



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

**PLAN DE MERCADEO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE DESINFECTANTES
LÍQUIDOS EN EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS QUÍMICOS**

René Alejandro Morales Nufio

Asesorado por la Inga. Ingrid Marisol Flores Estrada

Guatemala, octubre de 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PLAN DE MERCADEO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE DESINFECTANTES
LÍQUIDOS EN EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS QUÍMICOS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

RENÉ ALEJANDRO MORALES NUFIO

ASESORADO POR LA INGA. INGRID MARISOL FLORES ESTRADA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

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

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
EXAMINADOR	Ing. José Francisco Gómez Rivera
EXAMINADORA	Inga. María Martha Wolford Estrada
EXAMINADORA	Inga. Nora Leonor García Tobar
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

Guatemala, marzo 2,022

Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
Director de Escuela
Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos Guatemala

Estimado Director:

Por este medio informo que como asesora del estudiante René Alejandro Morales Nufio, con número de carné 201403642 y código único de identificación 2588055520101 de la carrera de Ingeniería Industrial, he revisado el trabajo de investigación titulado: **“PLAN DE MERCADEO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE DESINFECTANTES LÍQUIDOS EN EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS QUÍMICOS”** y considero a mi criterio que el trabajo desarrollado cumple con los objetivos propuestos según el protocolo, por lo que doy por APROBADO el trabajo de graduación, poniéndolo a su consideración.

Sin otro particular, atentamente



Ingrid Marisol Flores Estrada
Ingeniera Industrial
Colegiado No. 10222

Ingrid Marisol Flores Estrada
Ingeniera Industrial
Col. 10222



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

REF.REV.EMI.040.022

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **PLAN DE MERCADEO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE DESINFECTANTES LÍQUIDOS EN EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS QUÍMICOS**, presentado por el estudiante universitario **René Alejandro Morales Nufio**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Juan Carlos Godínez Orozco
Ingeniero Industrial
Colegiado No.11828

Ing. Juan Carlos Godínez Orozco
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, junio de 2022.

/mgp



Decanato
Facultad de Ingeniería
24189101- 24189102
secretariadecanato@ingenieria.usac.edu.gt

LNG.DECANATO.OI.678.2022

La Decana de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **PLAN DE MERCADEO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE DESINFECTANTES LÍQUIDOS EN EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS QUÍMICOS**, presentado por: **René Alejandro Morales Nufio**, después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



Inga. Aurelia Anabela Cordova

Decana



Guatemala, octubre de 2022

AACE/gaoc

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

PLAN DE MERCADEO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE DESINFECTANTES LÍQUIDOS EN EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS QUÍMICOS

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha marzo de 2021.

René Alejandro Morales Nufio

ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Por ser todo en mi vida.
Mis padres	Mario Morales y Mayra Nufio, por ser el motivo principal de superarme cada día.
Mis hermanos	Mario y Rodrigo Morales Nufio, por su apoyo, amor y amistad.
Mi novia	Saraí Ibarra, por ser un motor de inspiración. Por tu apoyo incondicional.
Mis sobrinos	Gabriel y Emilio Morales Solares, por alegrarme la vida.
Mi familia	En especial a mis abuelas María Concepción Cardona y Silvia Soto.

AGRADECIMIENTOS A:

**Universidad de San
Carlos de Guatemala**

Por brindarme la oportunidad de estudiar y de crecer como profesional.

Facultad de Ingeniería

Por ser la mejor facultad de la universidad.

**Mis amigos de la
Facultad**

Julio Cristales, Josué González, Juan Carlos Santizo, Brandon Chacón, Luis Garci-Aguirre, Diego Borrayo, Carlos Vela, Kevin Barraza, Julio Flores, Rodrigo Palacios y Gersón López.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	IX
LISTA DE SÍMBOLOS	XIII
GLOSARIO	XV
RESUMEN.....	XVII
OBJETIVOS.....	XIX
INTRODUCCIÓN	XXI
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1. Características generales de la empresa	1
1.1.1. Reseña histórica de la empresa	1
1.1.2. Misión, visión y política de calidad.....	1
1.1.3. Estructura organizacional	2
1.1.4. Productos que se elaboran en la empresa	2
1.1.5. Estructura organizacional del Departamento de Mercadeo y Comercialización.....	3
1.2. Conceptos teóricos.....	4
1.2.1. Marketing.....	4
1.2.1.1. Mercado.....	5
1.2.1.2. Necesidades y demandas	5
1.2.1.3. Valor y satisfacción.....	5
1.2.1.4. Intercambio, transacción y relación	6
1.2.1.5. Producto	6
1.2.1.6. Gestión de <i>Marketing</i>	7
1.2.1.7. Marketing digital.....	7
1.2.2. Mercado meta.....	7

	1.2.2.1.	Segmentación	7
	1.2.2.2.	Determinación de compradores y usuarios.....	8
	1.2.2.3.	Mercado meta primario y secundario	9
1.2.3.		Plan de mercadeo	9
	1.2.3.1.	Estructura del plan de <i>Marketing</i>	9
	1.2.3.2.	Propósitos y significado del plan de <i>Marketing</i>	11
	1.2.3.3.	Aspectos organizacionales.....	11
1.2.4.		Estrategias de mercadeo.....	12
	1.2.4.1.	De estacionalidad.....	12
	1.2.4.2.	De producto.....	13
	1.2.4.3.	Competitividad.....	16
	1.2.4.4.	Mercado meta	17
	1.2.4.5.	Fijación de precios	19
	1.2.4.6.	Distribución.....	22
	1.2.4.7.	Promoción	24
	1.2.4.8.	Publicidad.....	25
	1.2.4.9.	Fuerza de ventas.....	27
1.2.5.		Pronósticos de demanda.....	29
	1.2.5.1.	Series de tiempo	29
	1.2.5.2.	Tendencia.....	30
	1.2.5.3.	Estacionalidad	32
	1.2.5.4.	Método promedio móvil simple.....	32
	1.2.5.5.	Método promedio móvil ponderado	33
	1.2.5.6.	Método suavización exponencial.....	33
1.2.6.		Benchmarking	34
	1.2.6.1.	Tipos de benchmarking	34
	1.2.6.2.	Ventajas y desventajas.....	35

	1.2.6.3.	Investigación de mercado	36
	1.2.6.4.	Análisis comparativo	36
2.	SITUACIÓN ACTUAL.....		37
2.1.	Análisis del Departamento de Comercialización y Mercadeo ..		37
	2.1.1.	Análisis FODA	37
		2.1.1.1. Fortalezas	37
		2.1.1.2. Debilidades	38
		2.1.1.3. Oportunidades	38
		2.1.1.4. Amenazas.....	39
	2.1.2.	Equipo de ventas	41
		2.1.2.1. Colocación, control y seguimiento de pedidos	41
		2.1.2.2. Atención a clientes.....	43
2.2.	Análisis de la demanda.....		44
		2.2.1.1. Análisis de ventas.....	45
		2.2.1.2. Ventas por departamento	45
		2.2.1.3. Estacionalidad de ventas	48
		2.2.1.4. Ventas por presentación.....	49
		2.2.1.5. Ventas totales	52
	2.2.2.	Clasificación clientes	53
		2.2.2.1. Clientes A	57
		2.2.2.2. Clientes B	57
		2.2.2.3. Clientes C	57
2.3.	Distribución del producto		57
	2.3.1.	Políticas de despacho.....	58
	2.3.2.	Canales de distribución	58
	2.3.3.	Capacidad de distribución.....	59
		2.3.3.1. Medios de transporte	59

	2.3.3.2.	Costos de transporte	59
2.4.		Definición de la competencia	60
	2.4.1.	<i>Benchmarking</i> de la competencia directa	60
	2.4.2.	<i>Benchmarking</i> de la competencia indirecta	62
3.		PROPUESTA DE PLAN DE MERCADEO	63
3.1.		Objetivos del plan de mercadeo	63
	3.1.1.	Incremento de ventas	63
	3.1.2.	Asignación de precios	64
	3.1.3.	Posicionamiento	65
3.2.		Misión del plan de mercadeo	65
3.3.		Visión del plan de mercadeo	66
3.4.		Ciclo de vida del producto	66
	3.4.1.	Análisis del ciclo de vida.....	66
	3.4.2.	Determinación de la etapa del producto en el ciclo de vida.....	67
3.5.		Segmentación de mercado	67
	3.5.1.	Mercado meta primario	68
	3.5.2.	Mercado meta secundario	69
3.6.		Determinación de las estrategias de mercadeo	69
	3.6.1.	De posicionamiento	70
		3.6.1.1. Diferenciación del producto	70
		3.6.1.2. Atributos y beneficios	70
		3.6.1.3. Categoría y uso	71
	3.6.2.	De imagen	71
		3.6.2.1. Publicidad.....	72
		3.6.2.2. <i>Merchandising</i>	72
	3.6.3.	Funcionales	73
		3.6.3.1. Precio	73

	3.6.3.2.	Plaza.....	73
	3.6.3.3.	Producto	74
	3.6.3.4.	Promoción.....	75
	3.6.4.	Fuerza de ventas	75
	3.6.4.1.	Incentivos de ventas	76
	3.6.4.2.	Atención al cliente.....	76
	3.6.4.3.	Capacidad de negociación.....	77
3.7.		Establecimiento de indicadores	77
	3.7.1.	Tendencia de ventas	77
	3.7.2.	Asertividad con pronósticos	78
	3.7.3.	Unidades vendidas por semana	78
	3.7.4.	Unidades vendidas por mes	78
	3.7.5.	Satisfacción de clientes	78
	3.7.6.	Cobertura de mercado	79
	3.7.7.	Participación en el mercado.....	79
4.		DESARROLLO DEL PLAN DE MERCADEO	81
	4.1.	Estrategias de posicionamiento.....	81
	4.1.1.	Encuestas de reconocimiento de marca	81
	4.1.2.	Mapeo de posicionamiento	83
	4.1.3.	Cuadro de benchmarking	84
	4.2.	Estrategias de imagen	85
	4.2.1.	Medios publicitarios	86
	4.2.2.	<i>Merchandising</i> y material promocional	87
	4.2.3.	<i>Marketing</i> digital.....	88
	4.2.4.	Cronograma	89
	4.3.	Estrategias funcionales.....	90
	4.3.1.	Precio	90
	4.3.1.1.	Fijación de precios.....	91

	4.3.1.2.	Estacionalidad	92
	4.3.2.	Promoción	94
	4.3.2.1.	Incentivos de promoción.....	94
	4.3.2.2.	Desarrollo de descuentos y promociones.....	95
	4.3.3.	Producto	97
	4.3.3.1.	Costos del producto	98
	4.3.3.2.	Empaque	102
	4.3.4.	Cronograma	104
4.4.		Estrategias de fuerza de ventas.....	105
	4.4.1.	Encuestas de servicio al cliente	105
	4.4.2.	Plan de incentivos	106
	4.4.3.	Plan de capacitaciones	107
	4.4.4.	Cronograma	107
4.5.		Diagrama de Gantt.....	108
4.6.		Presupuesto del plan de <i>marketing</i>	110
	4.6.1.	Listado de recursos	110
	4.6.2.	Estimación de costos e inversión total	111
	4.6.3.	Proyección de ventas	113
	4.6.4.	Estimación de ingresos	114
	4.6.5.	Punto de equilibrio.....	114
	4.6.6.	Índices de rentabilidad	115
5.		CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO	117
	5.1.	Evaluación de resultados	117
	5.1.1.	Evaluación de indicadores.....	117
	5.1.2.	Análisis costo-beneficio de estrategias	117
	5.1.3.	Evaluación de ventas	117
	5.1.4.	Balance general de resultados	118

5.1.5.	Histograma de aceptación y satisfacción de clientes	119
5.1.6.	Gráfico de reconocimiento de marca	119
5.1.7.	Mapeo de posicionamiento	119
5.2.	Control del plan de mercadeo.....	119
5.2.1.	Ajuste de objetivos.....	120
5.2.2.	Mejora y sustitución de estrategias.....	120
5.2.3.	Control de tareas y funciones	121
5.2.4.	Programación de capacitaciones personal de ventas	123
CONCLUSIONES		125
RECOMENDACIONES.....		129
REFERENCIAS		131

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Organigrama departamento de comercialización y mercadeo	4
2.	Tendencia creciente lineal.....	30
3.	Tendencia decreciente lineal.....	31
4.	Tendencia creciente no lineal.....	31
5.	Tendencia decreciente no lineal.....	32
6.	Diagrama de proceso de colocación de pedido	42
7.	Distribución de ventas por departamento 2019.....	46
8.	Ventas por mes año 2018 – 2020	48
9.	Ventas por fragancia 2019	49
10.	Ventas por fragancia 2020	50
11.	Ventas por presentación 2019	51
12.	Ventas por presentación 2020	52
13.	Diagrama Pareto de venta a clientes 2019	55
14.	Diagrama de Pareto de venta a clientes 2020	56
15.	Gráfico de reconocimiento de la marca.....	82
16.	Gráfico de encuesta sobre reconocimiento de los productos de la marca	82
17.	Mapeo de posicionamiento	84
18.	Costos por unidad de materiales y materias primas por unidad presentación 800 mL.....	99
19.	Costos de materiales y materias primas por unidad presentación 800 mL con disparador.....	99

20.	Costos de materiales y materias primas por unidad presentación 1,300 mL.....	100
21.	Costos de materiales y materias primas por unidad presentación 3,785 mL.....	101
22.	Diagrama de Gantt estrategias plan comercial	109
23.	Hoja de control de estrategias	121
24.	Lista de tareas	122

TABLAS

I.	Clasificación de productos en la empresa	3
II.	Estrategias y objetivos del departamento de comercialización y mercadeo.....	40
III.	Evaluación atención al cliente año 2020.....	44
IV.	Ventas por departamento 2019	45
V.	Ventas por Departamento 2020.....	47
VI.	Distribución ventas por departamento 2020	47
VII.	Ventas totales 2019 y 2020	53
VIII.	Clasificación clientes 2019.....	54
IX.	Clasificación clientes 2020.....	56
X.	Tabla de costos por transporte	60
XI.	Análisis comparativo competencia directa	61
XII.	Análisis comparativo competencia indirecta	62
XIII.	Objetivo de incremento de ventas.....	64
XIV.	Etapas ciclo de vida de desinfectantes líquidos	67
XV.	Plan de encuestas de reconocimiento de marca	81
XVI.	Cuadro <i>benchmarking</i> desinfectantes galón.....	85
XVII.	Tarifas de publicidad.....	86
XVIII.	Estrategias de publicidad.....	87

XIX.	Estrategias de material promocional	88
XX.	Estrategias de <i>Marketing</i> digital	89
XXI.	Cronograma de entrega de material promocional	90
XXII.	Precio actual, costos variables y margen de contribución	91
XXIII.	Ajuste de precios en relación con ciclo de vida.....	92
XXIV.	Índice estacional desinfectantes líquidos	93
XXV.	Actualización de precios por estacionalidad.....	94
XXVI.	Incentivos promocionales.....	95
XXVII.	Calendario de descuentos y promociones	96
XXVIII.	Estrategia de proveedores alternativos para materiales	102
XXIX.	Estrategias de empaque para los desinfectantes.....	103
XXX.	Cronograma de estrategias de cambio de proveedores y empaques nuevos.....	104
XXXI.	Estrategias de encuestas de servicio al cliente	105
XXXII.	Estrategias de incentivos de ventas	106
XXXIII.	Plan de capacitaciones	107
XXXIV.	Cronograma estrategias de fuerza de ventas	108
XXXV.	Listado de recursos.....	110
XXXVI.	Costos de material promocional.....	111
XXXVII.	Costos de capacitaciones	111
XXXVIII.	Costo de estrategias de imagen.....	112
XXXIX.	Costos de operaciones.....	112
XL.	Inversión total.....	113
XLI.	Proyección de ventas en unidades	113
XLII.	Estimación de ingresos anual	114
XLIII.	Punto de equilibrio desinfectantes líquidos	115
XLIV.	Índices de rentabilidad	116
XLV.	Programación de capacitaciones	123

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
GL	Galón
L	Litros
mL	Mililitros
%	Porcentaje
Q	Quetzal, moneda de Guatemala.

GLOSARIO

Asertividad	Medición de precisión de la demanda proyectada en relación con la venta real lograda en un tiempo determinado.
Back-order	Estado de un pedido que queda pendiente de entrega.
Branding	Son acciones alineadas al posicionamiento, propósito y valores de una marca.
Benchmarking	Proceso continuo de medir productos, servicios o prácticas contra los competidores.
Comercialización	Conjunto de actividades desarrolladas para facilitar la venta y conseguir que el producto llegue finalmente al consumidor final.
Diferenciación	Crear diferencias en la oferta de productos de la empresa que la distinguan de las propuestas de la competencia.
Fuerza de ventas	Es aquella parte de la estructura interna de una empresa que se encarga del contacto personal con los clientes para facilitar la venta y la adopción de productos o servicios.

<i>Marketing</i>	Conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen un valor para los usuarios, clientes, socios y para la sociedad en su conjunto.
Mercado	Conjunto de todos los compradores reales o potenciales de un producto o servicio.
Mercado meta	Conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, y a los cuales la compañía decide servir.
<i>Merchandising</i>	Nexo tangible de la comunicación entre el producto y el consumidor.
Segmentación de mercados	Es el proceso de analizar el mercado con el fin de identificar grupos de consumidores que tienen características comunes con respecto a la satisfacción de necesidades específicas.
Venta al detalle	Todas las actividades que intervienen directamente en la venta de bienes o servicios al consumidor final para su uso personal, no comercial.

RESUMEN

En esta investigación se establecieron los antecedentes preliminares sobre cómo está organizada la empresa, el grupo que conforma el departamento de comercialización y mercadeo. Luego se analizó el comportamiento de las ventas de los últimos tres años, qué productos son los que más se vendieron, la tendencia de las ventas, la distribución de la venta en el interior del país, las presentaciones y fragancias que representan un mayor volumen en las ventas totales. De igual manera, se determinó el ciclo de vida de cada uno de los productos, se clasificaron los clientes en tres segmentos principales, se detallaron las políticas de despacho, la gestión de la distribución de los productos y se realizó un breve análisis comparativo con las marcas de competencia directa e indirecta.

Luego de haber realizado el análisis de las ventas y de la gestión de la comercialización de los desinfectantes, se procedió a proponer estrategias de *marketing* para el incremento de las ventas y la mejora en el posicionamiento de la marca, tomando como principales ejes de funcionamiento el mix de *Marketing* (plaza, precio, producto y promoción), la publicidad y la gestión de la fuerza de ventas.

De las propuestas que se definieron se tomaron para su implementación las estrategias que mejor se ajustaban a los objetivos comerciales, que conllevaran un costo mínimo de ejecución y que tendrían un efecto a corto y mediano plazo. Entre las estrategias que se efectuaron, se tienen la reducción de precios, descuentos en base a la estacionalidad, cambios en el empaque primario y secundario de los desinfectantes, promociones y entrega de

merchandising en meses de baja demanda, un plan de publicidad, una programación de capacitaciones y planificación de incentivos para el equipo de ventas.

Por último, se definieron herramientas y métodos para el control, ajuste y gestión del plan de mercadeo que se estableció para lograr una mejora continua en el departamento de comercialización y mercadeo, un crecimiento en el posicionamiento de la marca y un aumento en las utilidades totales generadas por la venta de desinfectantes líquidos.

OBJETIVOS

General

Desarrollar un plan estratégico de mercadeo para la comercialización de desinfectantes líquidos en empresa distribuidora de productos químicos.

Específicos

1. Evaluar las estrategias de *marketing* de la empresa para establecer su efecto en las ventas de los últimos meses.
2. Investigar la competencia directa e indirecta de la marca, sus precios, posicionamiento en el mercado y su diferenciación.
3. Analizar el histórico de ventas de cada presentación en la línea de productos higiénicos para determinar su demanda y su estacionalidad.
4. Proponer un plan de mercadeo para los desinfectantes líquidos conforme a la capacidad de la empresa.
5. Definir el mercado meta primario y secundario mediante la segmentación para determinar los objetivos del plan de *marketing*.
6. Determinar el posicionamiento de la marca para aumentar su reconocimiento en el mercado.

7. Establecer las estrategias comerciales que permitan un crecimiento en las ventas.
8. Establecer los recursos y actividades necesarias para llevar a cabo el plan de mercadeo.

INTRODUCCIÓN

La empresa se dedica a la venta y distribución de distintos productos químicos en los que se clasifican en cosméticos, farmacéuticos oficinales e higiénicos. La línea de artículos higiénicos hace referencia a los desinfectantes líquidos, la cual la empresa tiene más de veinte años de estar comercializando. En Guatemala existe una amplia variedad de productores y distribuidores de desinfectantes líquidos, incluso en los últimos años ha crecido la producción informal que se realiza en garajes y domicilios ofreciendo un precio más económico y a la vez aumentando la competitividad.

Debido a la alta competencia que se encuentra en los mercados de consumo masivo, minoristas y venta al detalle, surge la necesidad de combatir la pérdida de posición y la disminución en las ventas a través de estrategias comerciales que permitan un progreso sostenido a corto y mediano plazo. El desarrollo de un plan de mercadeo facilita un reconocimiento de marca a nivel regional, una mejora en la imagen de la empresa y de los productos, un avance en el posicionamiento con respecto a la competencia, un incremento continuo en las unidades vendidas y un fortalecimiento en el desempeño del personal involucrado.

El estudio hecho en esta empresa ubicada en Mixco, constituye un plan de mercadeo con objetivos, un conjunto de estrategias funcionales, de imagen, de posicionamiento y de fuerza de ventas en las que se analizará sus resultados por medio de indicadores de rentabilidad y se modificará el plan acorde a distintos medios de control y seguimiento.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. Características generales de la empresa

La empresa forma parte de un grupo industrial dedicadas al desarrollo, fabricación y comercialización de productos químicos especialmente elaborados para dar soluciones en el mercado guatemalteco en la concepción y venta de amplias líneas de productos para la desinfección doméstica, hospitalaria y laboral.

1.1.1. Reseña histórica de la empresa

La empresa fue fundada en 1984 contando con una amplia experiencia en la distribución de toda clase de productos de limpieza doméstica, hospitalaria y para uso en oficinas. Sus primeras instalaciones tuvieron lugar en la zona 12 de la Ciudad de Guatemala y luego de 10 años de operaciones se trasladaron donde se ubica actualmente en la zona 6 del municipio de Mixco (Grupo Fomula, s.f.).

1.1.2. Misión, visión y política de calidad

La visión de la empresa se basa en la búsqueda de la comercialización de productos existentes y en nuevos desarrollos, planteando objetivos en base a las expectativas de los clientes, cumplir con las normas tanto nacionales como internacionales y poder cubrir mercados globales, (Grupo Fomula, s.f.).

La empresa tiene como misión principal elaborar y vender productos para el higiene doméstico y personal, a través de controles en los procesos, para obtener una alta calidad, (Grupo Fomula, s.f.).

La política de calidad de la empresa consiste en comercializar productos catalogados como higiénicos, cosméticos e incluso farmacéuticos producidos bajo normas de buenas prácticas de manufactura, capacitando constantemente al personal y con una filosofía de mejora continua, (Grupo Fomula, s.f.).

1.1.3. Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa es de carácter jerárquico el cual se compone en la cabeza de la organización la Gerencia General, seguido por la Gerencia de Operaciones que se encarga de dar las directrices a los departamentos de la cadena de suministro como lo son Producción, Logística, Compras, Mercadeo y Comercialización.

