que solamente son comprados para su venta posterior.

Con esta información la empresa podrá realizar una adecuada asignación de precios sin necesidad de guiarse por los precios del líder o solamente de la materia prima como lo ha estado haciendo hasta ahora y que en un momento dado le puede significar grandes pérdidas.

La investigación que realizamos en la ciudad de San Luis Potosí en el mes de Marzo, entre otra información nos indica que Malper no está posicionado en esta zona, por lo tanto se recomienda reforzar la labor de venta en San Luis Potosí y en otros estados, esta actividad será desarrollada por el vendedor y comisionista de la empresa.

Se recomienda la contratación de un nuevo vendedor, con las siguientes ventajas para la empresa: desarrollo de nuevos clientes, creación de competencia entre vendedor y comisionista con la finalidad de aumentar las ventas y disminuir la dependencia de las dos personas que se tienen a la fecha, entre otras.

La empresa debe implementar un sistema de supervisión del trabajo y desempeño de los vendedores esta labor estará a cargo de la coordinadora de administración y contabilidad a través de reportes y seguimiento semanal de la actividad del personal de ventas.

A la fecha la empresa realiza pagos de comisiones de la siguiente manera

Al vendedor que trabaja directamente para la empresa se le otorga un 7.5 por ciento de comisión sobre venta más gastos de viaje y un vehículo a su disposición.

Al comisionista que trabaja de forma independiente se le paga un 30 por ciento de comisión sobre venta y esta persona se encarga del pago de sus viáticos.

Se recomienda en esta caso analizar a cuanto ascienden los gastos mensuales del vendedor que tiene la empresa con la finalidad de conocer cuál de los dos vendedores es más costoso para Malper, además de analizar el gasto que se tiene en cada uno de ellos comparado con lo que representan las ventas que llevan a cabo.

Referencias bibliográficas

Brow, Bill y Marv Painter. Business Plan. Canada: The University of Saskatchewan, 2003

David, Fred. Conceptos de administración estratégica. México: Pearson-Prentice Hall, 2003: 78 - 155

Deloitte and Touche. Writing and effective business plan: guide book. USA. Deloitte and Touche LLP. 2001: Pag 1 - 62

Erskine, James A., Leenders, R. Michiel and Mauffette-Leenders Louise A. Teaching with cases. Richard Ivey School of Business. Canada: The University of Western Ontario, 2001

Leenders, R. Michiel, Mauffette-Leenders Louise A. and Erskine, James A. Writing cases. Richard Ivey School of Business. Canada: The University of Western Ontario, 2001. 1-190

Llano Cifuentes Carlos. La enseñanza de la dirección y el método del caso. Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, IPADE. México, 2004

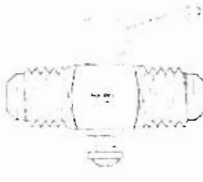
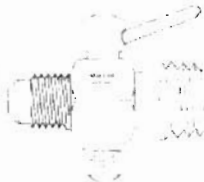

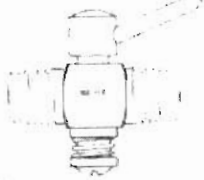


Mauffette-Leenders Louise A., Erskine, James A. and Leenders, R. Michiel Learning with cases. Richard Ivey School of Business. Canada: The University of Western Ontario, 2001


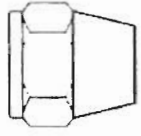

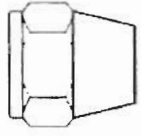












Sampieri, Raúl, Carlos Fernández y Pedro Baptista Metodología de la investigación México: MacGraw Hill, 1998


Villegas, Enrique. Manual de autodiagnóstico. Administración de pequeñas y medianas empresas. México: División de Estudios de Posgrado de la FCA de la UASLP, 2004


ANEXO 1


Productos Malper


Código	Descripción	Código	Descripción
			
			
			


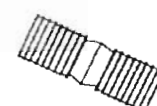
<p>Figure 1</p> 	<p>Figure 1</p> <p>90° Elbow</p>	<p>Figure 2</p> 	<p>Figure 2</p> <p>45° Elbow</p>
<p>Figure 3</p> 	<p>Figure 3</p> <p>45° Elbow</p>	<p>Figure 4</p> 	<p>Figure 4</p> <p>90° Elbow</p>
<p>Figure 5</p> 	<p>Figure 5</p> <p>45° Elbow</p>	<p>Figure 6</p> 	<p>Figure 6</p> <p>45° Elbow</p>
<p>Figure 7</p> 	<p>Figure 7</p> <p>45° Elbow</p>	<p>Figure 8</p> 	<p>Figure 8</p> <p>45° Elbow</p>
<p>Figure 9</p> 	<p>Figure 9</p> <p>45° Elbow</p>	<p>Figure 10</p> 	<p>Figure 10</p> <p>45° Elbow</p>
<p>Figure 11</p> 	<p>Figure 11</p> <p>45° Elbow</p>	<p>Figure 12</p> 	<p>Figure 12</p> <p>45° Elbow</p>
<p>Figure 13</p> 	<p>Figure 13</p> <p>45° Elbow</p>	<p>Figure 14</p> 	<p>Figure 14</p> <p>45° Elbow</p>
<p>Figure 15</p> 	<p>Figure 15</p> <p>45° Elbow</p>	<p>Figure 16</p> 	<p>Figure 16</p> <p>45° Elbow</p>


