

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA



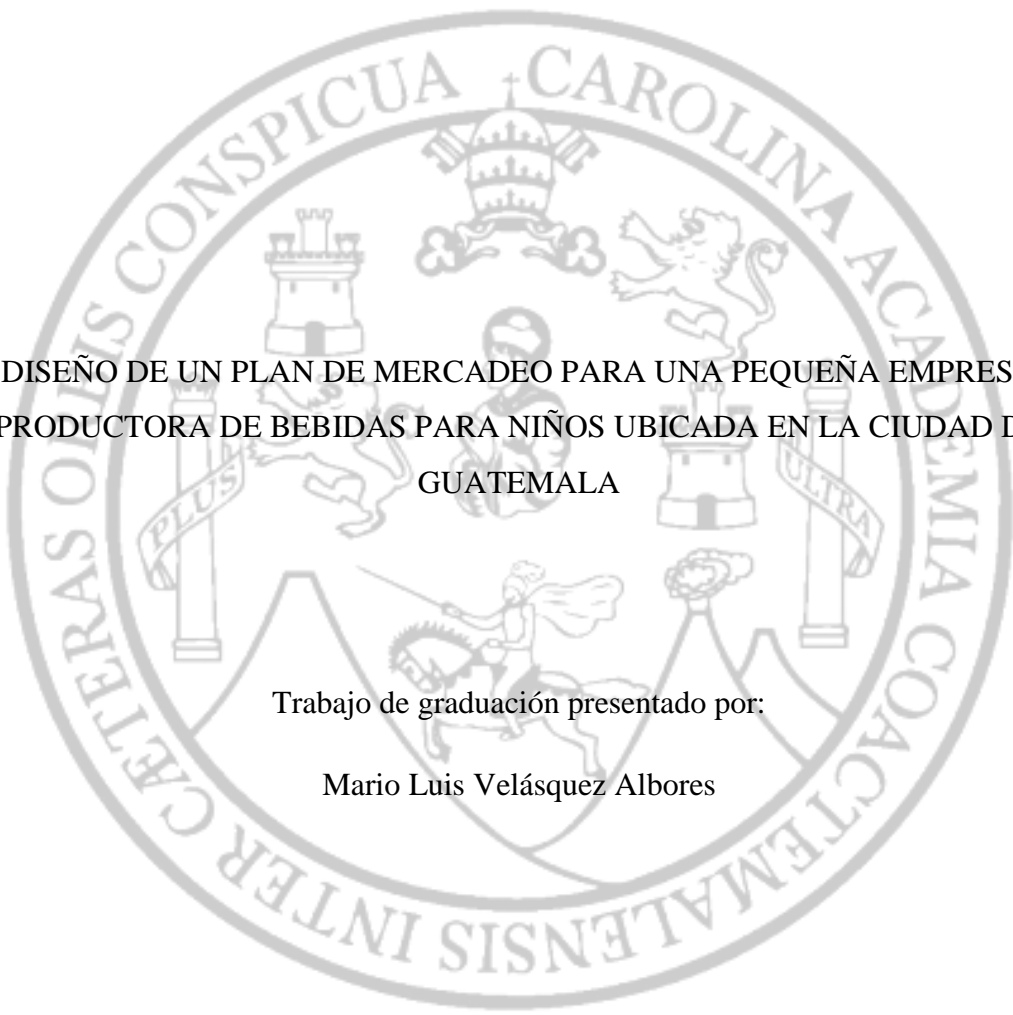
DISEÑO DE UN PLAN DE MERCADEO PARA UNA PEQUEÑA EMPRESA
PRODUCTORA DE BEBIDAS PARA NIÑOS UBICADA EN LA CIUDAD DE
GUATEMALA

MARIO LUIS VELÁSQUEZ ALBORES

Maestría en Administración Industrial y Empresas de Servicio.

Guatemala, Mayo de 2014

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large, circular emblem in the background. It features a central shield with a figure on horseback, a crown above, and various symbols. The text 'UNIVERSITAS SAN CAROLINIENSIS' is written around the top inner edge, and 'ACADEMIA COACTEMALENSIS' around the bottom inner edge. The motto 'CETERAS OMNIBUS CONSPICUA' is at the top, and 'INTER CETERAS OMNIBUS CONSPICUA' is at the bottom. The seal is rendered in a light gray color.