1.1.4. Productos que se elaboran en la empresa

Los productos que se elaboran en la empresa se clasifican según sus características, propiedades, uso comercial o técnico, los cuales son:

Tabla I. **Clasificación de productos en la empresa**

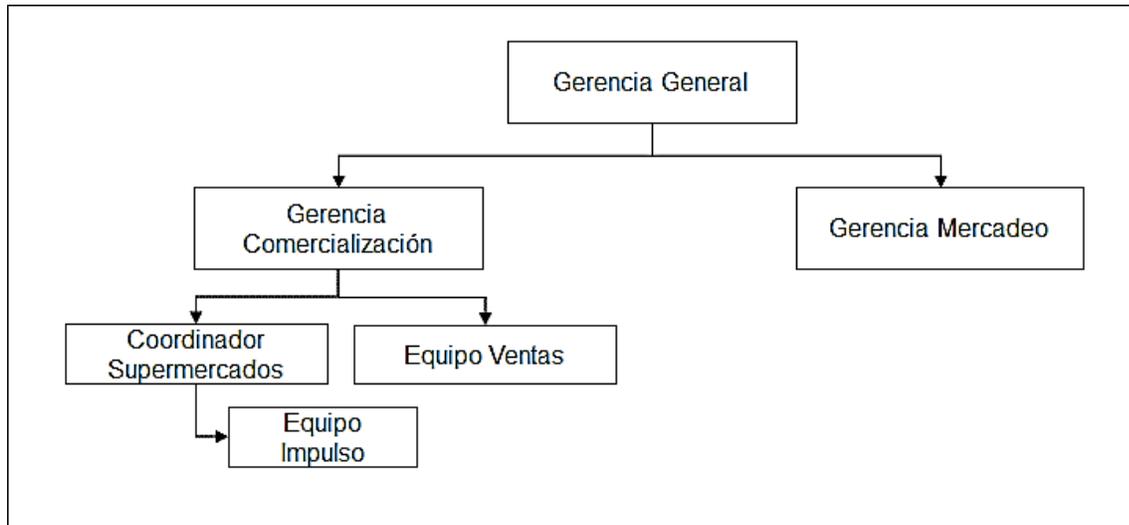
Higiénicos	Desinfectantes (800 mL, 1,300 mL, 3,785 mL, 800 mL con disparador <i>trigger</i>).
Oficinales	Alcohol líquido (120 mL, 240 mL, 480 mL, 960 mL, 3,785 mL); Agua oxigenada (120 mL, 240 mL, 3,785 mL); Alcoholes en gel (115 mL, 485 mL, 3,785 mL).
Cosméticos	Jabones antibacteriales (525 mL, 3,785 mL); Geles antibacteriales (115 mL, 485 mL).

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Word.

1.1.5. Estructura organizacional del Departamento de Mercadeo y Comercialización

El Departamento de Mercadeo y Comercialización está compuesto por el gerente de comercialización y la gerente de mercadeo, quienes le reportan a la gerencia general. El personal del equipo de ventas está formado por dos ejecutivos de ventas. El personal encargado de las ventas de consumo masivo, es decir, en supermercados, se encuentra organizado por un coordinador de supermercados y cuatro impulsores.

Figura 1. **Organigrama departamento de comercialización y mercadeo**



Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Visio.

1.2. **Conceptos teóricos**

Los conceptos teóricos fundamentales para el desarrollo de la investigación son en gran parte de textos académicos enfocados a la gestión estratégica de un plan de mercadeo.

1.2.1. **Marketing**

De acuerdo con Arellano (2010) y la Asociación Americana de *Marketing* se define el *marketing* como “La actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los usuarios, clientes, socios y para la sociedad en su conjunto” (p. 8).

El Marketing se encargará de recolectar y de procesar las informaciones sobre las necesidades y deseos de los consumidores (investigación de mercados); de procesar esos deseos y de proponer productos y servicios para satisfacerlos (en cooperación con el área de producción); de fijarles un precio adecuado a las posibilidades de los consumidores (coordinando con finanzas y contabilidad); de organizar su puesta física en el mercado (distribución), así como de comunicar a los clientes la existencia de los productos e instarlos a preferirlos a aquellos de los competidores (publicidad y venta). (Arellano, 2010, p. 8).

1.2.1.1. Mercado

Monferrer (2013), menciona que el mercado puede definirse como el conjunto de individuos o instituciones con necesidades similares que pueden llegar a ser satisfechas por un producto o servicio.

1.2.1.2. Necesidades y demandas

Monferrer (2013), explica que las necesidades son el punto de partida del *Marketing* y que por necesidad se entiende como una carencia genérica de física, social o individual. A partir de la necesidad y la capacidad de adquisición de un individuo nace la demanda.

1.2.1.3. Valor y satisfacción

Kotler y Armstrong (2008), señalan que “los clientes basan sus decisiones de compra en relación con las expectativas de valor y satisfacción que las distintas ofertas de mercado les proporcionarán. Los clientes satisfechos

comunican a otros sus experiencias positivas con el producto” (p. 7) y en segundas ocasiones vuelven a comprar.

1.2.1.4. Intercambio, transacción y relación

Monferrer (2013), señala que:

El Marketing tiene lugar cuando una unidad social (individuo o empresa) trata de intercambiar algo de valor con otra. El intercambio debe de ser visto como un proceso, y si se concluye en un buen resultado, se consigue el suceso al que llamamos transacción. En *Marketing* se debe de añadir un horizonte a largo plazo en el proceso del intercambio, el cual es la relación, que busca mantener y establecer un trato entre oferente y demandante a lo largo del tiempo. (p. 21-22).

1.2.1.5. Producto

Un producto puede definirse como el objeto diseñado y manufacturado para satisfacer una necesidad y que posee un valor en el mercado.

“El concepto de producto sostiene que los consumidores prefieren los productos que ofrecen lo mejor en calidad, desempeño y características innovadoras. Bajo este concepto, la estrategia de *Marketing* debe concentrarse en mejorar continuamente sus productos” (Kotler & Armstrong, 2008, p. 10).

Cuando los clientes compran un producto, intercambian algo de valor (el precio) para obtener algo de valor (los beneficios de poseer o usar el producto). La fijación de precios eficaz, orientada hacia el cliente, implica el entendimiento de cuánto valor le otorgan los consumidores a los

beneficios que reciben del producto, y la fijación de un precio que capte dicho valor. (Kotler & Armstrong, 2008, p. 264).

1.2.1.6. Gestión de *Marketing*

“Es el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, comunicación y distribución (4 Pes) de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de organizaciones, como de la sociedad en general” (Monferrer, 2013, p. 23).

1.2.1.7. Marketing digital

Es el uso de medios digitales para la comercialización de los productos. Estas herramientas han tomado bastante importancia en la última década por la cantidad de usuarios de motores de búsqueda y redes sociales, las cuales se utilizan para la compra-venta, promoción y publicidad de productos y servicios.

1.2.2. Mercado meta

Hiebing Jr. & Cooper (1992) definen el mercado meta “como un grupo de personas con un conjunto de características similares, con necesidades y hábitos de compra semejantes” (p. 81).

1.2.2.1. Segmentación

Monferrer (2013) explica que:

La segmentación es la diferenciación del mercado total de un producto o servicio en grupos diferentes de consumidores. Estos grupos de

consumidores pueden ser también homogéneos entre sí y diferentes a los demás, en cuanto a hábitos, necesidades y gustos, que podrían requerir productos o combinaciones de *Marketing* diferentes. (p. 57).

La segmentación de un mercado se puede realizar tomando en cuenta distintos criterios para su análisis y son los siguientes.

- Segmentación geográfica: densidad, clima, tamaño de ciudad.
- Segmentación demográfica: edad, género, religión, educación, ingresos, generación, ocupación.
- Segmentación psicográfica: estilo de vida y personalidad.
- Segmentación conductual: frecuencias de uso, beneficios, intención de compra, lealtad.

1.2.2.2. Determinación de compradores y usuarios

Los compradores en el mercado son el tipo de consumidor que tiende a comprar el producto de forma regular, en cantidades modestas y conocen poco sobre los atributos o aplicaciones del producto. En cambio, los usuarios por lo general conocen a la perfección cada una de las características del producto, sabe diferenciar entre marcas, la adquisición del producto es necesaria para realizar sus actividades diarias, compran con bastante frecuencia y en cantidades mayores.

1.2.2.3. Mercado meta primario y secundario

El mercado meta es el conjunto de consumidores al que la empresa quiere llegar a través de lo que tiene para ofrecer. Son la base de las estrategias comerciales y se dividen en dos:

- Mercado meta primario: de acuerdo con Hiebing Jr. & Cooper (1992) el mercado meta primario “es la principal fuente de ingresos de la empresa. Se compone por los usuarios más importantes del producto y son los mayores consumidores” (p. 26).

Mercado meta secundario: estos mercados son importantes porque representan ventas adicionales para la compañía, además de las que se llevan a cabo en el mercado meta primario, lo mismo que ventas futuras para la compañía. Este grupo de personas también influye en el índice de uso y en las compras efectuadas por el mercado meta primario. (Hiebing Jr. & Cooper, 1992, p. 27).

1.2.3. Plan de mercadeo

La planeación de *Marketing* o plan de mercadeo, según Kotler y Armstrong (2008), “implica en decidir qué tipo de estrategias de *Marketing* ayudarán a la compañía a alcanzar sus objetivos estratégicos generales. Se requiere de un plan de *Marketing* detallado para cada negocio, producto o marca” (p. 54-55).

1.2.3.1. Estructura del plan de *Marketing*

Ferrell y Hartline (2012) proponen que la estructura de un plan de *Marketing* deba estar correctamente estructurado para incluir toda la

información pertinente. Por lo general una estructura adecuada se compone de la siguiente manera:

- Análisis de la situación: analizar los entornos externos e internos de la organización.
- Metas y objetivos: son las declaraciones formales de los resultados deseados y esperados del plan de *Marketing*. Las metas son declaraciones amplias y simples de lo que se logrará por medio de la estrategia de *Marketing*. Los objetivos de *Marketing* son más específicos y esenciales para la planeación y deben expresarse en términos cuantitativos para permitir una medición razonablemente precisa.
- Estrategias de *Marketing*: en esta sección del plan de *Marketing* se describe la forma en que la empresa logrará sus objetivos de *Marketing* (Ferrell y Hartline, 2012, p. 44).
- Implementación: la sección de implementación del plan de *Marketing* describe la forma como se ejecutará el programa de *Marketing*.
- Evaluación y control: la sección final del plan de *Marketing* detalla cómo se evaluarán y controlarán los resultados del programa. (Ferrell y Hartline, 2012, p. 46).

1.2.3.2. Propósitos y significado del plan de *Marketing*

Para poder apreciar la importancia y el significado de un Plan de *Marketing* Ferrell y Hartline (2012) detallan cinco propósitos:

- Explica la situación actual de la empresa, tanto interna o como externamente.
- Determina metas y objetivos al final del período del plan.
- Detalla acciones para asignar responsabilidades.
- Los recursos para las acciones planeadas serían identificados.
- Permite tener un control de las acciones, pero más importante a través de la retroalimentación del monitoreo se obtiene información que funcionará para planes y estrategias que se pueden aplicar en un siguiente período.

1.2.3.3. Aspectos organizacionales

El plan de mercadeo debe de ser aprobado por el Gerente General o Gerente Comercial de la organización, ya que se definen metas, objetivos y estrategias importantes para el crecimiento de una unidad de negocio.

1.2.4. Estrategias de mercadeo

“Las estrategias de *Marketing* incluyen seleccionar y analizar los mercados meta y crear y mantener un programa de *Marketing* apropiado (producto, distribución, promoción y precio) para satisfacer las necesidades de esos mercados meta” (Ferrell & Hartline, 2012, p.44).

1.2.4.1. De estacionalidad

La estacionalidad de precios se relaciona con el cambio de precio según la temporada del año, también se relaciona con el cambio de precios en una forma oportuna teniendo en cuenta la competencia y los incrementos o disminuciones del margen de utilidad o de los costos de los bienes. (Hiebing Jr. & Cooper, 1992, p. 129).

La estacionalidad de la distribución requiere una construcción real, arrendamientos a largo plazo en el caso de los detallistas, establecer relaciones de trabajo con los mayoristas o corredores por parte de los fabricantes y conseguir valioso espacio en los estantes de los detallistas en el caso de las empresas de bienes de consumo, la estacionalidad de la distribución a menudo es a más largo plazo que en otras secciones del plan. En general, un programa de expansión de tiendas al por menor no se logra con una atención esporádica, sino con una atención continua a lo largo de varios años. (Hiebing Jr. & Cooper, 1992, p. 137).

1.2.4.2. De producto

“De todas las decisiones estratégicas que se tomarán en el plan de *Marketing*, las de diseño, desarrollo, branding y posicionamiento del producto son tal vez las más importantes“(Ferrell y Hartline, 2012, p. 191).

Uno de los temas clave en la estrategia de producto se relaciona con la introducción de nuevos productos, cuyo desarrollo y comercialización es parte vital de los esfuerzos de una empresa por sostener el crecimiento y las utilidades en el tiempo. El éxito de los nuevos productos depende de su concordancia con las fortalezas de la empresa y una oportunidad de mercado definida; las características del mercado y la situación competitiva también afectarán las ventas potenciales. (Ferrell y Hartline, 2012, p. 195).

Para la estrategia de diferenciación del producto Ferrell y Hartline (2012), explican que, la herramienta más importante de la diferenciación de producto es la marca. Las percepciones de los clientes sobre una marca son de la mayor importancia en esta diferenciación debido a que las diferencias entre las marcas en competencia pueden estar basadas en cualidades reales, por ejemplo, características o funciones del producto; o en cualidades psicológicas, por ejemplo, la percepción y la imagen. (p. 211).

- Servicios de soporte al cliente: una empresa puede tener dificultad en diferenciar sus productos cuando todos los de un mercado tienen esencialmente la misma calidad, características o beneficios. En esos casos, proporcionar buenos servicios de apoyo al cliente, tanto antes como después de la venta, puede ser la única forma de diferenciar los

productos de la empresa y alejarlos de un estatus de comodidad orientado al precio.

- Imagen: la imagen de un producto u organización es la impresión general, positiva o negativa que los clientes se forman de uno u otra. Esta impresión incluye lo que la organización ha realizado en el pasado, qué ofrece en la actualidad y las proyecciones acerca de qué hará en el futuro.

En las estrategias de posicionamiento de un producto de acuerdo con Ferrell y Hartline (2012) las empresas deben diseñar sus programas de *Marketing* para posicionar y mejorar la imagen de una oferta de producto en la mente de los clientes meta. Para establecer una imagen positiva de un producto se pueden elegir varias estrategias de posicionamiento, como el fortalecimiento de la posición actual o el reposicionamiento, o bien reposicionar a la competencia. (p. 213).

A continuación, se definen cada una de las estrategias de posicionamiento mencionadas.

- Fortalecer la posición actual: para lograr la posición actual de un producto es importante monitorear en forma constante lo que los clientes meta quieren y el grado en el que perciben que el producto satisface esos deseos.
- Reposicionamiento: en ciertos períodos la disminución de las ventas o la participación de mercado pueden indicar que los clientes han perdido la fe en la capacidad de un producto para satisfacer las necesidades. En esos casos, una nueva posición puede ser la mejor alternativa, ya que

incrementar el impacto de la actual puede más bien acelerar la recesión en el desempeño.

- Reposicionar a la competencia: en muchos casos es mejor intentar reposicionar a la competencia que cambiar la posición propia. Un ataque directo en la fortaleza de un competidor puede poner sus productos en una luz menos favorable o incluso forzarlo a cambiar su estrategia de posicionamiento.

“La estrategia del ciclo de vida del producto es el curso que toman las ventas y utilidades de un producto durante su existencia. Consta de cinco etapas bien definidas: desarrollo del producto, introducción, crecimiento, madurez, y decadencia” (Kotler & Armstrong, 2008, p. 250).

- El desarrollo del producto: “inicia cuando la compañía encuentra y desarrolla una idea de producto nuevo. Durante el desarrollo del producto, las ventas son nulas y los costos de inversión de la compañía aumentan” (Kotler & Armstrong, 2008, p. 250).
- La introducción: “es un periodo de crecimiento lento de las ventas a medida que el producto se introduce en el mercado. Las utilidades son nulas en esta etapa debido a los considerables gastos en que se incurre por la introducción del producto” (Kotler & Armstrong, 2008, p. 250).

“Una compañía, sobre todo las pioneras en el mercado, debe elegir una estrategia de lanzamiento congruente con el posicionamiento que se piensa dar al producto” (Kotler & Armstrong, 2008, p. 253).

- El crecimiento: “es un periodo de aceptación rápida en el mercado y de aumento en las utilidades” (Kotler & Armstrong, 2008, p. 250).

En la etapa de crecimiento, la empresa debe decidir si tratará de obtener una participación alta en el mercado o se concentrará en las utilidades del momento. Si gasta mucho dinero en mejoras al producto, promoción y distribución, la compañía podrá captar una posición dominante, pero al hacerlo tendrá que sacrificar las utilidades del presente y dejar la obtención de utilidades máximas para la etapa siguiente. (Kotler & Armstrong, 2008, p. 253).

- La madurez: es un periodo en el que se frena el crecimiento de las ventas porque el producto ha logrado la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. Las utilidades se nivelan o bajan a causa del incremento en los gastos de *Marketing* para defender al producto de los ataques de la competencia (Kotler & Armstrong, 2008, p. 250).
- La decadencia: es el periodo donde las ventas bajan y las utilidades se desploman.

1.2.4.3. Competitividad

Monferrer (2013) explica que en función de la posición relativa de nuestra empresa frente a la competencia podemos distinguir cuatro tipos de estrategia:

- Estrategia de líder: aquel producto que ocupa la posición dominante en el mercado y así es reconocido por sus competidores. “En este caso la empresa buscará mantener su posición, seguir creciendo para distanciarse aún más de sus competidores y hacer frente a aquellas

organizaciones que siguen estrategias de retador.” (Monferrer, 2013, p.46).

- Estrategia de retador: aquel que, sin ocupar la posición de líder, pretende alcanzarla. Para ello desarrollará estrategias agresivas hacia el líder utilizando sus mismas armas, o a través de acciones en otras dimensiones en las que el líder es débil. (Monferrer, 2013, p.46).
- Estrategia de seguidor: aquel que posee una cuota de mercado reducida y adopta un comportamiento de seguimiento de las decisiones de sus competidores. “Busca, pues, una pacífica coexistencia en el mercado concentrándose en los segmentos del mercado en los que goza de una mejor posición. Nunca adoptará acciones agresivas sobre el líder.” (Monferrer, 2013, p.46).
- Estrategia de especialista: la empresa se concentra en uno o varios segmentos, buscando en ellos un hueco de mercado específico en el que pueda mantener y defender una posición de líder frente a los competidores. (Monferrer, 2013, p.46).

1.2.4.4. Mercado meta

“Una vez que la empresa ha terminado de segmentar un mercado, debe evaluar cada segmento para determinar su atractivo y si ofrece oportunidades que concuerden con sus capacidades y recursos” (Ferrell y Hartline, 2012, p. 181).

- Enfoque de un solo segmento: las empresas lo usan cuando sus capacidades están intrínsecamente vinculadas con las necesidades de

un segmento de mercado específico. Muchos consideran a las empresas que usan esta estrategia como especialistas verdaderos en una categoría de producto en particular. (Ferrell y Hartline, 2012, p. 181).

- Enfoque selectivo: las empresas que tienen múltiples capacidades en muchas categorías de productos manejan con éxito esta estrategia que tiene varias ventajas, como la diversificación del riesgo y la capacidad de la organización para elegir con cuidado sólo las oportunidades de segmento de mercado más atractivas.
- Enfoque de mercado masivo: sólo las empresas más grandes tienen la capacidad de ejecutar un enfoque de *Marketing* masivo, que tiene que ver con el desarrollo de múltiples programas de *Marketing* para atender a todos los segmentos de clientes en forma simultánea.
- Especialización del producto: las empresas participan en una especialización del producto cuando su expertise en una categoría puede impulsarse por medio de muchos segmentos de mercado distintos. Estas empresas adaptan las especificaciones del producto para concordar con las diferentes necesidades de los grupos individuales de clientes.
- Especialización del mercado: las empresas participan en la especialización del mercado cuando su conocimiento íntimo y expertise en un mercado les permite ofrecer programas de *Marketing* personalizados que no sólo entregan los productos necesarios, sino que también proporcionan las soluciones

precisas para los problemas de los clientes. (Ferrell y Hartline, 2012, p. 182).

1.2.4.5. Fijación de precios

La fijación de precios es una de las herramientas de la mezcla de mercadotecnia para la cual resulta más difícil preparar un plan. La fijación del precio del producto es decisiva y, a la vez, difícil de determinar porque debe ser lo bastante grande para cubrir los costos y redituar una utilidad a la empresa, pero también debe ser suficientemente baja para maximizar la demanda y las ventas. Además, el precio de un producto afecta a su posicionamiento. (Hiebing Jr. & Cooper, 1992, p. 127).

- Fijación de precios por punto de equilibrio: la empresa intenta determinar el precio al cual equilibrará o logrará la utilidad meta que está buscando. La fijación de precios basada en metas utiliza el concepto de diagrama de punto de equilibrio, el cual muestra el costo y las ganancias totales que pueden esperarse de acuerdo con los diferentes volúmenes de ventas. (Kotler y Armstrong, 2008, p. 267).

“El análisis del punto de equilibrio permite conocer el efecto que las decisiones de precios ejercerán sobre el ingreso y los costos” (Hiebing Jr. y Cooper, 1992, p. 129).

Los costos variables son aquellos que dependen del volumen de producción o ventas; por ejemplo, los asociados a un aumento de la nómina, compra de materias nuevas y otros.

Los costos fijos son aquellos que no cambian con la fluctuación de ventas o de la producción. Generalmente se distribuyen uniformemente entre las marcas o productos de la compañía y, por tanto, se calculan para cada producto individual junto con los costos variables de su venta. Los costos fijos se relacionan con la depreciación de equipo, el alquiler, los seguros, los impuestos prediales, entre otros. (Hiebing Jr. y Cooper, 1992, p. 129).

El costo de un producto suele ser el principal factor que afecta al precio de venta. Los costos de un producto para un fabricante están constituidos a menudo por los siguientes elementos:

- La materia prima que se necesita para fabricar el bien.
 - El costo de fabricar el producto (mano de obra y gastos de operación).
 - El costo de distribuir el producto.
 - El costo de comercializar el producto.
- Fijación de precios basado en la competencia: los cambios en la estructura de precios de la competencia a menudo causan estrategias reactivas de precios en el mercado. En gran medida, la información sobre los precios de la competencia permite conocer la oferta y la demanda, además de constituir un excelente criterio o punto de referencia con el cual valorar las decisiones de precios. Determinar el precio del producto en relación con el de la competencia en varias épocas del año.

- Fijación de precios por tipo de producto: el tipo de producto es un factor muy importante en las decisiones concernientes a la fijación de precios. Los productos caen dentro de dos clasificaciones generales: productos diferenciados y productos estandarizados. Muchas veces, en el momento de la introducción, un producto es nuevo y diferenciado, pero una vez que los competidores entran en el mercado, la categoría del producto se estandariza sin que haya entre ellos diferencias reales o significativas. (Hiebing Jr. y Cooper, 1992, p. 128).
 - Productos diferenciados o únicos: el precio no constituye un factor importante en el comportamiento de compra. Los atributos del producto son los que generan la demanda.
 - Productos estandarizados: en el caso de estos productos, el consumidor tiene muchas opciones entre los productos de la competencia o los diversos conceptos de tienda.
- Objetivos de precios bajos: casi siempre las razones por las cuales se escoge una estrategia de precio bajo son las siguientes:
 - “Ampliar el mercado, permitiendo el ingreso de nuevos consumidores que no podrían comprar a precios más elevados” (Hiebing Jr. y Cooper, 1992, p. 131).
 - “Prevenir las estrategias de la competencia y contribuir a obtener una mayor participación en el mercado a expensas de los competidores” (Hiebing Jr. y Cooper, 1992, p. 131).

- “No perder la competitividad en el mercado” (Hiebing Jr. y Cooper, 1992, p. 131).
- Objetivos de precios altos: varias condiciones favorecen un objetivo de precios altos, en el cual el precio del producto igualará los ingresos por arriba del punto de equilibrio o bien se establece un precio superior al de la competencia. (Hiebing Jr. y Cooper, 1992, p. 131).
 - “La necesidad de una recuperación rápida de la inversión efectuada por la firma”.
 - La necesidad de una acumulación más acelerada de las utilidades para cubrir los costos de investigación y desarrollo”.
 - El producto es difícil de copiar y reproducir o bien tiene la protección de patente”.
 - La compañía está dando prioridad a las ganancias, no a las ventas; por tanto, los márgenes de utilidad permanecen altos” (Hiebing Jr. y Cooper, 1992, p. 131).

1.2.4.6. Distribución

“Cuando pensamos en la distribución y la administración de la cadena de suministro, tendemos a considerar dos componentes interrelacionados: los canales de *Marketing* y la distribución física” (Ferrell y Armstrong, 2012, p. 265).

“Encontramos tres opciones estructurales básicas para la distribución en términos de cobertura del mercado y nivel de exclusividad entre el proveedor y

el minorista: distribución exclusiva, distribución selectiva y distribución intensiva” (Ferrell y Armstrong, 2012, p. 270).

- Distribución exclusiva: las empresas que manejan esta estrategia conceden a un comercializador o establecimiento el derecho único de vender un producto en una región geográfica definida. Esta estructura de canal se asocia más comúnmente con productos de prestigio, importante equipo industrial o empresas que intentan dar a sus productos una imagen exclusiva o de prestigio.
- Distribución selectiva: las empresas que recurren a esta modalidad ofrecen a varios comercializadores o establecimientos el derecho de vender un producto en una región geográfica definida. La distribución selectiva es deseable cuando los clientes necesitan la oportunidad de comparar compras y los servicios posteriores a la venta son importantes. (Ferrell y Armstrong, 2012, p. 270).
- Distribución intensiva: esta estrategia pone un producto a disposición del máximo número de comerciantes o establecimientos en cada área con el fin de ganar tanta exposición y oportunidades de venta como sea posible. Para obtener esta visibilidad y volumen de ventas, el fabricante debe ceder un buen grado de control sobre la fijación de precios y la exhibición del producto. (Ferrell y Armstrong, 2012, p. 271).