CATEGORIA	CANTIDAD DE UNIDADES		
	MEDICINA		
	UN	LN	S
	1	1	1

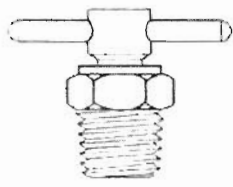

CATEGORIA	CANTIDAD DE UNIDADES		
	MEDICINA		
	UN	LN	S
	1	1	1

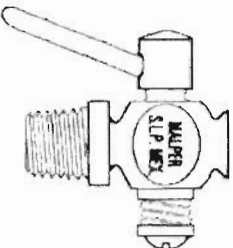

CATEGORIA	CANTIDAD DE UNIDADES		
	MEDICINA		
	UN	LN	S
	1	1	1

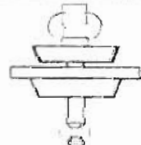
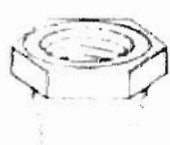
CATEGORIA	CANTIDAD DE UNIDADES		
	MEDICINA		
	UN	LN	S
	1	1	1

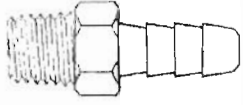
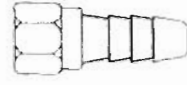
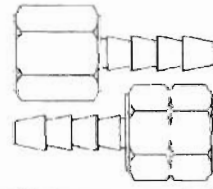


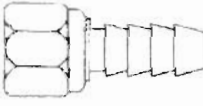
CATEGORIA	CANTIDAD DE UNIDADES		
	MEDICINA		
	UN	LN	S
 	1	1	1

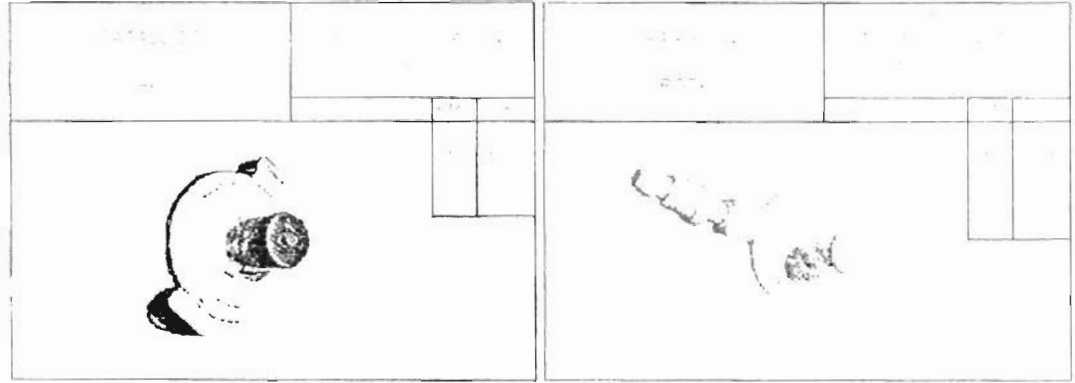
CATEGORIA	CANTIDAD DE UNIDADES		
	MEDICINA		
	UN	LN	S
	1	1	1

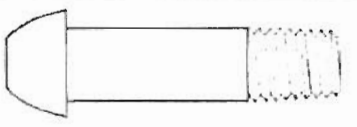
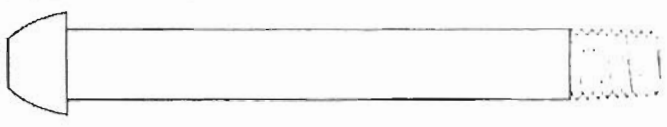
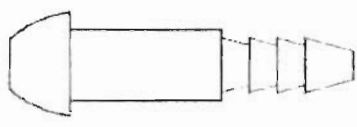
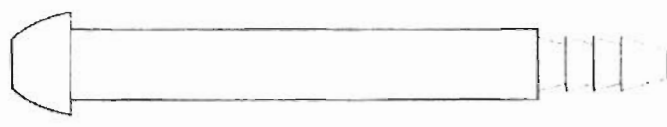
	SP. 1000 - 10000 PARTS LIST OF ADJ.			SP. 1000 - 10000 PARTS LIST OF ADJ.	
	10000 10000	10000 10000		10000 10000	10000 10000

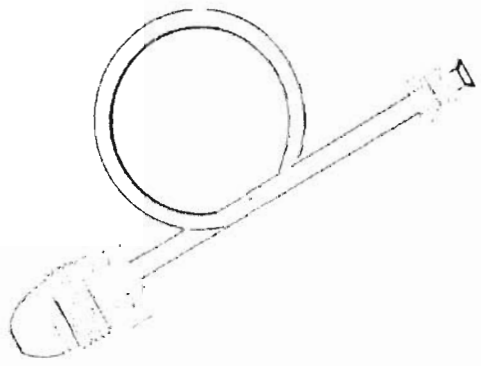



	SP. 1000 - 10000 PARTS LIST OF ADJ.			SP. 1000 - 10000 PARTS LIST OF ADJ.	
	10000 10000	10000 10000		10000 10000	10000 10000

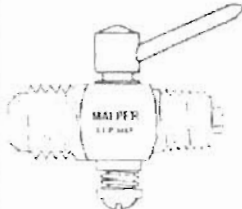

	SP. 1000 - 10000 PARTS LIST OF ADJ.			SP. 1000 - 10000 PARTS LIST OF ADJ.	
	10000 10000	10000 10000		10000 10000	10000 10000

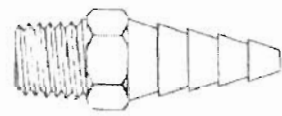
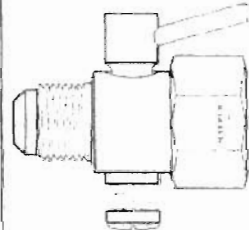
Код детали	Условные обозначения			Код детали	Условные обозначения		
	Материал	Диаметр	Длина		Материал	Диаметр	Длина
	Сталь	12	100		Сталь	12	100
	Сталь	12	100		Сталь	12	100
	Сталь	12	100		Сталь	12	100
	Сталь	12	100		Сталь	12	100
	Сталь	12	100		Сталь	12	100
	Сталь	12	100		Сталь	12	100



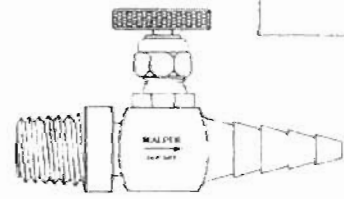
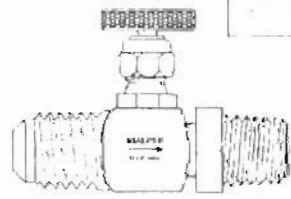
PART NO 447	PART NAME 447		QTY 1	UNIT EA	PRICE 1.00	TOTAL 1.00
	DESCRIPTION 447	MATERIAL 447				
447			1	EA	1.00	1.00
						
						

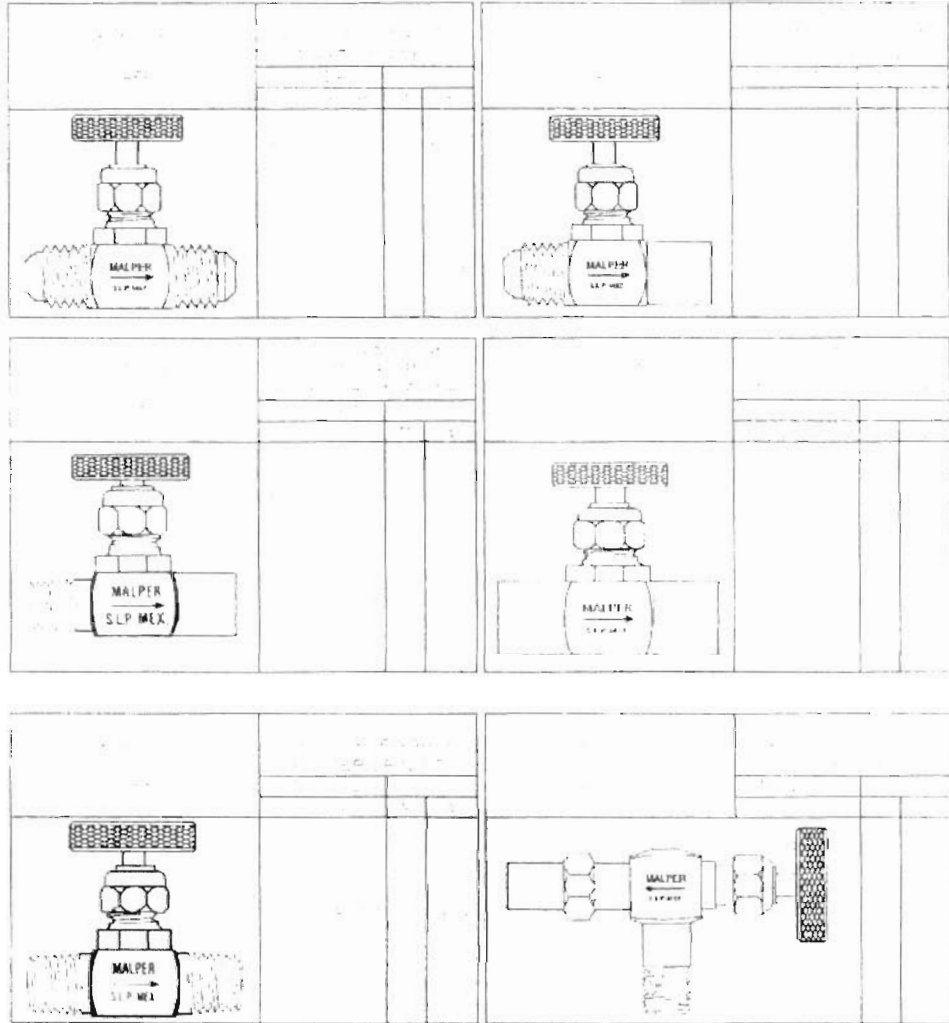
PART NO 447	PART NAME 447		QTY 1	UNIT EA	PRICE 1.00	TOTAL 1.00
	DESCRIPTION 447	MATERIAL 447				
447			1	EA	1.00	1.00
						