1.2.4.7. Promoción

Hiebieng Jr. y Cooper (1992) señalan que la promoción ofrece un incentivo adicional y estimula el mercado meta para que realice algún comportamiento complementario. Esta conducta origina un incremento en las ventas a corto plazo o una asociación con el producto (por ejemplo, uso del producto o una experiencia orientada hacia un acontecimiento).

Los objetivos de promoción y los de mercadotecnia son muy similares en el sentido en que unos y otros están diseñados para influir en el comportamiento del consumidor. La diferencia radica en que los primeros deberían diseñarse para incidir en determinado comportamiento incremental durante un breve periodo (Hiebing Jr. y Armstrong, 1992, p. 149).

Una vez establecidos los objetivos promocionales, han de formularse estrategias de promoción que demuestren cómo alcanzar los objetivos.

- Tipo de herramienta promocional: el experto en mercadotecnia debe determinar cuál medio promocional (muestreo, premios u otros) será el más adecuado para lograr los objetivos promocionales.
- Incentivo de la promoción: el incentivo de promoción debe incluir un premio básico para el consumidor. Las promociones tienen por objeto influir en el comportamiento del mercado, por lo cual las necesidades de incentivo estimulan la demanda. Es necesario que el incentivo promocional sea lo bastante fuerte para impulsar el

mercado a participar en la promoción y compra del producto (Hiebing Jr. & Cooper, 1992, p. 151).

- Promociones abiertas versus cerradas: una promoción puede ser abierta o cerrada. Además, hay grados entre esos dos extremos. Una promoción abierta es aquella en que la compañía ofrece un incentivo adicional a la compra, sin que se requiera un comportamiento específico para aprovechar la oferta. En una promoción cerrada, se ofrece un incentivo adicional a los consumidores, pero se les exige hacer algo para poder aprovechar la oferta.
- Método de realización: las promociones pueden llevarse a cabo por medio de tres métodos básicos o una combinación de ellos: Medios de comunicación, en el empaque (sobre, dentro o cerca de) o por medio de vendedores (Hiebing Jr. & Cooper, 1992, p. 152).

1.2.4.8. Publicidad

Consiste en una comunicación pagada no personal que se transmite a través de medios como la televisión, la radio, revistas, periódicos, correo directo, exhibiciones exteriores, Internet y dispositivos móviles (Ferrell & Hartline, 2012, p. 296).

Una estrategia publicitaria consta de dos elementos principales: crear mensajes publicitarios y seleccionar medios publicitarios (Kotler & Armstrong, 2008, p. 374).

- Creación del mensaje publicitario. El primer paso para crear mensajes publicitarios eficaces consiste en decidir qué mensaje en general se comunicará a los consumidores, es decir, planear una estrategia del mensaje. El propósito de la publicidad es lograr que los consumidores piensen en el producto o la compañía, o que reaccionen de cierta manera (Kotler & Armstrong, 2008, p. 375).
- Selección de los medios publicitarios. Los pasos principales de la selección de medios son (1) decidir el alcance, la frecuencia, y el impacto deseado; (2) elegir entre los principales tipos de medios; (3) seleccionar vehículos de comunicación específicos, y (4) decidir en qué tiempos se efectuará la comunicación (Kotler & Armstrong, 2008, p. 379).

Definimos *merchandising* como el método con que se refuerzan los mensajes publicitarios y se comunica la información y las promociones del producto a través de los vehículos de la comunicación no masiva. Es, pues, una manera de hacer afirmaciones visuales o escritas sobre la compañía por medio de un ambiente diferente a los medios pagados con comunicación personal o sin ella. *Merchandising* incluye folletos, hojas de venta, exhibiciones del producto, presentaciones de video, banderines, carteles (posters), grabaciones en los estantes y otras herramientas capaces de comunicar los atributos del producto, el posicionamiento, los precios o bien información promocional a través de otros vehículos que no son los medios (Hiebing Jr. & Cooper, 1992, p. 199).

1.2.4.9. Fuerza de ventas

Los fabricantes de productos empacados recurren a corredores, mayoristas y tiendas, mientras que muchas otras compañías que venden a otras empresas piensan en términos de los mercados intermedio cuando abordan las cuestiones concernientes a la venta personal. A semejanza de los detallistas y de las empresas de servicios, la principal cuestión que afrontan los fabricantes es establecer una razón de ventas. Una razón se calcula por la cantidad de posibles compradores contactados versus el número de los que se convierten en clientes reales. Además de la razón de ventas, deberían fijarse otros objetivos cuantificables para dirigir con mayor eficiencia la fuerza de ventas. Junto con una lista de posibles compradores debería mencionarse la cantidad de visitas y demostraciones hechas a los mayoristas, a las tiendas y a los mercados intermedios. Estos tipos de parámetros dan una orientación a la fuerza de ventas y además constituyen una herramienta de medición cuando se analizan los resultados del personal de ventas a fines de año. (Hiebing Jr. y Cooper, 1992, p. 142).

“Los fabricantes también deben decidir cómo vender el producto a las tiendas, distribuidores y otros negocios. Se valen de tres métodos básicos para vender su producto” (Hiebing Jr. y Cooper, 1992, p. 144).

- Directo con los clientes mediante una fuerza de ventas interna.
- Indirecto con los clientes mediante agentes (representantes independientes/corredores) o bien mediante mayoristas/distribuidores.

- Mixto, o sea un sistema combinado de ventas, que combina los dos métodos precedentes.

Según Hiebing Jr. y Cooper (1992) estas son algunas de las áreas que se deben de abordar al momento de especificar las estrategias de las ventas y operaciones.

- Tipo de ambiente de venta. Un detallista debe decidir si el ambiente de venta será autoservicio o si habrá un personal de ventas de servicio completo. En el segundo caso, se tomará la decisión acerca de la orientación de la venta: difícil o fácil. Un fabricante ha de decidir si utilizar personal de ventas directas, indirectas o mixtas.
- Parámetros de administración de la fuerza de ventas. En las estrategias de ventas deben especificarse los requisitos de contratación, los niveles de sueldos, los métodos de pago (sueldo anual, comisiones, combinación de sueldo y comisiones), capacitación y procedimientos de evaluación.
- Necesidades estacionales y geográficas. Si la integración del personal depende de las ventas estacionales o si hay diversas necesidades de personal por tienda o por mercado, es necesario diseñar una estrategia de ventas para afrontar estos problemas.
- Necesidades operativas. La sección dedicada a la estrategia de ventas debe ser al mismo tiempo una técnica de venta directa. En el caso de los detallistas, ¿hay cierta técnica de ventas que debe

seguirse para incrementar la posibilidad de cerrar una venta?
(Hiebing Jr. y Cooper, 1992, p. 144).

1.2.5. Pronósticos de demanda

Los pronósticos son vitales para toda organización de negocios, así como para cualquier decisión importante de la gerencia. El pronóstico es la base de la planeación corporativa a largo plazo. En las áreas funcionales de finanzas y contabilidad, los pronósticos proporcionan el fundamento para la planeación de presupuestos y el control de costos. El *Marketing* depende del pronóstico de ventas para planear productos nuevos, compensar al personal de ventas y tomar otras decisiones clave. (Chase et. al., 2009, p. 468).

1.2.5.1. Series de tiempo

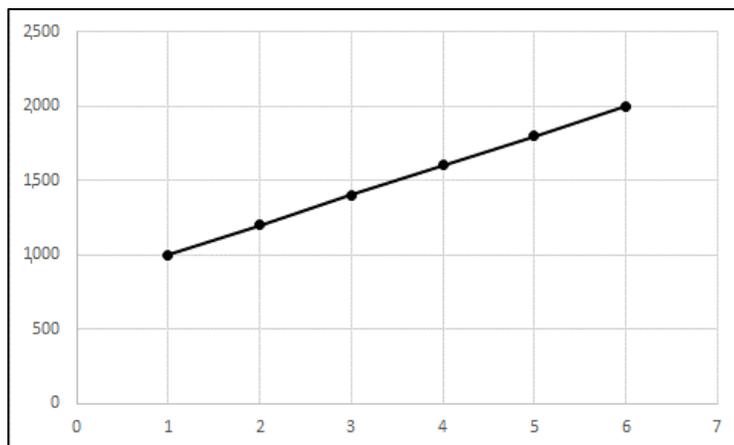
Los pronósticos de series de tiempo se encuentran entre los más utilizados por los paquetes de pronóstico vinculados con la proyección de demanda de productos. Todos ellos parten, básicamente, de un supuesto común: que la demanda pasada sigue cierto patrón, y que si este patrón puede ser analizado podrá utilizarse para desarrollar proyecciones para la demanda futura, suponiendo que el patrón continúa aproximadamente de la misma forma. Por último, esto implica el supuesto de que la única variable real independiente en el pronóstico de series de tiempo es, precisamente, el tiempo. (Chapman, 2006, p. 23).

1.2.5.2. Tendencia

“Las tendencias pueden ser crecientes o decrecientes, y tener naturaleza lineal o no lineal” (Chapman, 2006, p. 23). Para determinar el comportamiento que está teniendo un producto con respecto a las ventas es importante analizar si el tipo de tendencia es lineal o no lineal.

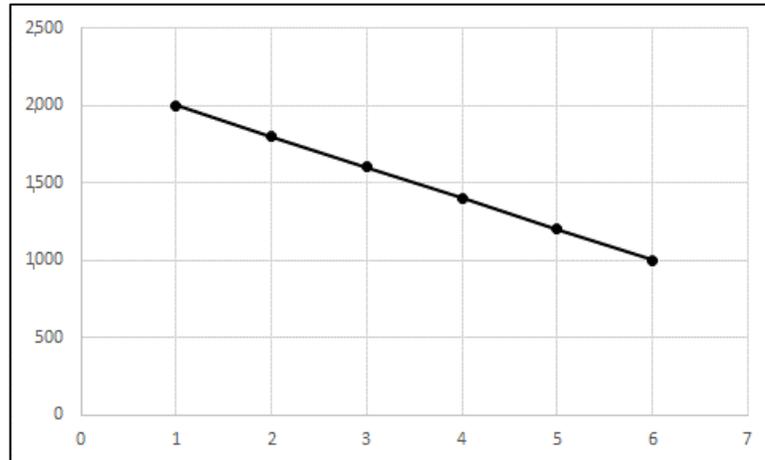
Una tendencia lineal es cuando las unidades incrementan o disminuyen de manera proporcional. Por lo general, cuentan con una pendiente positiva o negativa.

Figura 2. **Tendencia creciente lineal**



Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

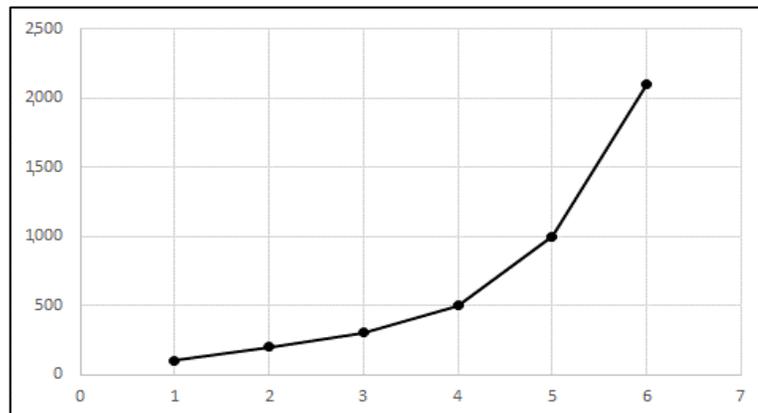
Figura 3. **Tendencia decreciente lineal**



Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

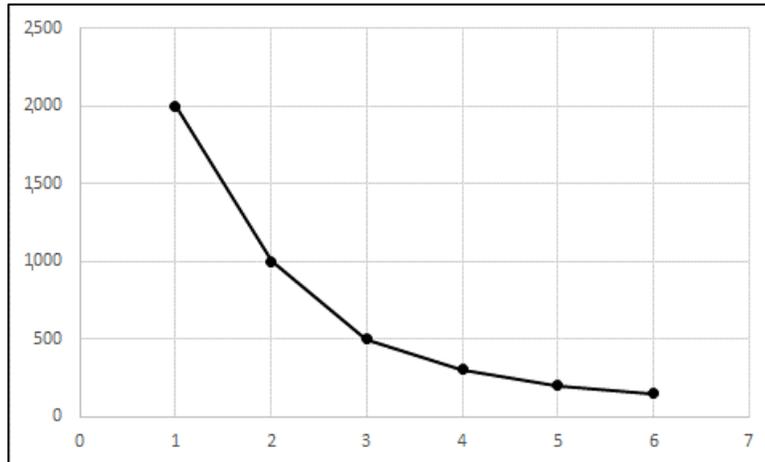
Una tendencia no lineal usualmente tiene las características de una curva exponencial. Este tipo de crecimiento o decrecimiento están ligados al ciclo de vida de un producto sobre todo al momento del lanzamiento o decadencia, respectivamente.

Figura 4. **Tendencia creciente no lineal**



Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

Figura 5. **Tendencia decreciente no lineal**



Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

1.2.5.3. Estacionalidad

Aunque se les denomina estacionales (ya que para muchas compañías el patrón más común de este tipo sigue las estaciones del año), estos patrones en realidad son patrones cíclicos, ya que pueden estar ligados o no a las estaciones del año. En consecuencia, los patrones cíclicos son aquellos que siguen cierto ciclo de demanda, creciente o decreciente. (Chapman, 2006, p. 24).

1.2.5.4. Método promedio móvil simple

“Los promedios móviles simples son, como su nombre lo indica, nada más que el promedio matemático de los últimos periodos recientes de la demanda real” (Chapman, 2006, p. 25).

Cuando la demanda de un producto no crece ni baja con rapidez, y si no tiene características estacionales, un promedio móvil puede ser útil para eliminar las fluctuaciones aleatorias del pronóstico. Aunque los promedios de movimientos casi siempre son centrados, es más conveniente utilizar datos pasados para predecir el periodo siguiente de manera directa. (Chase & Otros, 2009, p. 474).

1.2.5.5. Método promedio móvil ponderado

Los promedios móviles ponderados son básicamente lo mismo que los promedios móviles simples, aunque con una excepción importante. Con los promedios móviles ponderados el peso asignado a cada punto de demanda pasado que se utilice en el cálculo puede variar. De esta forma es posible asignar mayor influencia a ciertos puntos de información, por lo general al punto de demanda más reciente. (Chapman, 2006, p. 28).

1.2.5.6. Método suavización exponencial

“El suavizado exponencial simple es otro método utilizado para suavizar las fluctuaciones aleatorias en el patrón de demanda” (Chapman, 2006, p. 28).

En muchas aplicaciones (quizás en la mayor parte), las ocurrencias más recientes son más indicativas del futuro que aquellas en el pasado más distante. Si esta premisa es válida (que la importancia de los datos disminuye conforme el pasado se vuelve más distante), es probable que el método más lógico y fácil sea la suavización exponencial. (Chase & Otros, 2009, p. 477).

1.2.6. Benchmarking

Camp (1993) define el *benchmarking* como “la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente”.

“El *Benchmarking* se define como el análisis que realiza una organización para comparar de forma sistemática sus propias actividades, procesos, operaciones y prácticas con las análogas de organizaciones reconocidas como líderes o excelentes en el sector, aunque sean competidoras” (Ruíz, 2015, p. 4).

1.2.6.1. Tipos de benchmarking

“El *Benchmarking* interno se basa en el análisis de proceso y resultados dentro de una misma empresa, organización o territorio. En muchas empresas y organizaciones, operaciones semejantes se realizan en múltiples instalaciones, departamentos o divisiones” (Ruíz, 2015, p. 5).

Según Camp (1993) el *Benchmarking* genérico o funcional es la comparación de los niveles de logros de una organización, con lo mejor que exista en cualquier parte del mundo, sin importar en que industria o mercado se encuentre. Consiste en analizar de forma comparativa funciones o procesos afines con independencia del sector al que pertenecen las empresas (p. 63).

“El *Benchmarking* competitivo se basa en el análisis y la comparación con la competencia. Es el más sencillo de entender debido a que se orienta hacia los productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos” (Ruíz, 2015, p. 6).

1.2.6.2. Ventajas y desventajas

Entre las ventajas más importantes del uso del *benchmarking* Ruíz (2015) señala los siguientes beneficios:

- “Es aplicable a cualquier proceso” (Ruíz, 2015, p. 10).
- “Es una excelente herramienta de mejoramiento continuo, pues exige el estudio continuo de los propios procesos de trabajo y el de otras empresas, detectado continuamente oportunidades de mejora” (Ruíz, 2015, p. 10).
- “Es útil para hacer pronósticos del comportamiento de los mercados, y de los efectos de poner en práctica tal o cual estrategia, al estudiar los efectos de estrategias similares puestas en práctica por otras organizaciones” (Ruíz, 2015, p. 10).

Ruíz (2015) de igual manera señala que existen ciertas desventajas al realizar un *benchmarking* las cuales son:

- Alto costo
 - “Se requiere recurso humano capacitado” (Ruíz, 2015, p. 10).
- “Proceso largo, continuo, que requiere muchas horas hombre” (Ruíz, 2015, p. 10).
- “No es un proceso que deba elegirse cuando se investigan cuestiones rutinarias o de baja o mediana importancia, debe reservarse a cuestiones

de importancia vital, que impacte significativamente el desempeño final de la organización” (Ruíz, 2015, p. 10).

1.2.6.3. Investigación de mercado

En el caso de la Investigación de Mercado lo que se hace es un análisis de los mercados de las diferentes organizaciones y, además, se estudian las aceptaciones de los productos o servicios que las mismas proveen. Está enfocado hacia las necesidades de los clientes, que es lo que quieren y que es lo que no les agrada. Debido a ello, la investigación se basa en recopilar información proveniente de la clientela, por ejemplo, mediante encuestas. (Ruíz, 2015, p. 12).

1.2.6.4. Análisis comparativo

El *Benchmarking*, estudia el cómo, el qué y por qué las organizaciones logran el liderazgo competitivo y así satisfacen las necesidades de los clientes. Analiza las mejores prácticas de negocio y puede ser aplicado en cualquier aspecto de una organización (competitividad, funcionalidad e incluso en prácticas internas). (Ruíz, 2015, p. 13).

2. SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Análisis del Departamento de Comercialización y Mercadeo

En este capítulo se analizó a los encargados de gestionar y controlar las ventas y las estrategias de mercadeo de la empresa, los recursos con los que cuentan, sus limitaciones y funciones actuales.

2.1.1. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite visualizar una compañía, un departamento o un producto desde cuatro puntos de vista principales los cuales son: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. En este caso se realizó dicho análisis específicamente al Departamento de Comercialización y Mercadeo.

2.1.1.1. Fortalezas

- Experiencia en la industria: el personal de ventas posee la experiencia necesaria para realizar las gestiones y actividades que se requieren para la comercialización de productos de limpieza doméstica y de higiene personal. El 50 % del personal que trabaja en el departamento (7 personas) llevan más de 5 años laborando para la empresa. Del otro 50 %, dos personas ya habían trabajado en ventas para productos relacionados.

- Cartera de clientes: los ejecutivos de ventas y la gerencia de comercialización conocen y manejan una amplia cartera de clientes del comercio que van desde dueños de abarroterías y distribuidoras hasta los supermercados mejor posicionados en el país.

2.1.1.2. Debilidades

- Conocimiento técnico de los productos: en este tipo de industria se requiere que el personal amplíe sus conocimientos de todos los aspectos técnicos de los desinfectantes y demás productos que se tienen en el extenso portafolio.
- Capacidad para cobertura y penetración en el mercado: actualmente el departamento no cuenta con suficiente personal para atender todas las zonas y regiones del país. La mayor parte de la cobertura se concentra en el área metropolitana dejando sin una atención apropiada a regiones importantes como el occidente, oriente y sur del país.

2.1.1.3. Oportunidades

- Crecimiento del equipo: se puede mejorar considerablemente el nivel de desempeño del departamento si se lograra integrar más ejecutivos de ventas al equipo que se tiene actualmente. Además, buscar el crecimiento profesional con respecto a técnicas de negociación, especialización de los productos y análisis del mercado.
- Medios digitales: los medios digitales son herramientas que facilitan la comunicación con los clientes y dar a conocer los productos. Se puede aprovechar al máximo lo que las nuevas tecnologías de información

ofrecen hoy en día para expandirse hacia lugares que, por medios tradicionales, son inalcanzables.

2.1.1.4. Amenazas

- Competencia directa: en el mercado de artículos para limpieza del hogar hay una amplia variedad de fabricantes y distribuidores generando un reto para el departamento buscar las mejores estrategias para lograr mantener su posicionamiento.
- Crisis económica: la llegada de una crisis económica puede afectar directamente al departamento de comercialización y mercadeo tanto en la disminución de ventas en general en el mercado como una reducción del equipo por falta de presupuesto.

Estrategias y objetivos actuales del departamento de Comercialización y Mercadeo

En el cuadro que se presenta a continuación se muestran los objetivos y las estrategias para el alcance de los mismos que el Departamento de Comercialización y Mercadeo tienen actualmente:

Tabla II. **Estrategias y objetivos del departamento de comercialización y mercadeo**

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	
Vender las cantidades proyectadas de cada ítem de la línea de higiénicos.	Categoría	Acciones
	Promoción	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar oferta especial de 3x2 cuando la demanda tenga tendencia decreciente. • Descuentos entre 15 %-30 % por cuantía en temporadas de fin de año. • Reducción del precio por ítem en un 10 % para los clientes tipo A.
	Fuerza de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer a los clientes los ítems con un inventario por arriba de 1,500 unidades. • Comisión del 2.5 % del total de ventas logradas en el mes.
Precio	<ul style="list-style-type: none"> • Política de precios bajos para ampliar el mercado y combatir con los precios de la competencia. • Mantener un margen de ganancia por encima del 30 %. 	
Aumentar la participación del mercado a través de la introducción de nuevos clientes.	Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar nuevos productos y presentaciones de acuerdo a los requerimientos de los clientes.
	Publicidad	<ul style="list-style-type: none"> • Patrocinar anualmente carreras de beneficencia.
	Fuerza de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de visita a clientes potenciales semanal y mensual.
Posicionar la marca de los desinfectantes en el top 3 del mercado nacional.	Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer a los clientes variedad de fragancias. • Rediseñar la imagen del empaque de los desinfectantes cada tres años.
	Distribución	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar los mejores espacios en los supermercados de las zonas más exclusivas y de alta plusvalía de la ciudad.

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Word.

2.1.2. Equipo de ventas

El equipo de ventas está compuesto por los ejecutivos de ventas, el coordinador de supermercados y el personal encargado del impulso de los productos. Este equipo tiene a su cargo la generación de los pedidos, aplicación de las estrategias de mercadeo, seguimiento a cobros a clientes, búsqueda y comunicación directa con los clientes, entre otros.

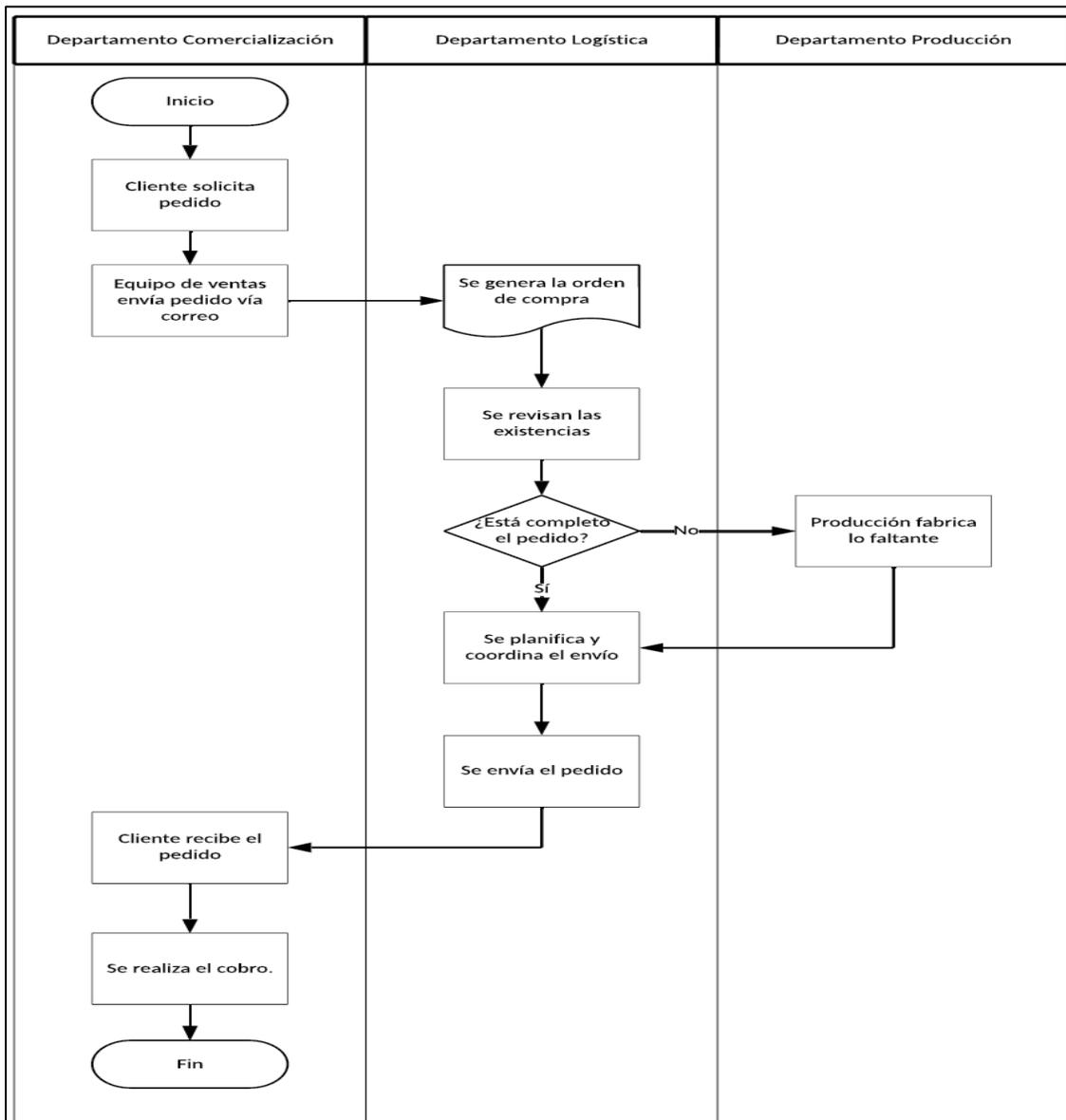
2.1.2.1. Colocación, control y seguimiento de pedidos

El Departamento de Comercialización está involucrado al inicio y al final de la operación de los pedidos que ingresan en la empresa. La gestión eficaz para que los pedidos se entreguen en especie

- Colocación de pedidos: el proceso consiste en enviar por correo detalladamente los datos de los clientes para que se genere la orden de compra: producto solicitado, cantidad, el precio ofrecido, nombre y dirección del cliente, número de identificación tributario, especificaciones y fecha para la entrega.
- Control y Seguimiento: este proceso se da cuando el pedido ya fue enviado a logística y producción. Consiste en confirmar las existencias y fechas de entrega de los productos solicitados. En dado caso hubiese quiebre de inventario se notifica inmediatamente al cliente de la fecha de entrega.
- Cobro y recibimiento del pedido: por último, el equipo de ventas se asegura de que el cliente recibió conforme lo solicitado. Luego, se inicia

la gestión del cobro que dependerá si la cancelación del pedido fue al contado o al crédito.

Figura 6. Diagrama de proceso de colocación de pedido



Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Visio.

2.1.2.2. Atención a clientes

Cada año el Departamento de Comercialización y Mercadeo realiza en conjunto con el Departamento de Control de Calidad una encuesta sobre la atención que recibe cada uno de los clientes. Esto con el fin de ofrecer un servicio de calidad, de fortalecer la relación entre los compradores y mantener una buena imagen. Los parámetros por medir en la encuesta son los siguientes:

- Tiempo de respuesta: es la rapidez con que el personal responde a los mensajes de los clientes.
- Cordialidad, respeto e interés: es el trato que se le da al consumidor durante el proceso de compra.
- Resolución de dudas y consultas: mide si el personal tuvo la capacidad para resolver toda duda o consulta el estado de su pedido.
- Asesoramiento técnico: es el asesoramiento que da el personal sobre el uso, aplicaciones y recomendaciones del producto.
- Seguimiento a reclamos: es el traslado y seguimiento de los reclamos ocasionados por la inconformidad de un pedido.

En el presente año, se realizó una encuesta, la cual fue respondida por 35 clientes, de los cuales 14 realizaron su compra por primera vez. El rango de valoración va de Insatisfecho con un valor de 1 punto hasta Excelente con 5 puntos. La puntuación total se obtuvo por medio de la ponderación en donde se multiplicó la valoración del rango por el porcentaje obtenido en la encuesta.

Tabla III. Evaluación atención al cliente año 2020

Total encuestados:	Insatisfecho	Mal	Mejorar	Bien	Excelente	Puntuación total
35	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	
Tiempo de respuesta	3	9	6	54	29	4.0
	1	3	2	19	10	
Cordialidad, respeto e interés	0 %	3 %	14 %	23 %	60 %	4.4
	0	1	5	8	21	
Resolución de dudas y consultas	3 %	6 %	11 %	71 %	11 %	3.9
	1	2	4	25	4	
Asesoramiento técnico	0 %	14 %	49 %	31 %	6 %	3.3
	0	5	17	11	2	
Seguimiento a reclamos	6 %	11 %	57 %	20 %	6 %	3.1
	2	4	20	7	2	

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

De acuerdo con la encuesta realizada según los clientes que consumen desinfectantes líquidos se debe mejorar el Asesoramiento Técnico y con el Seguimiento a Reclamos para poder ofrecer un mejor servicio de atención al cliente.

2.2. Análisis de la demanda

Para determinar el tipo de demanda que se tiene con los desinfectantes líquidos y sus distintas presentaciones se realizó un análisis del histórico de ventas de los años 2019 y 2020.

2.2.1.1. Análisis de ventas

Se analizaron las ventas por departamento para ver en cuáles se tiene mayor participación y dónde se puede concentrar los esfuerzos para incrementar las ventas.

2.2.1.2. Ventas por departamento

La empresa distribuye y vende únicamente a seis departamentos que son: Guatemala, Quetzaltenango, Quiche, Alta Verapaz, Zacapa y Escuintla. Muchos de los clientes del interior del país son entidades privadas y distribuidores pequeños que se dedican a la venta al por menor de los desinfectantes líquidos. A continuación, se muestran los resultados obtenidos de la participación en la venta de los departamentos mencionados durante el período 2019 y 2020.

Tabla IV. Ventas por departamento 2019

	Unidades	Porcentaje participación
Guatemala	195,330	74.0 %
Quiche	7,577	2.9 %
Quetzaltenango	23,843	9.0 %
Zacapa	11,837	4.5 %
Escuintla	6,701	2.5 %
Alta Verapaz	18,687	7.1 %
Total	263,974	

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

Figura 7. **Distribución de ventas por departamento 2019**



Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos del histórico de ventas del año 2019.

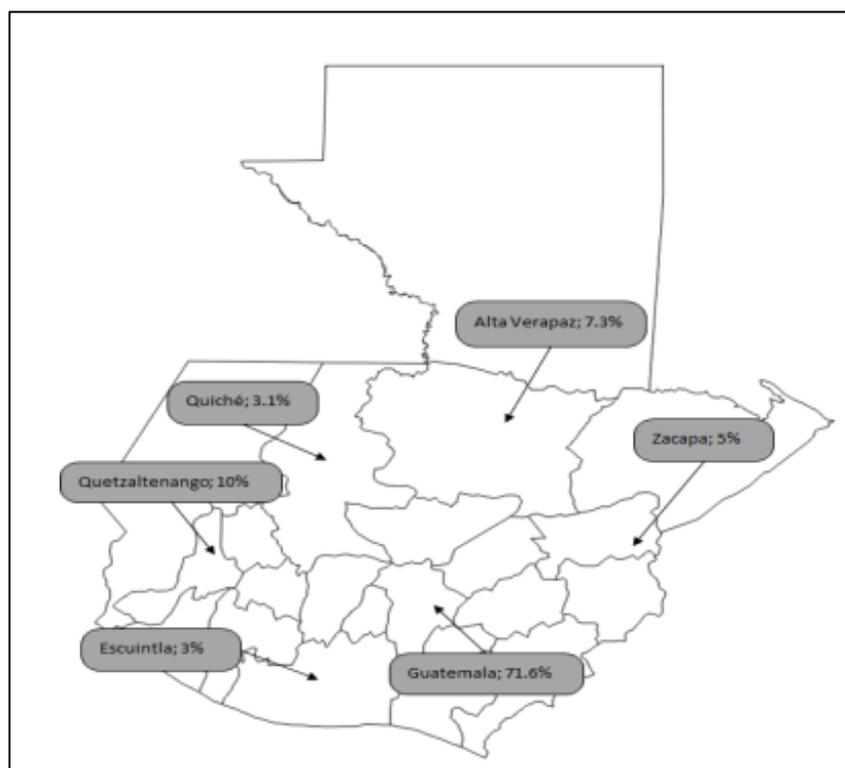
Como se puede observar en el gráfico de las ventas por departamento en el período 2019 la mayor concentración se da en el área metropolitana con una participación mayor al 74 %. Luego el segundo departamento con mayor participación se produce en el occidente y norte del país con un 8.9 % en Quetzaltenango, 2.9 % en Quiché y un 7.1 % en Alta Verapaz. Por último, en el departamento de Zacapa con una participación del 4.5 % y Escuintla al sur con un 2.5 %.

Tabla V. **Ventas por Departamento 2020**

	Unidades	Porcentaje participación
Guatemala	197,915	71.6 %
Quiché	8,568	3.1 %
Quetzaltenango	27,554	10.0 %
Zacapa	13,892	5.0 %
Escuintla	8,220	3.0 %
Alta Verapaz	20,205	7.3 %
Total	276,354	

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

Tabla VI. **Distribución ventas por departamento 2020**



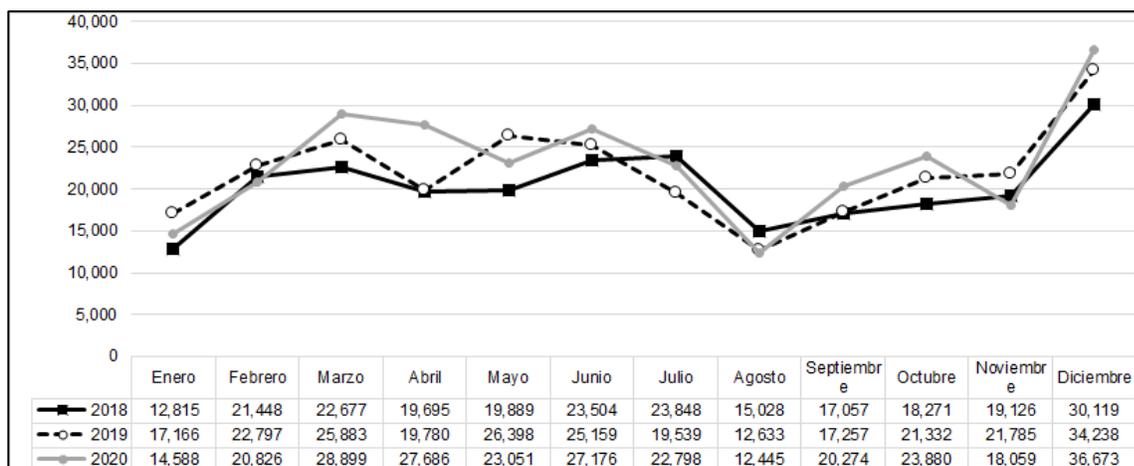
Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos del histórico de ventas del año 2020.

Para el período 2020 la distribución cambia totalmente pero no en sus posiciones ya que el departamento de Guatemala sigue siendo el que tiene mayor participación con un 71.6 %, un 2.5 % menor que el año anterior, a pesar de haber vendido 2,586 unidades más. Mientras que Escuintla, Zacapa y Quiché continúan con un porcentaje similar con respecto al año anterior la distribución cambió totalmente para los departamentos de Quetzaltenango, que con un porcentaje de 10 % se aumentó su participación un 1 %, y Alta Verapaz, que aumentó su participación a un total de 7.3 % habiendo vendido en ese departamento 1,508 unidades más que en el año 2,019.

2.2.1.3. Estacionalidad de ventas

Para analizar la estacionalidad de las ventas de los desinfectantes se analizaron las ventas de cada mes entre los años 2018 y 2020. Se determinó que los meses con mayor demanda son marzo, mayo, junio, julio y diciembre. Mientras que los meses con menor demanda son enero, agosto y septiembre.

Figura 8. Ventas por mes año 2018 – 2020



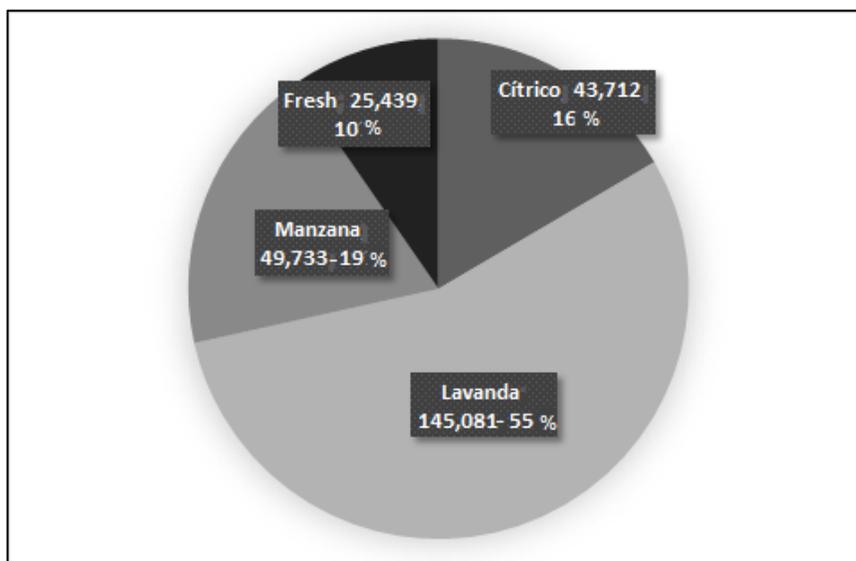
Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

2.2.1.4. Ventas por presentación

Para analizar las ventas por presentación de los desinfectantes líquidos se tomaron en cuenta dos categorías mayores: Presentación (volumen de llenado o tipo de envase) y fragancia.

En la empresa se distribuyen cuatro tipos de fragancia los cuales son: Cítrico, Lavanda, *Fresh* (que es únicamente para el envase tipo *trigger*) y Manzana. En la siguiente gráfica, se muestran los resultados de las ventas del año 2019 y porcentaje que obtuvo cada fragancia. Se puede decir que la fragancia con mayor volumen de ventas es Lavanda, con un 55 %; seguido por la fragancia de manzana con un 19 % de las ventas totales; el aroma cítrico tuvo una participación del 16 % y por último la fragancia *Fresh* con un 10 % del total.

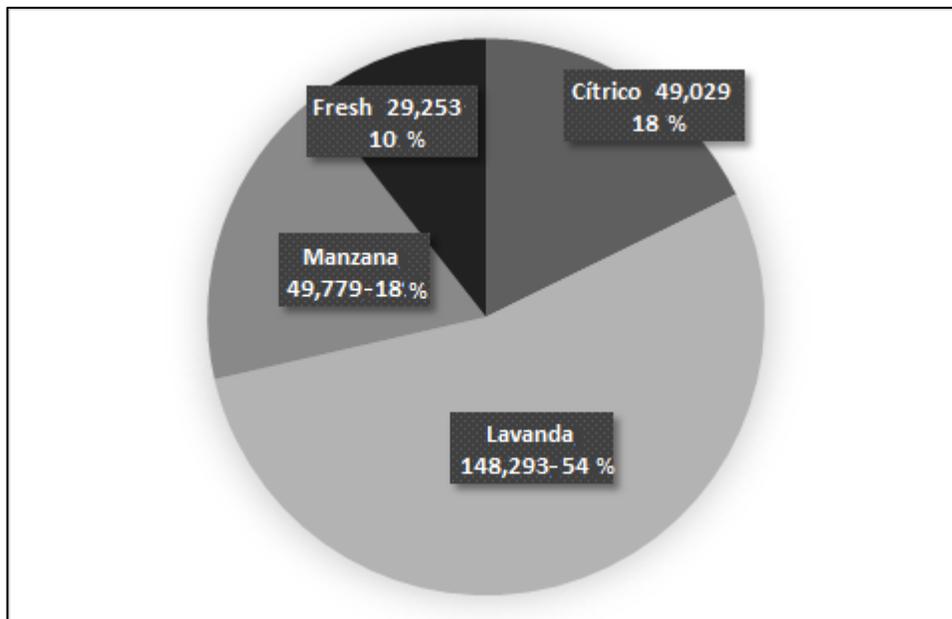
Figura 9. Ventas por fragancia 2019



Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

En el año 2020 la preferencia en las fragancias cambió significativamente para el tercer puesto que es el aroma Cítrico en el que aumentó su porcentaje de participación un 2 %. En cambio, las fragancias Manzana y Lavanda disminuyeron un 1 % su distribución. Sin embargo, Lavanda es el favorito de los consumidores al ocupar más del 50 % de las ventas en ambos años.

Figura 10. **Ventas por fragancia 2020**



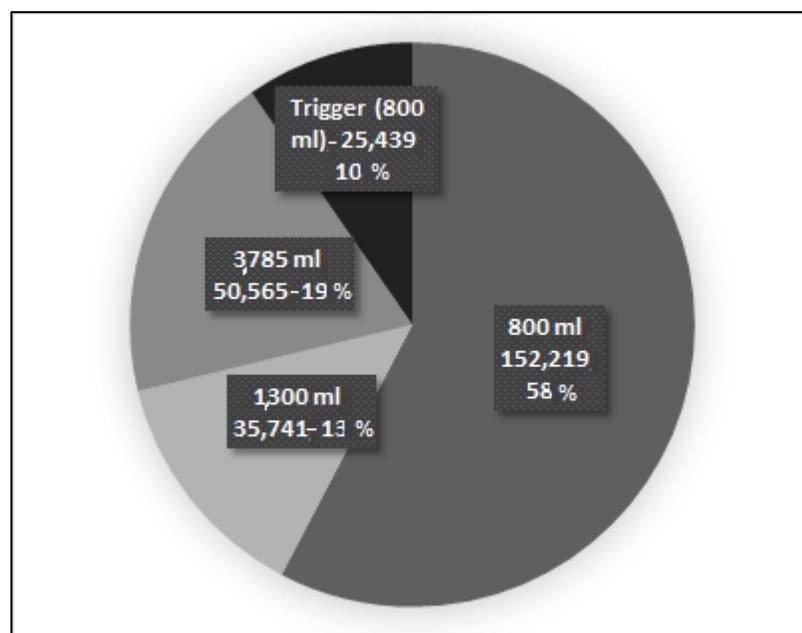
Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

En cuanto a presentación se tienen cuatro categorías de envases en las que se ofrecen los productos, el primero es el más común es de 800 mL, el segundo que es mayor a un litro y es con envase de 1,300 mL, se tiene la presentación en galón, el cual tiene un volumen de 3,785 mL, y por último el envase *trigger* que tiene capacidad de 800 mL y cuenta con una tapa de tipo rociador.

En la siguiente gráfica se indica cual de todas las presentaciones tuvo mayor participación en el mercado en el período 2019.

Con un 58 % del total de las ventas el desinfectante en envase de 800 ml es el que más se vendió. Y con un 10 % el envase con disparador *trigger* fue el que menos participación tuvo durante el año. Mientras que con un 19 % del total el desinfectante con capacidad de 3,785 mL fue el segundo que más se vendió y el desinfectante en envase de 1,300 mL con un porcentaje del 13 %, el tercero.

Figura 11. Ventas por presentación 2019

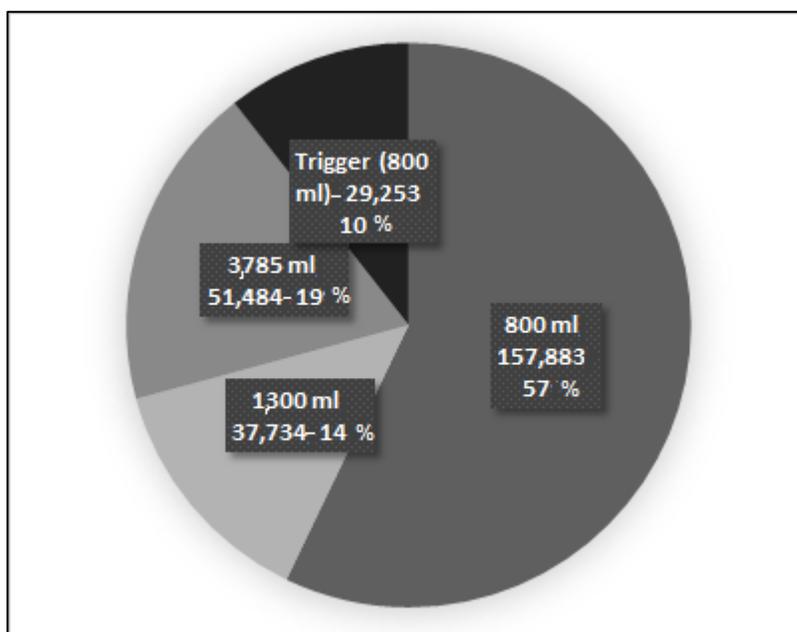


Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

En el año 2020 cambió la distribución porque el desinfectante con envase 1,300 mL obtuvo un crecimiento del 1 %, las ventas para los desinfectantes con

envase de 3,785 mL y 800 mL con disparador se mantuvieron, aunque aumentaron sus ventas en 919 y 3,813 unidades respectivamente. A pesar de estos crecimientos las presentaciones favoritas de los consumidores siguen siendo para el año 2020 los envases de 800 mL y de 3,785 mL.

Figura 12. **Ventas por presentación 2020**



Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

2.2.1.5. Ventas totales

En la siguiente tabla se presenta el total de las ventas del año 2019 y 2020 de cada uno de los ítems en el cual se presenta la variación entre un año y otro. El desinfectante que mayor crecimiento obtuvo en el 2020 fue la aroma Cítrico en envase de 1,300 mL con una variación positiva del 15.14 %.

El desinfectante de 800 mL con aroma *Fresh* tuvo un buen resultado incrementando sus ventas en un 14.99 %. Los únicos ítems que presentaron un cambio significativo con variación negativa fueron los desinfectantes de manzana en presentación 3,785 mL y 1,300 mL.

Tabla VII. **Ventas totales 2019 y 2020**

Fragancia	Presentación	2019	2020	Variación	
		Ventas unidades	Ventas unidades	Diferencia	% Variación
Cítrico	800	27,625	30,880	3,255	11,78 %
	1,300	12,464	14,351	1,887	15,14 %
	3,785	3,623	3,799	176	4,86 %
Lavanda	800	90,499	92,296	1,797	1,99 %
	1,300	16,087	16,483	396	2,46 %
	3,785	38,496	39,514	1,019	2,65 %
Manzana	800	34,095	34,708	613	1,80 %
	1,300	7,191	6,900	-291	-4,04 %
	3,785	8,447	8,171	-275	-3,26 %
<i>Fresh</i>	<i>Trigger</i>	25,439	29,253	3,813	14,99 %
		TOTAL 263,965	TOTAL 276,354	TOTAL 12,390	

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

2.2.2. Clasificación clientes

Los clientes se clasificaron en tres grupos de interés para lograr determinar qué tipo de consumidor. Los clientes tipo A, son aquellos que compran entre el 80 %-85 % del total de ventas en el año. Los de tipo B los que consumen entre el 10 %-15 % y, por último, los de clase C que participan entre el 1 %-5 % del total de las ventas.