						

Part Name	Part Number			Part Name	Part Number		
	QTY	UNIT	PRICE		QTY	UNIT	PRICE
							

Part Name	Part Number			Part Name	Part Number		
	QTY	UNIT	PRICE		QTY	UNIT	PRICE
							

APPENDIX

Part Name	Part Number			Part Name	Part Number		
	QTY	UNIT	PRICE		QTY	UNIT	PRICE
							



CATEGORIA	MEDICINA			CATEGORIA	MEDICINA		
	DESCRIZIONE	QUANTITA'	VALORE		DESCRIZIONE	QUANTITA'	VALORE
101	Medicina	100	100	101	Medicina	100	100
102	Medicina	100	100	102	Medicina	100	100
103	Medicina	100	100	103	Medicina	100	100
104	Medicina	100	100	104	Medicina	100	100
105	Medicina	100	100	105	Medicina	100	100
106	Medicina	100	100	106	Medicina	100	100
107	Medicina	100	100	107	Medicina	100	100
108	Medicina	100	100	108	Medicina	100	100
109	Medicina	100	100	109	Medicina	100	100
110	Medicina	100	100	110	Medicina	100	100
111	Medicina	100	100	111	Medicina	100	100
112	Medicina	100	100	112	Medicina	100	100
113	Medicina	100	100	113	Medicina	100	100
114	Medicina	100	100	114	Medicina	100	100
115	Medicina	100	100	115	Medicina	100	100
116	Medicina	100	100	116	Medicina	100	100
117	Medicina	100	100	117	Medicina	100	100
118	Medicina	100	100	118	Medicina	100	100
119	Medicina	100	100	119	Medicina	100	100
120	Medicina	100	100	120	Medicina	100	100
121	Medicina	100	100	121	Medicina	100	100
122	Medicina	100	100	122	Medicina	100	100
123	Medicina	100	100	123	Medicina	100	100
124	Medicina	100	100	124	Medicina	100	100
125	Medicina	100	100	125	Medicina	100	100
126	Medicina	100	100	126	Medicina	100	100
127	Medicina	100	100	127	Medicina	100	100
128	Medicina	100	100	128	Medicina	100	100
129	Medicina	100	100	129	Medicina	100	100
130	Medicina	100	100	130	Medicina	100	100
131	Medicina	100	100	131	Medicina	100	100
132	Medicina	100	100	132	Medicina	100	100
133	Medicina	100	100	133	Medicina	100	100
134	Medicina	100	100	134	Medicina	100	100
135	Medicina	100	100	135	Medicina	100	100
136	Medicina	100	100	136	Medicina	100	100
137	Medicina	100	100	137	Medicina	100	100
138	Medicina	100	100	138	Medicina	100	100
139	Medicina	100	100	139	Medicina	100	100
140	Medicina	100	100	140	Medicina	100	100
141	Medicina	100	100	141	Medicina	100	100
142	Medicina	100	100	142	Medicina	100	100
143	Medicina	100	100	143	Medicina	100	100
144	Medicina	100	100	144	Medicina	100	100
145	Medicina	100	100	145	Medicina	100	100
146	Medicina	100	100	146	Medicina	100	100
147	Medicina	100	100	147	Medicina	100	100
148	Medicina	100	100	148	Medicina	100	100
149	Medicina	100	100	149	Medicina	100	100
150	Medicina	100	100	150	Medicina	100	100

ALAT 370