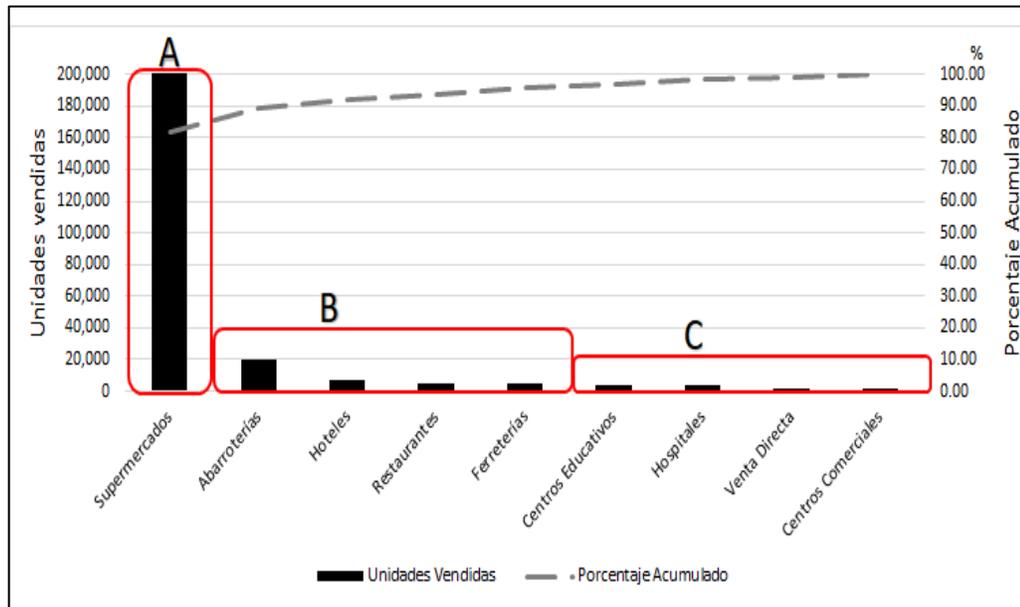
En la tabla VIII se encuentra la categoría de los clientes que compraron durante el período 2019. En la clasificación A se encuentran los supermercados, en la B con un 13.94 % del total de las ventas están las abarroterías, hoteles, restaurantes y ferreterías. Luego con un 4.37 % de las ventas están los hospitales, centros educativos, centros comerciales y venta directa.

Tabla VIII. **Clasificación clientes 2019**

Cliente	Unidades vendidas	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Clasificación
Supermercados	215,630	81.69 %	81.69 %	A
Abarroterías	20,308	7.69 %	89.38 %	B
Hoteles	6,758	2.56 %	91.94 %	
Restaurantes	5,057	1.92 %	93.86 %	
Ferreterías	4,676	1.77 %	95.63 %	
Centros Educativos	3,810	1.44 %	97.07 %	C
Hospitales	3,604	1.37 %	98.44 %	
Venta Directa	2,088	0.79 %	99.23 %	
Centros Comerciales	2,033	0.77 %	100.00 %	
Cliente	Unidades vendidas	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Clasificación

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

Figura 13. Diagrama Pareto de venta a clientes 2019



Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

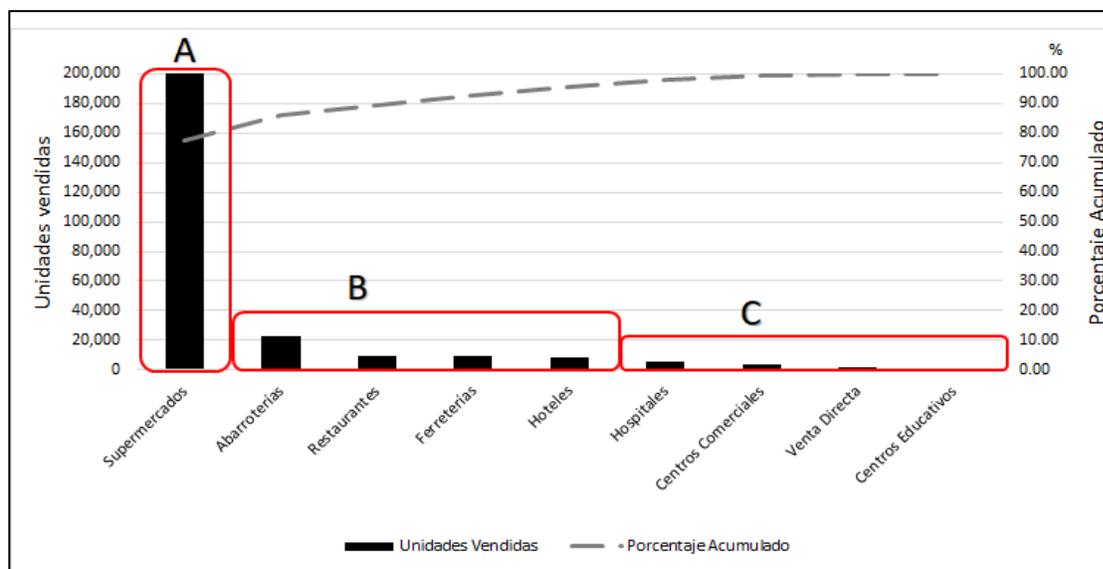
Para el período 2020 la clasificación de los clientes A continuó siendo de los supermercados y las cadenas de consumo masivo, con un porcentaje del 77.58 %. Los clientes B fueron los mismos que en el año 2019, sin embargo, con un porcentaje de 18.18 % aumentaron su participación un 4.24 %. En la clasificación C la compra por parte de los centros educativos disminuyó hasta obtener una participación del 0.16 %, mientras que la venta en hospitales y centros comerciales aumentó a causa de la pandemia registrada durante ese año.

Tabla IX. **Clasificación clientes 2020**

Cliente	Unidades vendidas	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Clasificación
Supermercados	214,377	77.58 %	77.58 %	A
Abarroterías	22,721	8.22 %	85.80 %	B
Restaurantes	9,496	3.44 %	89.24 %	
Ferreterías	9,106	3.30 %	92.53 %	
Hoteles	8,906	3.22 %	95.76 %	
Hospitales	6,026	2.18 %	97.94 %	C
Centros comerciales	3,660	1.32 %	99.26 %	
Venta directa	1,595	0.58 %	99.84 %	
Centros educativos	442	0.16 %	100.00 %	

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

Figura 14. **Diagrama de Pareto de venta a clientes 2020**



Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

2.2.2.1. Clientes A

En la clase A tanto para el 2019 y para el 2020 se encuentra únicamente los supermercados, los cuales representan entre el 77 % - 81 % de los ingresos y de las ventas. Por lo tanto, el esfuerzo del Departamento de Ventas y Mercadeo debe estar centrado en los negocios de consumo masivo.

2.2.2.2. Clientes B

Para los clientes B se han vendido más de treinta y cinco mil unidades. Las abarroterías apuntan a ser un cliente con oportunidad de crecimiento sobre todo para la cultura de compra de los artículos de limpieza en Guatemala.

2.2.2.3. Clientes C

En cuanto a los clientes C, con un porcentaje promedio de 4.3 %, los principales clientes se encuentran en la venta a hospitales y centros comerciales que realizan la compra para la limpieza directa de sus instalaciones. En la venta directa están posicionadas las ventas que por lo general se realizan en la página en línea.

2.3. Distribución del producto

La distribución de los desinfectantes líquidos que la empresa se encarga de comercializar está a cargo del Departamento de Logística. Se cuenta con una flotilla de cuatro vehículos a disposición para la entrega de pedidos, cuatro pilotos y cinco ayudantes de carga-descarga.

2.3.1. Políticas de despacho

Las políticas de despacho son los acuerdos que existen entre la empresa y sus clientes para la entrega de los pedidos. A continuación, se detallan las políticas de despachos para hacer llegar los pedidos a los clientes:

- La entrega de pedidos se realiza en una ventana de cinco días hábiles como máximo.
- Para pedidos solicitados al interior del país la ventana de entrega es de trece días hábiles.
- Para pedidos menores a Q 100.00 el cliente debe de recoger el producto a las instalaciones. Esto no aplica para pedidos que se realizan en línea.
- En caso de que no se encuentren existencias en bodega de alguno o varios de los artículos, el pedido podrá ser cancelado. Sin embargo, si no se desea cancelar el pedido, este quedará en *back-order* hasta tener existencias y posteriormente realizar la entrega.

2.3.2. Canales de distribución

Los canales de distribución que se tienen en la empresa se dividen en tres grandes categorías. La primera es de canal directo al consumidor, en el cual la empresa fabrica los desinfectantes y se responsabiliza de hacer llegar el producto hasta el cliente. En este tipo de canal se encuentran: la venta directa, los restaurantes, hospitales, centros educativos, centros comerciales y los hoteles. La segunda es por medio de la venta a minoristas o canal de venta al detalle, en el cual las tiendas se encargan de hacer llegar el producto hasta el

consumidor final. En este tipo de canal se encuentran: las abarroterías y las ferreterías. Y el tercer canal es por medio de la venta a mayoristas en donde están los supermercados, en este tipo de canal la empresa se encarga de realizar la entrega a los centros de distribución que cuentan los supermercados y estos realizan la distribución a sus distintas tiendas ubicadas en todo el país.

2.3.3. Capacidad de distribución

La capacidad de distribución como en cualquier otra empresa es limitada. Por lo tanto, se describe a continuación con los recursos con los que se cuenta para la distribución y transporte de los desinfectantes líquidos hacia los puntos de venta.

2.3.3.1. Medios de transporte

La empresa tiene a su disposición cuatro vehículos para el transporte de la mercancía. El primero es camión marca Hino con capacidad de carga de 3,400 Kilos, el segundo es un camión marca Mazda con capacidad de carga para 2,750 kilos, un panel con capacidad de carga de 1,145 kilos y, por último, una moto con capacidad de 10 kilos. Además, en temporadas alta y cuando los pedidos sobre pasan la capacidad de carga de los vehículos disponibles la empresa acude a la distribución por medio de flete.

2.3.3.2. Costos de transporte

Para la medición de costos del transporte de la mercadería se utilizan los siguientes parámetros: costo promedio por cada kilómetro recorrido, consumo semanal de combustible y costo por flete.

Tabla X. **Tabla de costos por transporte**

	Hino	Mazda	Panel	Moto	Flete
Distancia recorrida promedio mensual	1,350 km	1,380 km	1,290 km	952 km	1,500 km
Costo por Kilómetro recorrido	Q 0.92	Q 0.92	Q 0.35	Q 0.10	Q 1.75
Consumo semanal de combustible	Q 310.50	Q 317.40	Q 118.13	Q 33.75	Q 656.25

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

En resumen, el costo promedio semanal del transporte de los desinfectantes líquidos asciende a los Q1,436.03 y se recorren aproximadamente 6,472 km al mes para la distribución del producto.

2.4. Definición de la competencia

Para definir la competencia de los desinfectantes líquidos de la marca de la empresa se realizó un análisis comparativo de aspectos y estrategias más importantes en la mezcla de *Marketing* de productos higiénicos que se utilizan en la limpieza para pisos, antibacteriales, multiusos o multisuperficies.

2.4.1. *Benchmarking* de la competencia directa

Se realizó un análisis comparativo de tres estrategias fundamentales de los desinfectantes líquidos que son el precio, la distribución y los atributos de los productos que se consideran competencia directa de la marca de la empresa que servirá para la propuesta de planes de acción y estrategias que se plantearán en el siguiente capítulo.

Tabla XI. **Análisis comparativo competencia directa**

	Producto (presentación)	Precio promedio al público	Distribución (Accesible en)
Marca de la empresa	Desinfectante con disparador/rociador. Producto multisuperficies.	Regular - Q 0.045/ml	Cadena de supermercados: 2. Cadena de ferreterías: 2.
	Presentación estándar galón	Regular - Q 0.009/ml	
	Presentación estándar 800 ml	Bajo - Q 0.006/ml	
<i>Fresh</i>	Desinfectantes en presentación aerosol	Alto - Q 0.089/ml	Cadena de supermercados: 3. Cadena de ferreterías: 1.
Super-Q	Presentación estándar galón	Bajo - Q 0.008/ml	Cadena de supermercados: 4. Cadena de ferreterías: 2.
	Desinfectante con disparador/rociador.	Alto - Q 0.047/ml	
Pinol	Presentación estándar 500 ml	Regular - Q 0.02/ml	Cadena de supermercados: 6. Cadena de ferreterías: 2.
	Presentación estándar galón	Regular - Q 0.013/ml	
Don Clin	Desinfectante con disparador/rociador	Regular - Q 0.046/ml	Cadena de supermercados: 9. Cadena de ferreterías: 2.
Magia Blanca	Presentación estándar galón	Regular - Q 0.01/ml	Cadena de supermercados: 9. Cadena de ferreterías: 1.
SuperMax	Presentación estándar galón	Regular - Q 0.01/ml	Cadena de supermercados: 3. Cadena de ferreterías: 1.
Fabuloso	Presentación estándar galón	Regular - Q 0.012/ml	Cadena de supermercados: 8. Cadena de ferreterías: 1.
Azístin	Presentación estándar 900 ml	Alto - Q 0.019/ml	Cadena de supermercados: 7. Cadena de ferreterías: 0.
	Presentación estándar 450 ml	Alto - Q 0.029/ml	
Glin	Presentación estándar galón	Bajo - Q 0.006/ml	Cadena de supermercados: 8. Cadena de ferreterías: 1.

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Word.

2.4.2. **Benchmarking de la competencia indirecta**

Para el análisis de competencia indirecta se tomaron como referencia los artículos de limpieza que se consideran sustitutos de los desinfectantes líquidos como lo son el cloro, el alcohol líquido y la cera para pisos.

Tabla XII. **Análisis comparativo competencia indirecta**

	Producto (presentación)	Precio promedio al público	Distribución (Accesible en)
Cloro	Presentación galón estándar	Bajo – Q 0.0048/ml	Accesible en cualquier supermercado y ferreterías.
Alcohol líquido	Presentación galón estándar	Alto – Q 0.026/ml	Accesible en cualquier supermercado.
Cera líquida	Presentación galón estándar	Regular – Q 0.013/ml	Accesible en cualquier supermercado y ferreterías.

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Word.

3. PROPUESTA DE PLAN DE MERCADEO

3.1. Objetivos del plan de mercadeo

Para el planteamiento de los objetivos de plan de mercadeo que se propone se evaluaron tres aspectos importantes que tienen un enfoque hacia el cumplimiento de las metas de la organización. Estos aspectos son las ventas, la rentabilidad y la relación con terceros, es decir, clientes, proveedores, distribuidores, entre otros.

3.1.1. Incremento de ventas

Para los objetivos de ventas se definirá un crecimiento de acuerdo con la capacidad instalada de producción (oferta), en el que se determinará si un producto debe mantener su demanda proyectada como meta o, en aquellos que tuvieron un descenso con respecto al año anterior, aumentar las unidades de venta.

Tabla XIII. **Objetivo de incremento de ventas**

Fragancia	Presentación	2020	Objetivo de Incremento - 2021	
		Ventas unidades	%	unidades
Cítrico	800	30,880	22 %	37,673
	1,300	14,351	12 %	16,074
	3,785	3,799	40 %	5,318
Lavanda	800	92,296	2 %	94,141
	1,300	16,483	2 %	16,812
	3,785	39,514	2 %	40,305
Manzana	800	34,708	5 %	36,444
	1,300	6,900	10 %	7,590
	3,785	8,171	12 %	9,152
<i>Fresh</i>	<i>Trigger</i>	29,253	3 %	30,130

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

Los objetivos de ventas para la fragancia Cítrico es aumentar su participación ofreciendo una diversidad en el mercado. Para las presentaciones con aroma Lavanda el objetivo es mantener su nivel de demanda y que de esta manera no se afecte la capacidad instalada. Para los desinfectantes de manzana en presentación 1,300 mL y 3,785 mL el objetivo es aumentar su demanda para recuperar sus resultados comparados con las ventas obtenidas en el 2018. Por último, el desinfectante Fresh se busca mantener su demanda ya que está en constante crecimiento.

3.1.2. **Asignación de precios**

Para obtener un beneficio tanto en valores como en volumen de venta los precios deben de ser competitivos y accesibles para los clientes. Por lo tanto, los objetivos principales para la asignación de precios son:

- Establecer estrategias de precios de acuerdo con la estacionalidad de la demanda para crear ofertas atractivas a los clientes.
- Definir los precios según el análisis del punto de equilibrio del desinfectante.
- Ofrecer precios al público menores que el de la competencia en temporadas de demanda alta.

3.1.3. Posicionamiento

En los objetivos de posicionamiento se medirán dos aspectos importantes que serán evaluados desde el punto de vista del canal de venta que son por medio de distribuidores, minoristas y la venta indirecta.

- Situar la marca entre el top 3 del mapa de posicionamiento de precio versus calidad.
- Aumentar la presencia de la marca en cadenas de supermercados y ferreterías.

3.2. Misión del plan de mercadeo

Desarrollar un plan de mercadeo que permita el incremento de los ingresos de la organización mediante estrategias de *Marketing* para la línea de productos higiénicos optimizando los recursos disponibles y generando una relación de beneficio mutuo con los clientes.

3.3. Visión del plan de mercadeo

Ser una de las marcas nacionales reconocidas en la satisfacción a los clientes por la calidad del producto, la atención al cliente, con un precio razonable y una imagen de superioridad.

3.4. Ciclo de vida del producto

Determinar la etapa de ciclo de vida de cada uno de los productos es fundamental para la toma de decisiones y estrategias comerciales.

3.4.1. Análisis del ciclo de vida

Al analizar las ventas totales de los períodos comprendidos entre 2018 y 2020 se puede determinar la etapa en el ciclo de vida de los desinfectantes tomando como referencia la fecha de lanzamiento de estos productos y la tendencia creciente o decreciente a través de la variación en ventas que tuvieron entre un año y el siguiente. Para los criterios de clasificación según la curva del ciclo de vida de un producto se estableció que un desinfectante se encuentra en la etapa de crecimiento cuando el porcentaje de variación es mayor a 10 %, que la etapa de madurez está comprendida entre el rango de 1 % y 9 % además de haber sido lanzado a un tiempo mayor a 5 o 6 años. Para la etapa decadente en la cual es evidente la baja en las ventas anuales se fijó un porcentaje de variación menor a 0 y que haya sido introducido en el mercado en un tiempo mayor a 6 años.

3.4.2. Determinación de la etapa del producto en el ciclo de vida

De acuerdo con los criterios indicados anteriormente, se determinó que se tienen cinco ítems en la etapa de madurez, tres en crecimiento y dos productos en la etapa decadente. Esta clasificación servirá para la selección de estrategias específicas de mercadeo.

Tabla XIV. **Etapa ciclo de vida de desinfectantes líquidos**

Fragancia	Presentación	Año lanzamiento	% Variación (2018-2019)	% Variación (2019-2020)	Etapa ciclo de vida
Cítrico	800	2015	22.66 %	11.78 %	Crecimiento
	1,300	2015	37.96 %	15.14 %	Crecimiento
	3,785	2015	6.03 %	4.86 %	Madurez
Lavanda	800	2012	4.97 %	1.99 %	Madurez
	1,300	2012	5.44 %	2.46 %	Madurez
	3,785	2012	7.48 %	2.65 %	Madurez
Manzana	800	2012	3.99 %	1.80 %	Madurez
	1,300	2012	-0.84 %	-4.04 %	Decadente
	3,785	2012	-7.42 %	-3.26 %	Decadente
<i>Fresh</i>	<i>Trigger</i>	2017	24.04 %	14.99 %	Crecimiento

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

3.5. Segmentación de mercado

Para determinar de manera más específica el mercado meta primario y secundario se realizó la segmentación por distintos criterios fundamentales para comprender el tipo de mercado al cual se tiene cobertura y en qué nicho se puede expandir las oportunidades de ventas.

3.5.1. Mercado meta primario

El mercado meta primario se encuentra concentrado principalmente por los usuarios del producto, en esta segmentación se encuentra los consumidores que compran los desinfectantes líquidos a través de cadenas de consumo masivo y los utilizan en su día a día para la limpieza de hogares, oficinas, negocios, entre otros.

- Segmentación demográfica: los consumidores de los desinfectantes son principalmente amas de casa de género femenino, en la edad comprendida entre 18 – 60 años.
- Segmentación geográfica: la mayor concentración de los clientes se encuentra en la región metropolitana, donde la población reside en áreas urbanas y suburbanas, el tamaño de la localidad supera los 3.5 millones de habitantes, el idioma principal es castellano y el clima es templado.
- Segmentación por comportamiento: el que consumidor tiende a realizar sus compras en las quincenas y al final de cada mes, este es un comportamiento habitual en los compradores por los períodos en los que reciben sus pagos. El volumen de compra es medio ya que los desinfectantes son artículos de limpieza necesarios. En la mayoría de los consumidores el beneficio esperado es que los precios de los artículos sean bajos y que la accesibilidad a ellos esté al alcance en tiendas tradicionales o supermercados.

3.5.2. Mercado meta secundario

En este nicho de mercado están ubicados los clientes que compran de forma directa los desinfectantes para el funcionamiento de sus operaciones y actividades diarias.

- Segmentación demográfica: dentro de este mercado se encuentran los hospitales, colegios, hoteles y restaurantes. Estas instituciones atienden diariamente a más de 100 personas en promedio y su entorno de negocio es el servicio.
- Segmentación geográfica: la mayor concentración de los clientes se encuentra en la región metropolitana y occidental, donde la población reside en áreas urbanas y suburbanas, el tamaño de las localidades supera los 5 millones de habitantes, el idioma principal es castellano y el clima es templado.
- Segmentación por comportamiento: la compra la realizan cada mes, colocando pedidos grandes de desinfectantes en presentación galón. El beneficio esperado en este mercado se basa más en la calidad que en el precio.

3.6. Determinación de las estrategias de mercadeo

Las estrategias de mercadeo comprenden todas aquellas tácticas y acciones a llevar cabo en un tiempo determinado y recursos preestablecidos para lograr el cumplimiento de los objetivos comerciales que buscan el crecimiento de la empresa a través de las ventas y del posicionamiento de la marca.

3.6.1. De posicionamiento

Las estrategias de posicionamiento comprenden las acciones necesarias para colocar tanto la marca como los productos en la posición número uno de los artículos de compra de higiene doméstico en el mercado meta.

3.6.1.1. Diferenciación del producto

En el mercado de desinfectantes líquidos existen varios competidores tanto de productos importados como nacionales. Por lo que, el definir esas diferencias que caracterizan el desinfectante hará que más consumidores se identifiquen con la marca por el mero hecho de comprar algo distinto. Para destacar la marca sobre las demás, se recomiendan las siguientes estrategias de diferenciación y así tener mayor posicionamiento.

- Desarrollar nuevas fragancias que no existan en el mercado.
- Indicar en el empaque primario de los desinfectantes que el producto es 100 % nacional.
- Implementar técnicas y consejos de limpieza en el empaque primario y secundario.

3.6.1.2. Atributos y beneficios

Entre las estrategias enfocadas a los atributos y beneficios se hará énfasis sobre las ventajas que poseen los desinfectantes líquidos y que no se encuentran en productos sustitutos como lo son el cloro o la cera para pisos.

- Indicar en el empaque primario la capacidad de desinfección y eficacia contra bacterias y hongos.
- Colocar con etiquetas que el producto se puede aplicar en varias superficies sin crear oxidación.

3.6.1.3. Categoría y uso

Para las estrategias de categoría y uso se debe dar a entender a los consumidores las advertencias y cuidados sobre el contenido del desinfectante. Durante las negociaciones con los clientes B y C en donde están comprendidos los colegios, hospitales, restaurantes y hoteles, en caso de ser necesario compartir información técnica del producto.

- Comunicar advertencias de almacenamiento y acciones de primeros auxilios en caso de un incidente.
- Colocar en el reverso de las etiquetas los usos tradicionales y extras que se pueden hacer con los desinfectantes.

3.6.2. De imagen

Las estrategias de imagen se componen de las tácticas directas como la publicidad y el *merchandising* o las estrategias indirectas como la promoción, la calidad y la atención al cliente, en las que se busca una diferenciación entre las demás marcas.

3.6.2.1. Publicidad

La estrategia de publicidad estará dividida en dos aspectos importantes que son el mensaje publicitario y los medios por utilizar para la proyección de una imagen de un producto enfocado al hogar y una marca con sentido de responsabilidad social.

- Mensaje publicitario: el mensaje publicitario de este tipo de artículos debe de contener la importancia de la higiene del hogar, el cuidado hacia la familia y el crear un ambiente agradable.
- Medios de comunicación: entre las principales fuentes de propagación del mensaje publicitario estaría conformado en su mayoría por las redes sociales Facebook e Instagram.

3.6.2.2. Merchandising

En las estrategias de *Merchandising* es indispensable la inversión en material promocional que sea complementario a los desinfectantes como productos de limpieza. Además, tener un enfoque basado en el mensaje publicitario e imagen que se quiere transmitir a los clientes.

- Incluir en los desinfectantes en presentación galón implementos de limpieza con el logotipo de la marca.
- Distribuir entre los clientes cada año artículos de oficina como bolígrafos, calendarios y agendas en el mes de enero.

3.6.3. Funcionales

Para las estrategias funcionales se desarrollan cuatro aspectos importantes de cualquier producto que son el Precio, Plaza, Producto y Promoción.

3.6.3.1. Precio

Entre las estrategias de precio se debe de dar prioridad a los productos con un objetivo de aumento en sus ventas unitarias para la recuperación en el mercado e incrementar las utilidades netas.

- Evaluar cada año los precios que tendrán los desinfectantes en base al punto de equilibrio.
- Realizar rebajas de precios por temporadas específicas en el año tomando en cuenta las estacionalidades de cada producto.
- Reducir los precios de los desinfectantes que se encuentren en la etapa de madurez.
- Aumentar los precios de los desinfectantes que estén en una etapa de crecimiento.

3.6.3.2. Plaza

Las estrategias sobre la distribución de los desinfectantes deben consistir en facilitar la disponibilidad y accesibilidad a los clientes en puntos de alta plusvalía de manera que no afecten los costos de distribución.

- Mantener un porcentaje de entregas completas por pedidos mayor a un 90 % trasladando oportunamente al departamento de logística y producción las ofertas y proyecciones del año.
- Aumentar la penetración en el mercado mediante la incursión a una cadena de supermercados cada año en la cual no se vendan los productos de la marca.
- Introducir la venta de los desinfectantes a los departamentos del interior del país con una población mayor a un millón de habitantes a través de plataformas en línea.
- Ocupar el 50 % de espacio asignado por estante en cada supermercado o ferretería. De igual manera, hay que asegurar que el abastecimiento en las tiendas sea de al menos 30 días inventario.

3.6.3.3. Producto

La innovación en los desinfectantes debe de ser el eje central para las estrategias basadas en el producto.

- Realizar cambio de diseño de imagen tanto del empaque como de las etiquetas de los desinfectantes para crear una armonía de renovación y actualización de acuerdo con las tendencias globales en un ciclo de cinco años.
- Evaluar cada año el costo de materiales y materias primas para minimizar el costo del producto. De igual manera buscar alternativas de

materiales y proveedores sustitutos para competir en el mercado sin alterar la calidad del producto.

3.6.3.4. Promoción

En las estrategias de promoción se deberá de evaluar cada mes sus costos de implementación, sus metas de ventas y la recuperación esperada luego de aplicar las promociones ya que este tipo de estrategias son las que requieren mayor inversión a corto plazo.

- En el mes de enero presentar la oferta a colegios de un descuento del 40 % para desinfectantes en presentación galón en todas las fragancias. Esto por el reinicio de actividades de nuevo año.
- En el mes de marzo presentar la oferta a hoteles y restaurantes de un descuento del 25 % para desinfectantes en todas las presentaciones por las festividades de semana santa.
- Establecer promoción de abril a noviembre de paga 12 y lleva 18 para los compradores en Quetzaltenango y Alta Verapaz.

3.6.4. Fuerza de ventas

En las estrategias de la fuerza de ventas se tiene que enfocar en la motivación y desempeño del personal de encargado de las ventas.

3.6.4.1. Incentivos de ventas

Los incentivos de ventas como estrategias se deben de ajustar de acuerdo a la estacionalidad de la demanda en el que los meses con baja demanda se eleven los incentivos de ventas y disminuirlos en caso de alta demanda para mantener un nivel apropiado de utilidades.

- Para los meses de enero, agosto y septiembre provisionar un bono extra del 1 % por cada 12 unidades vendidas en presentación 800 ml y 1,300 ml.
- Mantener la comisión por venta mensual del 2.5 % para todos los meses durante el año.
- Implementar un bono extra del 3 % por cada 24 unidades vendidas de los desinfectantes en presentación en galón.

3.6.4.2. Atención al cliente

Las estrategias basadas a la atención al cliente tienen que evaluar y capacitar al personal de ventas sobre métodos de negociación sin descuidar la confianza hacia los clientes.

- Evaluar cada mes el servicio proporcionado a los clientes directos.
- Crear un presupuesto anual para capacitaciones realizadas por entidades externas sobre servicio al cliente.

- Proporcionar un incentivo por calificación en evaluación sobre servicio al cliente.
- Desarrollar programa de visitas semanales a clientes directos y establecer objetivos de 12 clientes por mes.

3.6.4.3. Capacidad de negociación

La capacidad de negociación como estrategia de ventas debe de desarrollar en el personal las habilidades de persuasión, comunicación y conocimiento en la línea de negocios:

- Capacitar al personal una vez cada dos semanas sobre técnicas de negociación.

3.7. Establecimiento de indicadores

Los indicadores de ventas deben de ser certeros, comprensibles y objetivos sobre los resultados obtenidos en un tiempo determinado para que todo el personal involucrado en la gestión y administración comercial pueda tomar acciones correctivas, visualizar el avance preliminar por semana y concebir los logros alcanzados.

3.7.1. Tendencia de ventas

Por medio de este indicador se establecerá el comportamiento de crecimiento o decrecimiento de las unidades vendidas a través del tiempo. El rango en el que se medirá será cada tres meses y observar si las estrategias preestablecidas están teniendo un efecto positivo, negativo o nulo sobre las

ventas por semana. El método para utilizar será por medio de gráficas en donde el eje de las abscisas será el tiempo en semanas y el eje de las ordenes las unidades vendidas.

3.7.2. Asertividad con pronósticos

La asertividad de los pronósticos medirá la relación de las ventas reales entre las ventas proyectadas en un tiempo determinado. Por medio de este indicador se logrará determinar si las proyecciones de ventas (pronósticos) son precisas, o en el caso de no serlo, de realizar ajustes al mismo.

3.7.3. Unidades vendidas por semana

Este indicador registrará las ventas en unidades por semana. Es necesario realizar la comparación entre las semanas por mes y de esta manera observar los patrones y tendencias de ventas de cada artículo.

3.7.4. Unidades vendidas por mes

Por medio de este indicador se debe registrar y analizar las ventas mensuales durante el año. Se debe de comparar el resultado entre meses, así como los resultados interanuales.

3.7.5. Satisfacción de clientes

La satisfacción de clientes se medirá a través de encuestas que se realizarán cada mes a los clientes más comunes en donde se cuestionará lo siguiente:

- Resolución de dudas y consultas.
- El trato hacia los clientes (cordialidad, respeto e interés).
- Asesoramiento técnico.
- Seguimiento y solución a reclamos.

3.7.6. Cobertura de mercado

Para medir la cobertura de mercado se hará por medio de la capacidad de la entrega completa de pedidos versus el total de pedidos ingresados en el mes.

3.7.7. Participación en el mercado

La participación en el mercado se calculará a través de la relación entre la cantidad de cadenas de consumo masivo en los que se tienen participación y el total de cadenas de consumo masivo disponibles en el país.

4. DESARROLLO DEL PLAN DE MERCADEO

4.1. Estrategias de posicionamiento

Las estrategias de posicionamiento que se presentan en esta sección corresponden a herramientas para conocer y gestionar de manera eficaz el posicionamiento de la marca. Estas herramientas son las encuestas de reconocimiento y el mapeo de posicionamiento.

4.1.1. Encuestas de reconocimiento de marca

Las encuestas de reconocimiento de marca son evaluaciones que se realizan para determinar el nivel de reconocimiento y percepción de la marca en el mercado meta primario y secundario. Por lo que, es necesario hacer una evaluación al menos cada seis meses como estrategia y observar el efecto que están teniendo las estrategias de mercadeo.

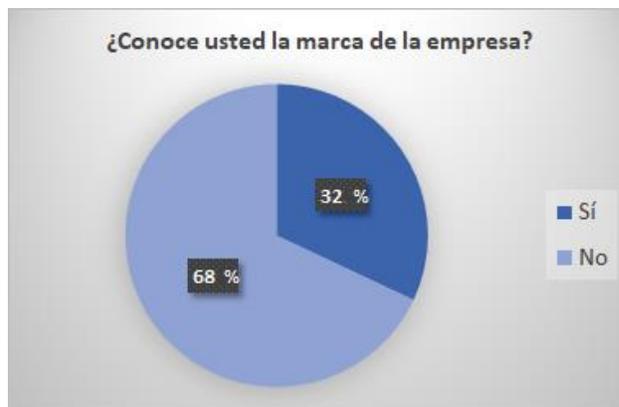
Tabla XV. **Plan de encuestas de reconocimiento de marca**

Enero	Febrero	Marzo
Abril	Mayo	Junio
Primera encuesta de reconocimiento de marca	Evaluación de resultados	
Julio	Agosto	Septiembre
Octubre	Noviembre	Diciembre
	Segunda encuesta de reconocimiento de marca.	Evaluación de resultados

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Word.

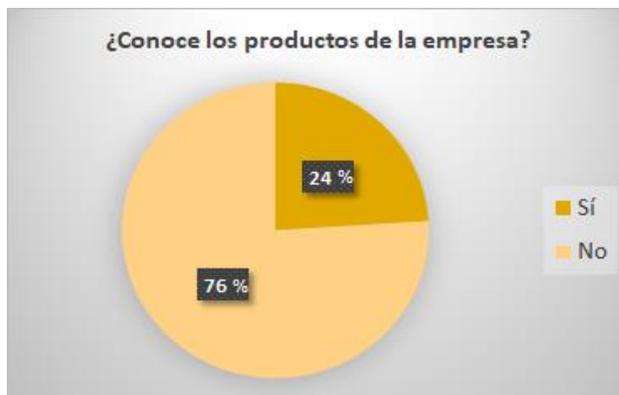
Los resultados de la primera encuesta realizada en diciembre del 2020 a una muestra poblacional de 25 personas ubicadas en la Ciudad de Guatemala señalan que la marca de la empresa fue reconocida por el 32 % de las personas y 24 % conocían de los distintos productos que la marca distribuye.

Figura 15. **Gráfico de reconocimiento de la marca**



Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

Figura 16. **Gráfico de encuesta sobre reconocimiento de los productos de la marca**



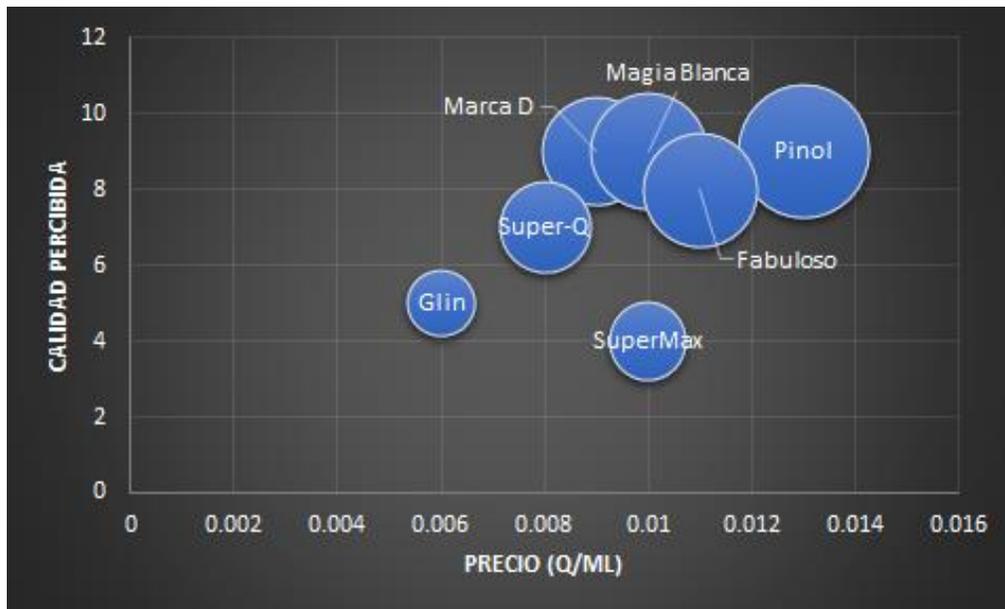
Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

4.1.2. Mapeo de posicionamiento

El mapeo de posicionamiento es una herramienta que puede ser muy funcional para ubicar en qué parte se encuentra el producto en comparación a otros según ciertos parámetros.

El siguiente mapeo de posicionamiento se realizó a los productos en presentación 3,785 mL (Galón), comparando los productos que cumplan con las mismas características. En la gráfica se representa en el eje de las abscisas el precio por cada mililitro, en el eje de las ordenadas la calificación de calidad percibida por los clientes según encuesta realizada a las 25 personas a las que se les consultó sobre el reconocimiento de la marca y el tamaño de la burbuja corresponde al producto entre la calidad y el precio. El producto de la marca D, referente a la empresa de la cual se está realizando la investigación, como se puede observar en la gráfica, se encuentra posicionada como un producto con un precio estándar o regular, así como con una calidad media pero no excelente. Por lo tanto, a partir de este resultado se tiene que mejorar la calidad percibida por los clientes y los precios.

Figura 17. **Mapeo de posicionamiento**



Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

4.1.3. Cuadro de benchmarking

El cuadro de *benchmarking* se utiliza para analizar a la competencia directa e indirecta tomando como parámetros principales el precio al público, las estrategias publicitarias, la imagen de sus productos, la calidad y, por último, sus presentaciones. Este cuadro se debe de actualizar al menos una vez cada año en conjunto con el mapeo de posicionamiento.

Tabla XVI. **Cuadro benchmarking desinfectantes galón**

Marca	Precio al público	Imagen	Publicidad	Calidad
Super-Q	El precio es 11 % menor.	Etiqueta con diseño con textura y envase con diseño único.	Poseen publicidad en internet.	Encuesta indica que es 2 puntos menor.
Pinol	El precio es 44 % mayor.	Etiqueta con diseño con textura y envase con diseño único.	No poseen publicidad.	Encuesta indica que es igual la calidad
SuperMax	El precio es 11 % mayor.	Etiqueta sin textura y envase genérico.	No poseen publicidad.	Encuesta indica que es 5 puntos menor.
Magia Blanca	El precio es 11 % mayor.	Diseño de etiqueta llamativo pero con envase genérico.	Poseen publicidad en televisión y radio.	Encuesta indica que es igual la calidad
Glin	El precio es 33 % menor.	Envase genérico pero con etiqueta con textura y buen diseño.	Poseen publicidad en internet.	Encuesta indica que es 4 puntos menor.
Fabuloso	El precio es un 22 % mayor.	Envase genérico pero con etiqueta con textura y buen diseño.	Poseen publicidad en televisión y radio.	Encuesta indica que es 1 punto menor.

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

4.2. Estrategias de imagen

Las estrategias de imagen se realizarán a través de la publicidad, evaluando previamente los medios idóneos para transmitir el mensaje publicitario; el *merchandising*, que repartirá en meses estratégicos; y, por último, el *Marketing* digital, que está teniendo mucho auge en la última década.

4.2.1. Medios publicitarios

Los medios publicitarios son aquellos que harán llegar el mensaje del producto hacia los consumidores. Por lo tanto, se realizó una cotización de cada uno para determinar qué medio es el más viable.

Tabla XVII. Tarifas de publicidad

Medio	Tipo de mensaje	Alcance	Duración y frecuencia	Costo Q
Televisión	Vídeo promocional. En horario matutino.	900,000 personas	Un anuncio de 30 segundos de duración.	2,448.00
Radio	Spot anunciante.	30,000 personas	5 anuncios diarios de lunes a viernes durante un mes.	1,125.00
Facebook	Post e historia	2.4 millones de personas	1 historia por día durante 7 días.	12,416.00
Instagram	Post e historia	2.4 millones de personas	1 historia por día durante 7 días.	12,416.00
Youtube	Vídeo promocional	1 millón de personas	Un anuncio de 5 segundos por día durante un mes	2,334.00
Periódicos gratuitos	Espacio publicitario	800,000 personas	Espacio publicitario interior por edición	1,600.00

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

Para determinar las estrategias de publicidad se tomaron los medios que representan un menor costo para la transmisión del mensaje publicitario. Luego de haber determinado los medios más económicos se definirá un plan de transmisión y se evaluará el impacto de las ventas de cada uno de los medios. Esto servirá para futuros planes comerciales y si es efectivo la inversión en la publicidad en este tipo de productos.

Tabla XVIII. **Estrategias de publicidad**

Medio de publicidad	Estrategia	Plan de transmisión
Radio	Dar a conocer la marca, indicar dónde se puede adquirir el producto, impulsar los descuentos y beneficios. Evaluar el impacto del plan publicitario en el resultado de las ventas en los meses del plan de transmisión.	Adquirir el plan mensual de 5 anuncios diarios de lunes a viernes en los meses con mayor demanda: marzo y diciembre.
YouTube	Dar a conocer la marca, los productos y sus beneficios. Anunciar las páginas oficiales de redes sociales. Evaluar el impacto del plan publicitario en el resultado de las ventas en los meses del plan de transmisión.	Adquirir el plan de anuncio de 5 segundos por día en los meses: mayo, junio y julio.
Periódicos gratuitos	Dar a conocer la marca, impulsar las promociones del mes, los productos y sus beneficios. Anunciar las páginas oficiales de redes sociales. Evaluar el impacto del plan publicitario en el resultado de las ventas en los meses del plan de transmisión.	Solicitar plan de espacio publicitario en la edición de la primera quincena y la edición del fin de mes para los meses de baja demanda: enero y agosto.

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Word.

4.2.2. **Merchandising y material promocional**

En las estrategias de *Merchandising* y material promocional se establecerá un incremento esperado de ventas de acuerdo con cada artículo de promoción. Se utilizará esta estrategia para incrementar las ventas de los productos que han estado con bajos resultados en los últimos dos años y mejorar la imagen de la marca a través de incentivos de compra.

Tabla XIX. **Estrategias de material promocional**

Artículo de merchandising	Estrategia
Calendarios	Reconocimiento y fidelidad con la marca para clientes tipo B y C. Lanzamiento en enero para que los clientes los utilicen durante el año.
Lapiceros	Reconocimiento y fidelidad con la marca para clientes tipo B y C. Lanzamiento en enero y febrero para utilización durante el año.
Escobilla de baño	Incentivar la compra al ofrecer un utensilio complementario al desinfectante. Enfoque de limpieza para sanitarios. Lanzamiento en semana santa para las familias que salen de vacaciones.
Paños y esponjas	Incentivar la compra al ofrecer un utensilio complementario al desinfectante. Enfoque de limpieza para superficies. Lanzamiento en los meses de baja demanda.
Sujetador celular	Reconocimiento y fidelidad con la marca para clientes tipo B y C. Lanzamiento en noviembre y diciembre por festividades de fin de año.

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Word.

4.2.3. Marketing digital

Aunque en la sección de medios publicitarios se mencionó el uso de las redes sociales como medios de publicidad en este apartado se plantearán las gestiones y manejo de las cuentas registradas de la empresa sin hacer uso del pago por publicidad. Sin embargo, se estará implementando la inversión durante el año en el pago del servicio de un responsable de administrador de redes sociales que se encargue de la elaboración de las artes para las publicaciones, fotos promocionales, manejo y gestión de las páginas en redes sociales.

Tabla XX. **Estrategias de *Marketing* digital**

Red Social	Seguidores actuales	Estrategias	Objetivo de incremento
Facebook	26,000 usuarios	Realizar sorteos de desinfectantes con aroma a manzana y cítrica en los meses de diciembre y enero. Publicar posts sobre recomendaciones de uso y técnicas de limpieza. Publicar sobre promociones y ofertas.	30,000 usuarios
Instagram	15,000 usuarios	Realizar sorteos de desinfectantes con aroma a manzana y cítrica en los meses de diciembre y enero. Realizar encuestas a través de las historias al menos una pregunta cada 15 días. Publicar promociones y ofertas.	18,000 usuarios
Otras plataformas	5,000 usuarios	Publicar posts sobre promociones y ofertas.	6,000 usuarios

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

4.2.4. **Cronograma**

Luego de haber establecido las estrategias y los objetivos esperados se realizó el plan de entrega del material promocional.

Tabla XXI. **Cronograma de entrega de material promocional**

Artículo de <i>Merchandising</i>	Ene	Feb	Mar	Abril	Mayo	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Calendarios												
Lapiceros												
Escobilla de baño												
Paños y esponjas												
Sujetador de celular												

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

4.3. Estrategias funcionales

Las estrategias funcionales comprenden lo que mejor se conoce como las 4 Ps de mercadeo las cuales son: precio, plaza, promoción y producto. En este caso se centrará únicamente en tres de ellas que son el Precio, la Promoción y el Producto.

4.3.1. Precio

En las estrategias de precio se realizarán ajustes al precio de venta para los distribuidores tomando como referencia el margen de contribución y su etapa en el ciclo de vida. Adicional a esto se llevarán a cabo descuentos en los meses en los que la demanda se encuentra por debajo de la media tomando en cuenta la estacionalidad por mes de cada desinfectante.

4.3.1.1. Fijación de precios

Para determinar si un precio debe de aumentar o disminuir se partirá de la evaluación de los costos fijos, variables y margen de contribución. A continuación, se presentan los precios de venta actual, sus respectivos costos variables y margen de contribución. Para los costos variables se tomó la sumatoria de los costos de material de empaque, las materias primas y costo de mano de obra por unidad.

Tabla XXII. Precio actual, costos variables y margen de contribución

Fragancia	Presentación	Precio Actual	Costos Variables	Margen Bruto	% Margen sobre precio
Cítrico	800	Q 3.51	Q 1.98	Q 1.53	43.6 %
	1,300	Q 5.56	Q 3.31	Q 2.25	40.5 %
	3,785	Q 27.24	Q 15.65	Q 11.59	42.5 %
Lavanda	800	Q 3.51	Q 1.98	Q 1.53	43.6 %
	1,300	Q 5.56	Q 3.31	Q 2.25	40.5 %
	3,785	Q 27.24	Q 15.65	Q 11.59	42.5 %
Manzana	800	Q 3.51	Q 1.98	Q 1.53	43.6 %
	1,300	Q 5.56	Q 3.31	Q 2.25	40.5 %
	3,785	Q 27.24	Q 15.65	Q 11.59	42.5 %
<i>Fresh</i>	<i>Trigger</i>	Q 26.67	Q 8.45	Q 18.22	68.3 %

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

De acuerdo con las estrategias planteadas en el capítulo 3, es fundamental establecer los precios de los productos acorde a su estado en el ciclo de vida. Por lo que, los productos que se encuentran en la categoría de crecimiento se incrementará el precio actual. Los desinfectantes que estén en

una etapa de madurez y decadente se disminuirá sus precios para generar mayor demanda.

Tabla XXIII. **Ajuste de precios en relación con ciclo de vida**

Fragancia	Presentación	Etapa ciclo de Vida	Precio actual	Estrategia precio nuevo	% Variación de precio	% Margen de contribución
Cítrico	800	Crecimiento	Q 3.51	Q 3.69	5.1 %	46.3 %
	1,300	Crecimiento	Q 5.56	Q 5.89	6.0 %	43.8 %
	3,785	Madurez	Q 27.24	Q 25.94	-4.8 %	39.7 %
Lavanda	800	Madurez	Q 3.51	Q 3.41	-2.9 %	41.9 %
	1,300	Madurez	Q 5.56	Q 5.35	-3.8 %	38.1 %
	3,785	Madurez	Q 27.24	Q 25.94	-4.8 %	39.7 %
Manzana	800	Madurez	Q 3.51	Q 3.41	-2.9 %	41.9 %
	1,300	Decadente	Q 5.56	Q 5.05	-9.1 %	34.5 %
	3,785	Decadente	Q 27.24	Q 23.28	-14.5 %	32.8 %
<i>Fresh</i>	<i>Trigger</i>	Crecimiento	Q 26.67	Q 27.41	2.8 %	69.2 %

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

Para la disminución de precios de los desinfectantes en etapa de madurez y decadencia, se debe de realizar un ajuste de precios buscando mantener un margen mínimo de contribución de al menos un 30 %.

4.3.1.2. Estacionalidad

Para el establecimiento de precios a partir de la estacionalidad, el primer paso consiste en definir el índice estacional por mes de cada uno de los desinfectantes. El índice estacional nos indica la variación de venta en unidades con respecto al promedio de ventas en un período determinado. El período puede ser de manera arbitraria, pero en este caso se tomó de 36 meses que corresponden al historial de ventas entre 2018 y 2020. Por ejemplo, para calcular el índice estacional del mes enero se obtiene el promedio de ventas de

enero en los tres años entre 2018 y 2020 luego este resultado se divide entre el promedio de ventas obtenidas de enero 2018 hasta diciembre de 2020.

Tabla XXIV. Índice estacional desinfectantes líquidos

Fragancia	Presen-tación	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Cítrico	800	0.88	1.63	0.72	0.80	1.03	1.49	1.07	0.41	1.11	1.03	0.47	1.36
Lavanda		0.63	0.88	1.04	1.20	1.16	1.33	1.04	0.78	0.67	0.72	0.86	1.68
Manzana		0.79	1.59	1.24	0.96	0.96	1.12	0.95	0.69	0.91	0.74	0.67	1.38
<i>Fresh</i>	<i>Trigger</i>	0.14	0.78	2.45	0.91	1.06	0.71	0.59	0.19	0.48	0.97	1.35	2.37
Cítrico	1,300	0.47	0.71	1.05	1.96	1.32	0.99	1.26	0.46	0.70	1.25	0.46	1.38
Lavanda		0.74	0.90	1.12	1.02	1.13	1.05	1.25	0.80	0.78	1.20	0.86	1.15
Manzana		0.66	1.16	1.15	1.03	1.18	0.94	1.38	0.61	0.71	1.06	0.71	1.41
Cítrico	3,785	0.56	1.15	1.44	1.15	0.97	1.07	0.80	0.54	0.63	0.86	0.84	1.98
Lavanda		1.00	0.57	1.03	0.88	0.88	0.99	0.92	0.55	1.33	1.31	1.46	1.08
Manzana		0.69	0.68	1.02	1.19	1.08	1.21	1.27	0.59	0.92	1.01	1.07	1.27

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

Habiendo obtenido el índice estacional de cada uno de los artículos en cada uno de los meses se realiza el cuadro de plan de precios de acuerdo con la estacionalidad durante el año. Con el objetivo de generar mayor venta en unidades durante los meses de baja demanda se redujo el precio un 12 % para los meses que tienen un índice estacional menor a 0.50, para los meses con índice entre 0.51 y 0.8 se realiza un descuento del 5 %. Los precios bases que se muestran en la siguiente tabla se tomaron a partir de la tabla XXI en donde se definieron los precios nuevos de acuerdo con su etapa de ciclo de vida.

Tabla XXV. **Actualización de precios por estacionalidad**

Fragancia	Present.	Ene Q	Feb Q	Mar Q	Abr Q	May Q	Jun Q	Jul Q	Ago Q	Sep Q	Oct Q	Nov Q	Dic Q
Cítrico	800	3.69	3.69	3.51	3.51	3.69	3.69	3.69	3.25	3.69	3.69	3.25	3.69
Lavanda		3.24	3.41	3.41	3.41	3.41	3.41	3.41	3.24	3.24	3.24	3.41	3.41
Manzana		3.24	3.41	3.41	3.41	3.41	3.41	3.41	3.24	3.41	3.24	3.24	3.41
<i>Fresh</i>	<i>Trigger</i>	24.12	26.04	27.41	27.41	27.41	26.04	26.04	24.12	24.12	27.41	27.41	27.41
Cítrico	1,300	4.89	5.28	5.56	5.56	5.56	5.56	5.56	4.89	5.28	5.56	4.89	5.56
Lavanda		5.08	5.35	5.35	5.35	5.35	5.35	5.35	5.35	5.08	5.35	5.35	5.35
Manzana		4.80	5.05	5.05	5.05	5.05	5.05	5.05	4.80	4.80	5.05	4.80	5.05
Cítrico	3,785	24.64	25.94	25.94	25.94	25.94	25.94	25.94	24.64	24.64	25.94	25.94	25.94
Lavanda		25.94	24.64	25.94	25.94	25.94	25.94	25.94	24.64	25.94	25.94	25.94	25.94
Manzana		22.12	22.12	23.28	23.28	23.28	23.28	23.28	22.12	23.28	23.28	23.28	23.28

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

4.3.2. Promoción

Las promociones tendrán como estrategias principales el sorteo de productos, el incentivo de más pagar menos por más producto y los descuentos exclusivos a ciertos clientes.

4.3.2.1. Incentivos de promoción

Los incentivos promocionales son medios para motivar la compra hacia los consumidores a través del ofrecimiento de ventajas sobre la adquisición del producto. Existen distintos incentivos, de los cuales ya se abarcaron dos que son el *Merchandising* (o material promocional) y los descuentos de los precios por su estacionalidad o etapa en el ciclo de vida. Por lo tanto, se desarrollarán diferentes estrategias de incentivos promocionales.

Tabla XXVI. **Incentivos promocionales**

Incentivo promocional	Mercado objetivo	Estrategia
Descuentos	Colegios	Descuento del 40 % en presentación galón en todas las fragancias para el mes de enero.
	Hoteles y restaurantes	Descuento del 25 % en presentación galón en todas las fragancias para los meses de marzo y abril.
Promoción 12X18	Cadenas de consumo masivo Quetzaltenango	<ul style="list-style-type: none"> • Abril – Junio. Aplicar promoción para los productos en presentación 3,785 ml. • Julio – Septiembre. Aplicar promoción para los productos en presentación 1,300 ml. • Octubre – Noviembre. Aplicar promoción para los productos en presentación 800 ml.
	Cadenas de consumo masivo Alta Verapaz	<ul style="list-style-type: none"> • Abril – Junio. Aplicar promoción para los productos en presentación 800 ml. • Julio – Septiembre. Aplicar promoción para los productos en presentación 3,785 ml. • Octubre – Noviembre. Aplicar promoción para los productos en presentación 1,300 ml.
Sorteos	Supermercados	<ul style="list-style-type: none"> • Sorteos durante el mes de diciembre para la fragancia cítrica y manzana. El ganador obtendrá 3 desinfectantes por cada una de las presentaciones, en total el ganador recibirá 18 desinfectantes.

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Word.

4.3.2.2. **Desarrollo de descuentos y promociones**

Para llevar a cabo los descuentos, ofertas y material promocional es necesario que los clientes tanto distribuidores como clientes de venta directa conozcan con anticipación los tipos de promociones y las fechas en las que se lanzaran. Por tal razón, se debe realiza un calendario general se publicará en los distintos medios de comunicación como correo electrónico y en las páginas oficiales en redes sociales de la marca. Asimismo, se debe de entregar un

calendario específico para cada cliente por medio de correo en donde se indicarán los descuentos especiales, como es el caso de la promoción de paga 12 y lleva 18. En la siguiente tabla se muestra un ejemplo del calendario a entregar a inicios de año.

Tabla XXVII. **Calendario de descuentos y promociones**

Enero	Febrero	Marzo
<ul style="list-style-type: none"> • Estacionalidad: descuento del 5 % para los desinfectantes: Lavanda 800 ml, Lavanda 1,300 ml, Cítrico 1,300 ml, Manzana 1,300 ml, Cítrico GL y Manzana GL. Descuento del 12 % para el desinfectante <i>Trigger</i>. • Incentivo promocional: 40 % en presentación galón en todas las fragancias para colegios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estacionalidad: descuento del 5 % desinfectante Lavanda GL. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivo promocional: 25 % en presentación galón en todas las fragancias para hoteles y restaurantes.
Abril	Mayo	Junio
<ul style="list-style-type: none"> • Estacionalidad: descuento del 5 % para el desinfectante cítrico 800 ml. • Incentivo promocional: promoción 12X18 para las presentaciones galón en Quetzaltenango y 800 ml en Alta Verapaz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivo promocional: promoción 12X18 para las presentaciones galón en Quetzaltenango y 800 ml en Alta Verapaz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estacionalidad: descuento del 5 % para el desinfectante <i>Trigger</i>. • Incentivo promocional: promoción 12X18 para las presentaciones galón en Quetzaltenango y 800 ml en Alta Verapaz.

Continuación de la tabla XXVII.

Julio	Agosto	Septiembre
<ul style="list-style-type: none"> • Estacionalidad: descuento del 12 % para el desinfectante <i>Trigger</i>. • Incentivo promocional: promoción 12X18 para las presentaciones 1300 ml en Quetzaltenango y galón en Alta Verapaz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estacionalidad: descuento del 12 % para el desinfectante <i>Trigger</i> y Cítrico 800 ml. Descuento del 5 % de los desinfectantes Manzana 800 ml, Lavanda galón, Cítrico galón y 800 ml. • Incentivo promocional: promoción 12X18 para las presentaciones 1300 ml en Quetzaltenango y galón en Alta Verapaz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estacionalidad: descuento del 12 % para el desinfectante <i>Trigger</i>. Descuento del 5 % de los desinfectantes Cítrico Galón y 1,300 ml, Manzana 1,300 ml, Lavanda 1,300 ml y 800 ml. • Incentivo promocional: promoción 12X18 para las presentaciones 1,300 ml en Quetzaltenango y galón en Alta Verapaz.
Octubre	Noviembre	Diciembre
<ul style="list-style-type: none"> • Incentivo promocional: promoción 12X18 para las presentaciones 800 ml en Quetzaltenango y 1,300 ml en Alta Verapaz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estacionalidad: descuento del 5 % para el desinfectante Cítrico 1300 ml. • Incentivo promocional: promoción 12X18 para las presentaciones 800 ml en Quetzaltenango y 1300 ml en Alta Verapaz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sorteo: concurso para entrega de 18 desinfectantes. Tres por cada presentación de las fragancias cítrico y manzana.

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Word.

4.3.3. Producto

Las estrategias de producto se centrarán en la reducción de costos del producto y primordialmente en la mejora de la presentación de los desinfectantes líquidos en donde se realizará el cambio en empaque, etiqueta y

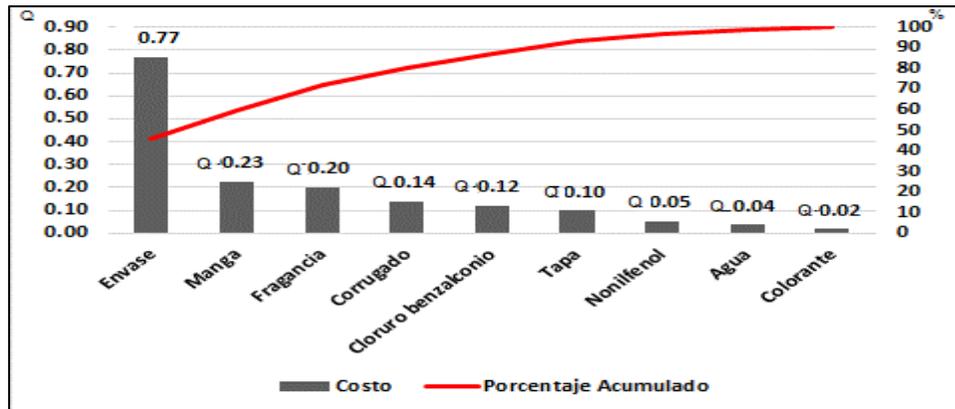
tapa en alguno de los desinfectantes para proveer un producto con mayor facilidad en su manipulación, transporte y uso.

4.3.3.1. Costos del producto

Como parte de una estrategia sobre costos de los desinfectantes está el evaluar anualmente las materias primas y materiales que generan un mayor impacto en el costo total unitario del producto. Luego buscar alternativas en el mercado para encontrar proveedores que ofrezcan los materiales con la misma calidad y características a un precio menor. Trasladar muestras que ofrecen los proveedores a los departamentos internos de Control de Calidad e Investigación y Desarrollo para determinar si las propuestas cumplen con los requerimientos mínimos. Por último, negociar los acuerdos de entregas, precios y descuentos de los sustitutos.

En la siguiente gráfica se evaluaron los costos de cada uno de los materiales y materias primas utilizados para la elaboración de los desinfectantes en presentación 800 mL. En este caso los materiales como el envase y la manga son los que ocupan un 60 % del total del costo unitario del desinfectante. La fragancia posee un 12 % por lo que se convierte en la materia prima de mayor costo.

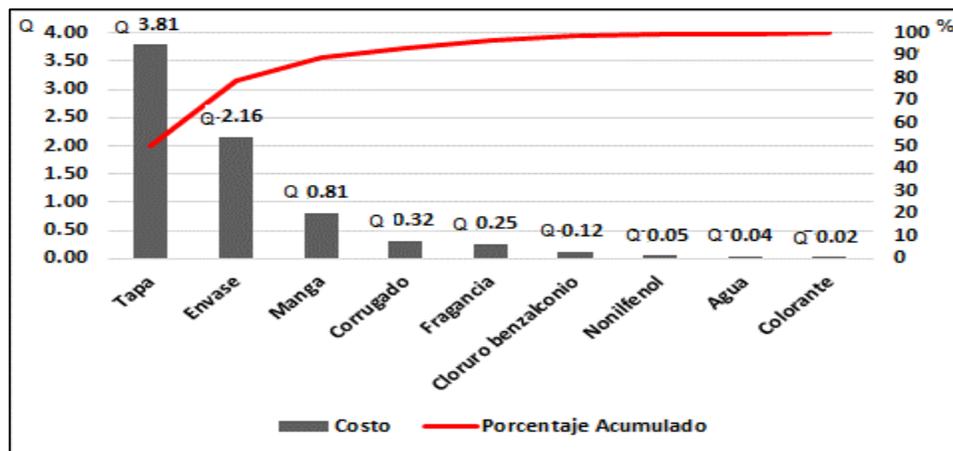
Figura 18. **Costos por unidad de materiales y materias primas por unidad presentación 800 mL**



Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

Para el desinfectante de 800 mL pero con disparador *Trigger* los costos están principalmente impactados por su tapa con rociador y el envase.

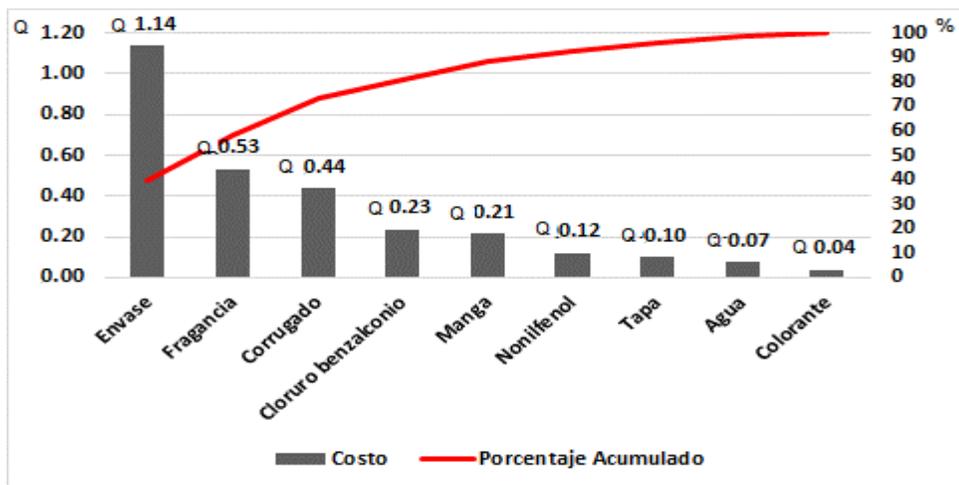
Figura 19. **Costos de materiales y materias primas por unidad presentación 800 mL con disparador**



Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

El 73 % del costo por unidad de la presentación en 1,300 mL está principalmente compuesto por el envase, la fragancia y el corrugado.

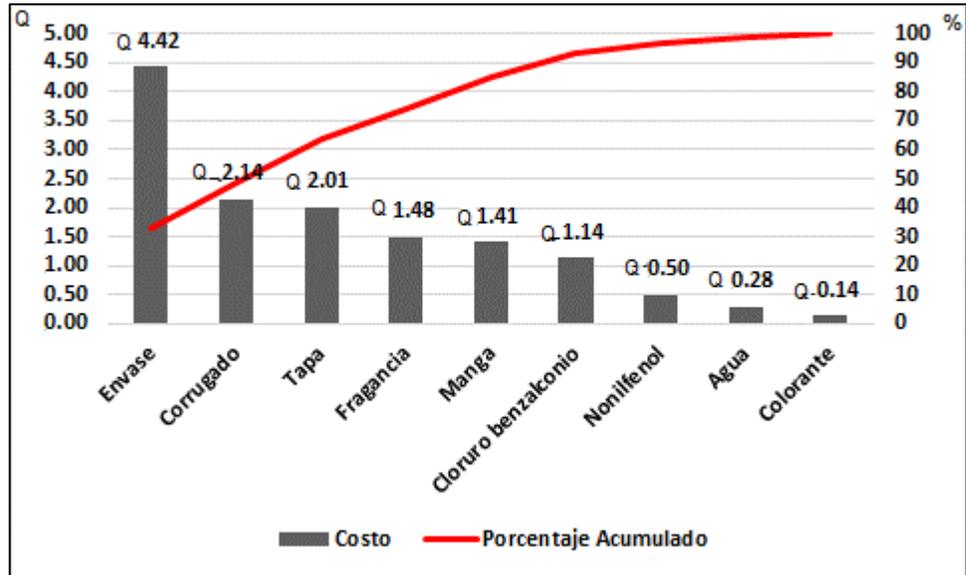
Figura 20. **Costos de materiales y materias primas por unidad presentación 1,300 mL**



Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

Para los desinfectantes en presentación galón su costo unitario está impactado por el envase como es el caso de los anteriores desinfectantes y del corrugado y la tapa.

Figura 21. Costos de materiales y materias primas por unidad presentación 3,785 mL



Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

En la tabla XXVIII se señalan las estrategias a seguir para disminuir los costos de los materiales que generan mayor impacto en el costo total unitario.

Tabla XXVIII. **Estrategia de proveedores alternativos para materiales**

Material	Presentación	Costo Promedio			Estrategia
		Proveedor Actual	Propuesta A	Propuesta B	
Envases	800 ml	Q 0.77	Q 0.70	Q 0.73	Evaluar e iniciar negociaciones con proveedor A
	1,300 ml	Q 1.14	Q 1.04	Q 1.07	Evaluar e iniciar negociaciones con proveedor A
	3,785 ml	Q 4.42	Q 4.30	Q 4.20	Evaluar e iniciar negociaciones con proveedor B
Tapas	Trigger	Q 3.81	Q 3.75	Q 3.70	Evaluar e iniciar negociaciones con proveedor B
	3,785 ml	Q 2.01	Q 1.97	Q 1.95	Evaluar e iniciar negociaciones con proveedor B
Corrugados	1,300 ml	Q 0.44	Q 0.55	Q 0.49	Mantener proveedor actual
	3,785 ml	Q 2.14	Q 2.20	Q 2.25	Mantener proveedor actual
Fragancias	Todas las presentaciones	Q 0.62	Q 0.70	Q 0.68	Mantener proveedor actual
Mangas	800 ml	Q 0.23	Q 0.22	Q 0.19	Evaluar e iniciar negociaciones con proveedor B
	Trigger	Q 0.81	Q 0.75	Q 0.67	Evaluar e iniciar negociaciones con proveedor B

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

4.3.3.2. Empaque

En las estrategias de empaque se plantearon nuevos materiales para mejorar el empaque actual de los desinfectantes y dar a conocer de manera más eficiente el producto en las tiendas, facilitar el uso del desinfectante y disminuir los costos actuales de los materiales.

Tabla XXIX. Estrategias de empaque para los desinfectantes

Presentación	Empaque actual	Nuevo empaque	Estrategia
800 ml	Cartón tradicional de cuatro pliegues	Cartón troquelado en lateral frontal para apertura fácil	Facilitar la apertura de la caja a los colocadores e impulsadores en supermercados. Dar mayor exposición del producto.
	Tapa de roscado collar 28-415	Tapa con apertura flip-top	Facilitar al usuario el derrame y la aplicación del desinfectante.
	Manga tipo termoencogible cubre el 97 % el envase	Manga tipo termoencogible que cubra un 50 % el envase.	Proveer mayor exposición del producto al consumidor. Reducir costo unitario del material.
<i>Trigger</i>	Cartón tradicional de cuatro pliegues	Cartón troquelado en lateral frontal para apertura fácil	Facilitar la apertura de la caja a los colocadores e impulsadores en supermercados. Dar mayor exposición del producto.
	Manga tipo termoencogible cubre el 98 % el envase	Etiqueta cara y contracara	Proveer mayor exposición del producto al consumidor. Reducir costo unitario del material.
1,300 ml	Cartón tradicional de cuatro pliegues	Cartón troquelado en lateral frontal para apertura fácil	Facilitar la apertura de la caja a los colocadores e impulsadores en supermercados. Dar mayor exposición del producto.
	Tapa de roscado collar 28-415	Tapa con apertura flip-top	Facilitar al usuario el derrame y la aplicación del desinfectante.
	Manga tipo termoencogible cubre el 97 % el envase	Manga tipo termoencogible que cubra un 50 % el envase.	Proveer mayor exposición del producto al consumidor. Reducir costo unitario del material.
3785 ml	Cartón tradicional de cuatro pliegues	Cartón troquelado en lateral frontal para apertura fácil	Facilitar la apertura de la caja a los colocadores e impulsadores en supermercados. Dar mayor exposición del producto.
	Tapa de roscado collar 38-415	Tapa con sujetador en el cuello	Facilitar al usuario/consumidor el manejo y transporte del producto.
	Manga tipo termoencogible cubre el 93 % el envase	Etiqueta cara y contracara	Proveer mayor exposición del producto al consumidor. Reducir costo unitario del material.

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Word.

4.3.4. Cronograma

El siguiente cronograma contiene las actividades y procesos necesarios para llevar a cabo los cambios de proveedores y las nuevas estrategias de empaque. Este plan se tiene estimado realizarlo en el primer trimestre del año 2021.

Tabla XXX. **Cronograma de estrategias de cambio de proveedores y empaques nuevos**

Material	Proceso	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Envases 800 ml y 1,300 ml - proveedor propuesta A	Cotización y negociación preliminar						
	Evaluación de muestras						
	Elaboración de lote piloto						
	Evaluación de lote piloto						
	Negociación final						
Tapas 800 ml, 1,300 ml y 3,785 ml - nuevo diseño	Cotización y negociación preliminar						
	Evaluación de muestras						
	Elaboración de lote piloto						
	Evaluación de lote piloto						
	Negociación final						
Cartones y cajas troqueladas - proveedor actual	Cotización y negociación preliminar						
	Evaluación de muestras						
	Negociación final						
Mangas nuevo diseño 800 ml y 1,300 ml - proveedor propuesta B	Cotización y negociación preliminar						
	Diseño de artes						
	Impresión muestras						
	Evaluación de muestras						
	Elaboración de lote piloto						
	Evaluación de lote piloto						
	Negociación final						
Etiquetas nuevo diseño <i>Trigger</i> y 3,785 ml - Proveedor propuesta B	Cotización y negociación preliminar						
	Diseño de artes						
	Impresión muestras						
	Evaluación de muestras						
	Elaboración de lote piloto						
	Evaluación de lote piloto						
	Negociación final						

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

4.4. Estrategias de fuerza de ventas

Las estrategias de ventas están compuestas por el desarrollo en el personal por medio de capacitaciones constantes, la motivación a través de incentivos y la mejora continua del servicio al cliente mediante encuestas semanales y mensuales.

4.4.1. Encuestas de servicio al cliente

Como parte de la estrategia de un servicio al cliente efectivo y de alta calidad se debe de evaluar frecuentemente el nivel de servicio que se está ofreciendo. Las encuestas serán la base para la creación de indicadores de desempeño del personal de la empresa que tiene relación directa con los clientes.

Tabla XXXI. Estrategias de encuestas de servicio al cliente

Mercado Objetivo	Encuesta	Medio	Frecuencia de encuesta	Estrategia
Clientes A, B y C	Servicio de entrega	Formulario Web	Semanal	Determinar debilidades y establecer mejoras en tiempos de entrega. Facilitar a través de la web la comunicación con el cliente.
Clientes A y B	Calidad del producto	Formulario Web / correo electrónico	Semanal	Facilitar a través de la web la comunicación con el cliente y responder de manera eficiente a los reclamos de los productos.
Clientes A y B	Atención al cliente	Formulario impreso / correo electrónico	Mensual	Definir oportunidades de mejora en la calidad del servicio de atención al cliente.
Clientes B y C	Satisfacción del producto	Formulario Web	Mensual	Responder a las necesidades de los clientes en relación a las recomendaciones de los productos como el precio, calidad, fragancias, empaque, imagen, diseño, entre otros.

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Word.

4.4.2. Plan de incentivos

Los incentivos de ventas son el motor motivacional para el equipo de ventas. En el siguiente cuadro se presenta el plan de incentivos para el personal y sus comisiones. Este plan se actualizará dependiendo de los resultados obtenidos cada mes.

Tabla XXXII. Estrategias de incentivos de ventas

Incentivo	Plan de incentivo	Estrategia
Bonificación 1 % - por cada 12 unidades vendidas comisión del 1 % en las presentaciones 800 ml, 1,300 ml y <i>Trigger</i>	Enero, agosto y septiembre	Incrementar la venta en las presentaciones de 800 ml y 1,300 ml. Priorizar en el equipo de ventas estos artículos para los meses de baja demanda.
Bonificación 3 % - por cada 24 unidades vendidas comisión del 3 % en la presentación en galón.	Marzo, mayo y diciembre.	Priorizar en el equipo de ventas la venta de los desinfectantes de volumen en galón para los meses de marzo, mayo y diciembre que son de alta demanda para generar mayores ingresos.
Bonificación mensual - comisión del 2.5 % del total de ventas logradas en el mes.	De enero a diciembre.	Mantener la estrategia actual de comisión por ventas obtenidas durante el mes y así lograr el alcance de las metas mensuales.
Día libre - proveer de un día libre adicional a las vacaciones de ley por cumplimiento de objetivo de ventas en todos los desinfectantes en el mes en curso.	De enero a diciembre.	Generar un incentivo diferencial en el equipo de ventas y lograr el alcance de los objetivos mensuales. Estimular el trabajo en equipo.

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Word.

4.4.3. Plan de capacitaciones

Las estrategias de capacitaciones se centraron en la mejora de habilidades y la ampliación de técnicas para negociaciones y servicios con los clientes, la gestión y seguimiento de cobros.

Tabla XXXIII. Plan de capacitaciones

Capacitaciones	Plan de capacitación	Estrategia
Capacidad de negociación.	Curso en línea. Mes de febrero.	Aumentar el número de clientes a través de negociaciones exitosas.
Atención al cliente.	Curso en línea. Mes de abril.	Establecer como sello principal de la marca la calidad en la atención en los clientes. Priorizar en el equipo de ventas la capacidad de servicio.
Cobro efectivo.	Curso en línea. Mes de julio.	Mejorar las técnicas de cobro efectivo hacia los clientes.
<i>Marketing Emocional.</i>	Curso en línea. Mes de noviembre.	Implementar en el equipo de ventas habilidades para crear un vínculo afectivo entre la marca y el cliente.

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Word.

4.4.4. Cronograma

En el siguiente cronograma se muestran las actividades para llevar a cabo las estrategias del equipo de ventas y sus respectivas fechas.

Tabla XXXIV. **Cronograma estrategias de fuerza de ventas**

Plan de Incentivos	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Bonificación 2.5 %	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Bonificación día libre	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Bonificación 1 %	■							■	■			
Bonificación 3 %			■		■							■

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

4.5. Diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt permite visualizar todas las estrategias a realizar para llevar a cabo el plan de mercadeo, las fechas de inicio, la duración de las mismas y qué actividades serán simultáneas en las semanas del año de ejecución.

4.6. Presupuesto del plan de *marketing*

El presupuesto del plan de *marketing* constatará principalmente del costo asociado a las estrategias de imagen, de promoción, capacitaciones y de operaciones.

4.6.1. Listado de recursos

Los recursos necesarios para la implementación del plan comercial de los desinfectantes líquidos se separaron en cuatro categorías principales: recursos humanos, recursos materiales, recursos tecnológicos, transporte y otros.

Tabla XXXV. Listado de recursos

Recursos materiales	Recursos humanos	Recursos tecnológicos	Transporte y otros
1. Material promocional 2. Papel y Tableros 3. Lapices, bolígrafos, resaltadores 4. Volantes y trifoliales 5. Tarjetas de presentación 6. Catalogos de productos	1. Ejecutivos de ventas 2. Coordinador de supermercados 3. Impulsadoras 4. Administrador Redes Sociales 5. Analista de IT	1. Computadoras portátiles 2. Teléfonos móviles 3. Impresora con scanner 4. Cañonera móvil	1. Viáticos semanales 2. Equipo de protección sanitaria

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Word.

4.6.2. Estimación de costos e inversión total

Los costos asociados a las estrategias del plan de comercialización se detallan en las tablas XXXVI a XXXVIII.

Tabla XXXVI. **Costos de material promocional**

Artículo de merchandising	Costo por unidad	Cantidad total	Costo total
Calendarios	Q 3.15	300	Q 945.00
Lapiceros	Q 0.45	300	Q 135.00
Escobilla de baño	Q 2.25	1,500	Q3,375.00
Paños y esponjas	Q 0.68	5,000	Q 3,400.00
Sujetador de celular	Q 6.50	300	Q 1,950.00
TOTAL			Q 9,805.00

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

Tabla XXXVII. **Costos de capacitaciones**

Capacitaciones	Costo por persona	Cantidad de personal	Costo total
Capacidad de negociación.	Q 450.00	7	Q 3,150.00
Atención al cliente.	Q 375.00	7	Q 2,625.00
<i>Marketing</i> emocional.	Q 375.00	7	Q 2,625.00
Cobro efectivo.	Q 450.00	4	Q 1,800.00
TOTAL			Q 10,200.00

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

Tabla XXXVIII. Costo de estrategias de imagen

Publicidad	Plan de transmisión	Costo total del plan
Radio	Plan mensual: 2 meses.	Q 2,250.00
YouTube	Plan mensual: 3 meses.	Q 7,002.00
Periódicos gratuitos	Plan mensual: 2 meses.	Q 3,200.00
Administrador Redes Sociales	Paquete	Costo total del plan
Manejo redes sociales: Facebook, Instagram y Otros.	Plan anual: Q 850.00 por mes.	Q 10,200.00
TOTAL		Q 22,652.00

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

Tabla XXXIX. Costos de operaciones

Costos de operaciones	Costo por mes	Costo total
Viáticos	Q 900.00	Q 10,800.00
Material para encuestas	Q 325.00	Q 3,900.00
Material para oficina	Q 280.00	Q 3,360.00
Equipo de protección sanitaria	Q 370.00	Q 4,440.00
TOTAL		Q 22,500.00

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

Tabla XL. **Inversión total**

Descripción	Costo total
Estrategias de imagen	Q 22,652.00
Estrategias de promoción	Q 9,805.00
Estrategias de fuerza de ventas - costos de operación	Q 22,500.00
Estrategias de fuerza de ventas - costos de capacitación	Q 10,200.00
TOTAL	Q 65,157.00

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

4.6.3. **Proyección de ventas**

La proyección de ventas que se estará implementando al plan comercial se realizó utilizando el método de pronósticos de ventas por medio de índices estacionales y tomando en cuenta un porcentaje de crecimiento estimado acorde a las estrategias implementadas.

Tabla XLI. **Proyección de ventas en unidades**

Fragancia	Presentación	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Cítrico	800	2,127	2,735	2,753	2,641	2,304	3,331	2,403	2,507	2,493	2,302	2,440	3,043
Lavanda	800	7,342	7,335	7,761	8,912	8,668	9,929	7,733	9,705	7,201	5,889	6,932	12,560
Manzana	800	2,736	4,478	3,501	2,764	3,159	3,387	3,244	2,801	2,815	2,321	2,214	3,889
Fresh	Trigger	1,115	1,844	5,120	1,987	2,214	1,798	1,568	1,393	1,627	2,022	2,827	4,964
Cítrico	1,300	458	649	927	1,571	1,218	801	1,168	447	566	1,040	466	1,192
Lavanda	1,300	1,122	1,268	1,623	1,481	1,760	1,448	1,725	1,262	1,178	1,728	1,288	1,623
Manzana	1,300	495	712	705	727	729	581	830	468	534	646	554	889
Cítrico	3,785	198	357	447	375	315	353	271	203	224	290	278	597
Lavanda	3,785	3,255	2,149	3,412	3,002	3,065	3,166	3,040	2,136	4,360	4,392	4,743	3,855
Manzana	3,785	634	569	800	858	835	916	927	536	680	868	908	915
TOTAL		19,482	22,096	27,051	24,318	24,267	25,710	22,909	21,458	21,678	21,498	22,650	33,528

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

4.6.4. Estimación de ingresos

La estimación de ingresos que se implementará para el plan comercial es obtenida a través del producto entre los precios de venta desarrollados en las estrategias de precios y la proyección de venta en unidades estimadas en la tabla XLII.

Tabla XLII. Estimación de ingresos anual

Fragancia	Presentación	Enero Q	Febrero Q	Marzo Q	Abril Q	Mayo Q	Junio Q	Julio Q	Agosto Q	Septiembre Q	Octubre Q	Noviembre Q	Diciembre Q
Cítrico	800	7 847	10 094	9 652	9 260	8 502	12 292	8 866	8 141	9 199	8 496	7 923	11 230
Lavanda	800	23 785	25 012	26 465	30 389	29 558	33 857	26 370	31 440	23 327	19 077	23 639	42 828
Manzana	800	8 863	15 271	11 940	9 426	10 772	11 551	11 061	9 073	9 599	7 520	7 173	13 261
Fresh	Trigger	26 901	48 029	140 353	54 455	60 689	46 831	40 841	33 594	39 244	55 414	77 486	136 067
Cítrico	1 300	2 239	3 427	5 156	8 735	6 772	4 451	6 496	2 188	2 990	5 781	2 277	6 630
Lavanda	1 300	5 701	6 785	8 682	7 922	9 414	7 744	9 229	6 750	5 987	9 243	6 892	8 682
Manzana	1 300	2 375	3 595	3 560	3 670	3 682	2 934	4 191	2 248	2 564	3 263	2 661	4 491
Cítrico	3 785	4 889	9 262	11 595	9 735	8 169	9 146	7 038	5 007	5 522	7 518	7 203	15 494
Lavanda	3 785	84 422	52 942	88 520	77 865	79 504	82 127	78 848	52 629	113 109	113 928	123 026	99 995
Manzana	3 785	14 017	12 577	18 631	19 980	19 447	21 328	21 578	11 863	15 834	20 213	21 145	21 312
TOTAL		181 038	186 994	324 554	231 436	236 511	232 262	214 519	162 934	227 374	250 453	279 425	359 989

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

4.6.5. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio de cada uno de los desinfectantes se presenta en la siguiente tabla. Para el cálculo de los costos variables se obtuvo de la suma de los costos de materiales, materias primas y mano de obra. Los costos fijos para la fabricación y distribución de los desinfectantes ascienden a Q 24,851.25, lo cual abarca los gastos indirectos de fabricación como: servicios, arrendamiento y depreciaciones. Por lo tanto, para tener un punto de equilibrio más exacto

para cada uno de los ítems por medio del método de prorrateo se distribuyó el costo fijo total de acuerdo al porcentaje de participación mensual en unidades.

Tabla XLIII. **Punto de equilibrio desinfectantes líquidos**

Fragancia	Presentación	Precio Venta	Costos Variables	Costos Fijos	Participación Mensual	Punto de Equilibrio
Cítrico	800	Q 3.69	Q 1.98	Q 2,776.85	11 %	1,625
	1,300	Q 5.89	Q 3.31	Q 1,290.55	5 %	500
	3,785	Q 25.94	Q 15.65	Q 341.59	1 %	33
Lavanda	800	Q 3.41	Q 1.98	Q 8,299.71	33 %	5,813
	1,300	Q 5.35	Q 3.31	Q 1,482.21	6 %	728
	3,785	Q 25.94	Q 15.65	Q 3,553.35	14 %	345
Manzana	800	Q 3.41	Q 1.98	Q 3,121.16	13 %	2,186
	1,300	Q 5.05	Q 3.31	Q 620.46	2 %	356
	3,785	Q 23.28	Q 15.65	Q 734.82	3 %	96
Fresh	Trigger	Q 27.41	Q 8.45	Q 2,630.56	11 %	139

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

4.6.6. Índices de rentabilidad

Los índices de rentabilidad se evaluarán mensualmente para determinar el impacto de las estrategias de ventas.

Tabla XLIV. **Índices de rentabilidad**

Indicador	Fórmula	Interpretación
Margen de utilidad bruta	$(\text{utilidad bruta} / \text{ventas}) * 100$	Este indicador medirá el margen de contribución obtenido durante el mes por la venta de todos los desinfectantes.
Retorno de la inversión	$(\text{utilidad neta} / \text{inversión}) * 100$	Por medio de este indicador se evaluará el ratio de retorno por la inversión que se generó en el mes. Por ejemplo, la inversión realizada en la publicidad.
Rentabilidad neta de ventas	$(\text{utilidad neta} / \text{ventas netas}) * 100$	Este indicador permitirá evaluar la utilidad de la empresa con respecto las ventas generadas de los desinfectantes líquidos.

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Word.

5. CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

5.1. Evaluación de resultados

La evaluación de resultados la deberá de realizar el equipo de ventas en conjunto con el departamento de mercadeo. Las evaluaciones dependiendo del tipo tendrán que hacerse mensual, semestral o anualmente.

5.1.1. Evaluación de indicadores

La evaluación de indicadores consiste en analizar anualmente si los índices propuestos reflejan objetivamente los resultados deseados para determinar si se utilizarán, se modificarán o agregarán otros indicadores para el análisis de resultados.

5.1.2. Análisis costo-beneficio de estrategias

En el análisis costo-beneficio se analizará el aporte financiero que se está obteniendo de las estrategias del plan de comercialización a través del Retorno de Inversión, la relación entre los costos de las estrategias y las ventas netas generadas.

5.1.3. Evaluación de ventas

En la evaluación de ventas se deben de tomar los siguientes indicadores y parámetros:

- Variación de ventas interanual: año anterior versus año actual.
- Cumplimiento de proyección de ventas en unidades y valores: venta real versus pronóstico.
- Ventas totales por producto en unidades y valores.
- Porcentaje de participación de todos los productos.
- Concentración de ventas por departamento y cliente.

5.1.4. Balance general de resultados

El balance general de resultados será el medio, desde el punto de vista contable, para para analizar los ingresos generados por las estrategias y el departamento de ventas. En el Balance General los rubros más trascendentes para analizar los resultados de ventas son los siguientes:

- Caja y bancos
- Cuentas por cobrar
- Inventario
- Cuentas por pagar

5.1.5. Histograma de aceptación y satisfacción de clientes

Un histograma se utiliza para representar en forma de barras los resultados estadísticos de una variable. Por lo tanto, para conocer en un intervalo de doce meses el historial de aceptación y satisfacción de los clientes sobre los desinfectantes líquidos se debe de realizar por medio de este gráfico.

5.1.6. Gráfico de reconocimiento de marca

El gráfico de reconocimiento de marca es el resultado de los datos que se recolectan a través de encuestas que se hacen a personas particulares en las páginas oficiales y en los puntos de venta. Este gráfico mostrará en forma de barras apiladas si tanto la marca como los productos son reconocidos por los mercados segmentados.

5.1.7. Mapeo de posicionamiento

Este mapeo como estrategia es importante que se realice luego de realizar las evaluaciones de encuestas de reconocimiento para visualizar de manera gráfica el impacto que está teniendo la marca con respecto a las variables que son la calidad y precio percibido por los clientes.

5.2. Control del plan de mercadeo

Para mantener el control sobre el plan de mercadeo es importante dar seguimiento a los objetivos del plan, las estrategias implementadas y el desempeño del personal involucrado.

5.2.1. Ajuste de objetivos

El ajuste de objetivos consiste en realizar modificaciones pertinentes a los objetivos propuestos en el plan de mercadeo. Las razones para hacer ajustes en los objetivos pueden ser varios, pero los principales a tomar en cuenta son los siguientes:

- Alcance prematuro de los objetivos propuestos.
- Cambios en la planeación general estratégica de la empresa.
- Ampliación en la participación de mercados nuevos o existentes.
- Disminución en la participación de mercados existentes.

5.2.2. Mejora y sustitución de estrategias

La mejora y sustitución de estrategias se deberá de llevar a cabo si estas no están cumpliendo con los objetivos deseados. Adicional se tendrá que tomar en consideración los indicadores de rentabilidad, las evaluaciones de resultados tanto financieros como contables para definir estrategias más eficientes.

Figura 23. Hoja de control de estrategias

Departamento: Comercialización y Mercadeo	Fecha aprobación:	Versión: 01
Elaborado por:	Revisor por:	Aprobado por:
ESTRATEGIAS ACTUALES	ESTADO	ESTRATEGIAS NUEVAS
Estrategias de Imagen	Mantener / Sustituir / Agregar	Estrategias de Imagen
Publicidad por Internet	Mantener	
Publicidad por Periódico	Mantener	
Publicidad por Radio	Mantener	
Cambio de Presentación	Mantener	
Merchandising	Mantener	
Estrategias de Precio	Mantener / Sustituir / Agregar	Estrategias de Precio
Ajuste de precios por estacionalidad	Mantener	
Ajuste de precios por ciclo de vida	Mantener	
Reducción costos de materiales	Mantener	
Estrategias de Promoción	Mantener / Sustituir / Agregar	Estrategias de Promoción
Promoción 12X18	Mantener	
Descuentos por departamento	Mantener	
Sorteos	Mantener	
Estrategias de Fuerza de Ventas	Mantener / Sustituir / Agregar	Estrategias de Fuerza de Ventas
Capacitaciones	Mantener	
Encuestas a clientes	Mantener	
Incentivos de comisión	Mantener	
Incentivos de vacaciones	Mantener	

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

5.2.3. Control de tareas y funciones

El control de tareas y funciones llevar un control sobre las actividades de todo el personal de ventas es fundamental para lograr el crecimiento en el mercado y la expectativa de marca confiable. Entre las tareas principales que se tienen que dar seguimiento a diario son las siguientes:

- Visita a clientes actuales.
- Visita a clientes nuevos.
- Revisión de inventarios en tiendas y centros de distribución.
- Control de cobros y reclamos.

Para tener un mejor control sobre las tareas y actividades se realizó el siguiente formato que proporciona de manera ordenada y por día las actividades que el personal de ventas debe de realizar cada semana. Esto ayudará a una mejor gestión de la planificación y optimización del tiempo.

Figura 24. **Lista de tareas**

Departamento: Comercialización y Mercadeo		Fecha aprobación:		Versión: 01	
Elaborado por:		Revisor por:		Aprobado por:	
Nombre de Empleado:				Semana:	
Tareas	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Visita a cliente "X"					
Visita a cliente "Y"					
Revisión de correos por reclamos					
Seguimiento a reclamos					
Revisión de cobros pendientes clientes "A"					
Revisión de cobros pendientes clientes "B y C"					
Revisión de inventarios y seguimiento a pedidos pendientes					
Reunión de resultados semanal					

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

5.2.4. Programación de capacitaciones personal de ventas

La programación de capacitaciones tiene que incluir al personal de ventas en los meses en la que demanda sea estable para que no se vea afectado su rendimiento y evaluar si las capacitaciones están teniendo resultados a corto y mediano plazo.

Tabla XLV. Programación de capacitaciones

Plan de capacitaciones	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Capacidad de negociación												
Atención al cliente												
Cobro efectivo												
<i>Marketing emocional</i>												

Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Excel.

CONCLUSIONES

1. Las estrategias de mercadeo que se han estado utilizando en los últimos meses y años han generado un incremento en ventas en algunos productos como lo son el Desinfectante *Trigger* de 800 mL, Desinfectante Cítrico 800 mL y 1,300 mL pero no han sido lo suficientemente eficaz para el incremento de ventas de los demás ítems sobre todo con los desinfectantes de fragancia de Manzana en donde la venta tiene una tendencia de disminuir cada año.
2. La competencia directa de los productos de la marca de la empresa se encuentra especialmente por productos importados que poseen como principal ventaja en el mercado el precio de venta al público, el cual es muy considerablemente bajo en relación con el de la marca. En cuanto a la competencia indirecta se encuentra mayormente en la venta de cloro en sus distintas presentaciones, un artículo que igualmente ofrece un precio muy accesible al público.
3. Al analizar el histórico de ventas se ha determinado mediante la estacionalidad los meses con mayor y menor demanda de cada uno de los desinfectantes líquidos. Los meses con mayor impacto en el aumento de ventas se encuentran en los meses marzo, mayo, junio, julio y diciembre. Mientras que los meses de enero, agosto y septiembre son los que menor ventas en unidades representa para la empresa en la mayoría de los productos.

4. Para el plan de mercadeo se ha determinado una serie de estrategias comerciales dando especial prioridad a la imagen de la marca, el precio del producto y el desarrollo del personal para lograr así el incremento en las ventas y el posicionamiento de la marca para el año 2021 en donde la limitante para llevar a cabo cada una de las propuestas es la capacidad financiera.
5. A través de la segmentación se determinó que el mercado meta primario se encuentra en los consumidores para uso doméstico los cuales compran a través de cadenas de supermercados y tiendas de consumo masivo como abarroterías y ferreterías. Mientras que el mercado meta secundario se encuentran negocios o instituciones los cuales adquieren los desinfectantes para el funcionamiento de sus operaciones diarias y son principalmente restaurantes, hospitales, colegios, entre otros.
6. La posición de los productos de la marca se determinó que es percibido en una encuesta realizada con un precio al público regular y con una calidad media pero no excelente, por lo que se implementó un cambio en el empaque del producto y capacitación al personal de ventas para la mejora en la atención al cliente.
7. Para el incremento en las ventas se estableció un ajuste en el precio del producto con el objetivo de generar más demanda, de igual manera se establecieron promociones y sorteos durante meses estratégicos, se darán artículos de material promocional y se promocionará el producto a través de distintos medios de comunicación teniendo como prioridad aprovechar las redes sociales.

8. El diagrama de Gantt y los distintos cronogramas elaborados en la implementación del plan de mercadeo proporcionan de forma gráfica y ordenada las actividades necesarias para lograr las estrategias establecidas. Adicional mediante la estimación de costos se fijaron las inversiones que ascienden a Q 65,157.00 en total.

RECOMENDACIONES

1. Coordinar internamente reuniones semanales para evaluar los resultados obtenidos cada semana y verificar el cumplimiento de la aplicación de las estrategias de comercialización propuestas.
2. Medir el posicionamiento de cada uno de los desinfectantes mensualmente para conocer el impacto que se está teniendo con las estrategias propuestas tanto en las ventas como en el crecimiento de las redes sociales y así poder tomar mejores decisiones que encaminen al logro de los objetivos comerciales.
3. Ajustar y agregar estrategias comerciales de acuerdo con cambios en los comportamientos de la demanda que se presenten en los resultados de ventas. De igual manera, modificar cada una de las estrategias de ser necesario si los indicadores de rentabilidad y los ingresos no cumplen con lo esperado.
4. Promover el desarrollo de nuevas fragancias y presentaciones con el apoyo de los departamentos involucrados como producción, control de calidad e investigación y desarrollo para aumentar el catálogo de productos de la línea de desinfectantes, ofrecer variedad de productos a los consumidores y generar más ingresos por medio del incremento de la participación en el mercado.

5. Ampliar la venta y comercialización de desinfectantes líquidos en los departamentos del interior del país sobre todo en las regiones de occidente y oriente en donde se ha demostrado que hay un crecimiento año con año. Empezar con una fragancia y evaluar el comportamiento de las ventas en algunos departamentos para determinar en nueve meses la permanencia en la región.

6. Escuchar activamente tanto a los clientes como al personal de ventas en relación con las recomendaciones y sugerencias de precios, promociones, sorteos, descuentos, desarrollo de productos, mensajes publicitarios y demás estrategias que puedan ser consideradas para la inclusión en el plan comercial.

REFERENCIAS

1. Arellano Cueva, R. (2010). *Marketing: enfoque América Latina*. El *Marketing* científico aplicado a Latinoamérica. México: Pearson Educación.
2. Camp, R. (1993). *Benchmarking*. México: Editorial Panorama Editorial S.A.
3. Chapman, S. (2006). *Planificación y control de la producción*. México: Pearson Educación.
4. Chase, R., Jacobs, R., y Aquilano, N. (2009). *Administración de Operaciones. Producción y Cadena de Suministro*. México: McGraw-Hill.
5. De León Muñoz, F. H. (2009). *Propuesta de un plan de mercadotecnia para una empresa dedicada a la venta de productos de consumo masivo* (tesis de licenciatura). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_2029_IN.pdf.
6. Ferrell, O.C., y Hartline, M. (2011). *Estrategia de Marketing*. México: Cengage Learning.
7. Hiebing Jr., R., y Cooper, S. W. (1992) *Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia*. México: McGraw-Hill.

8. Heizer, J., y Render, B. (2008). *Dirección de la producción y operaciones: decisiones tácticas*. España: Pearson Educación.
9. Kotler, P., y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
10. Martínez Ventura, O. Y. (2013). *Elaboración de un plan estratégico de mercadeo para una empresa de lencería* (tesis de licenciatura). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_2821_IN.pdf.
11. Monferrer, J. (2013). *Fundamentos de Marketing*. España: Publicaciones de la Universidad Jaume 1. Recuperado de <http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/49394>.
12. Pliego, E., Rochac, J., y Tobar, M. (2001). *Plan estratégico de Marketing para el desarrollo del turismo cultural en la zona central de El Salvador* (tesis de licenciatura). Universidad Dr. José Matías Delgado. Facultad de Economía Dr. Santiago I. Barberena, El Salvador. Recuperado de https://www.academia.edu/20217275/Plan_estrategico_de_Marketing_para_el_desarrollo_del_turismo_en_la_zona_central_de_el_salvador.
13. Ruíz Morán, K. (2015). *Benchmarking. Una herramienta de aprendizaje organizacional*. Perú: Universidad Privada Antenor Orrego. Facultad de Ciencias Económicas. Recuperado de <https://repositorio.upao.edu.pe/>.

14. Schüler, L. (15 de octubre, 2021). *Branding: qué es, consejos, mejores libros y cómo trabajar gestionando tu marca*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.rdstation.com/es/blog/branding/>.