DISEÑO DE UN PLAN DE MERCADEO PARA UNA PEQUEÑA EMPRESA
PRODUCTORA DE BEBIDAS PARA NIÑOS UBICADA EN LA CIUDAD DE
GUATEMALA

Trabajo de graduación presentado por:

Mario Luis Velásquez Albores

Para optar al grado de Maestro en Artes
Maestría de Administración de Industrial y Empresas de Servicio.

Guatemala, Mayo de 2014

JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA

ÓSCAR MANUEL CÓBAR PINTO, Ph.D	DECANO
PABLO ERNESTO OLIVA SOTO, M. A.	SECRETARIO
LICDA. LILIANA VIDES URIZAR	VOCAL I
SERGIO ALEJANDRO MELGAR VALLADARES, Ph.D	VOCAL II
LIC. RODRIGO JOSE VARGAS ROSALES	VOCAL III
BR. LOURDES VIRGINIA NUÑEZ PORTALES	VOCAL IV
BR. JULIO ALBERTO RAMOS PAZ	VOCAL V

CONSEJO ACADÉMICO
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ÓSCAR MANUEL CÓBAR PINTO, Ph.D
VIVIAN MATTA DE GARCÍA, Ph D
ROBERTO FLORES ARZÚ, Ph.D
JORGE ERWIN LÓPEZ GUTIÉRREZ, Ph.D
MSc. FÉLIX RICARDO VÉLIZ FUENTES

DEDICATORIA

A Dios

Por darme el don de la vida, por darme la sabiduría y la fuerza necesaria para guiarme en todo momento.

A mis padres

Por ser ejemplo de perseverancia, esfuerzo e inculcarme los valores que me guían hacia el éxito profesional y personal.

A mi hija

Por llenarme de felicidad y alegría cada día de mi vida, espero poder ser un gran ejemplo en tu vida.

A mis hermanos y abuelita.

Por ser fuente de aliento en todas las actividades que realizo y creer siempre en mí.

A mi novia.

Por ser mi grande compañera de vida, por tu amor, cariño, inspirarme y motivarme en todo momento de mi vida.

A mis compañeros de maestría.

Por llenar de felicidad y sabiduría cada momento compartido. De forma especial a Kresly, Luis, Marlon, Osvin, Lourde y Alejandra.

RESUMEN EJECUTIVO

El mercado guatemalteco presenta una amplia diversidad de productos y servicios que son consumidos por los habitantes del país con el fin de satisfacer necesidades o deseos. Cada vez existen más opciones de productos que logran captar la atención de un determinado público. De la variedad de opciones que existentes en el mercado, gran cantidad de productos son producidos por micro y pequeñas empresas.

La creación de una empresa en Guatemala es una alternativa que las personas toman para obtener ingresos, por lo general estas nuevas organizaciones son del tipo micro o pequeñas empresas, las cuales entran al mercado con la esperanza de ser aceptados y sobrevivir a los grandes competidores. Además muchas de ellas no se conocen internamente y proyectan grandes resultados a corto plazo y no cuentan con los recursos, planes estratégicos y actividades para lograrlo.

El mercado es un escenario de lucha donde sobreviven únicamente las organizaciones que están preparadas. Por lo general son las micro y pequeñas empresas las primeras en salir del mercado porque no han estructurado un plan de ingreso al mercado que logre garantizar una sobrevivencia y proyecte un crecimiento ordenado.

Realizando una revisión bibliográfica se obtuvo un modelo de plan de mercado simple que se ajuste a las necesidades y recursos con que cuenta la empresa NUTRISA, ya que actualmente no cuenta con un plan de mercado estructurado. Este modelo comprende tres fases simples, el análisis externo consistió en obtener toda la información posible del mercado al que se desea introducir, el análisis interno fue realizado con el fin de conocer la capacidad y recursos disponibles de la empresa, seguidamente la tercera fase, la formulación del plan, iniciando con realizar la visión y misión de la organización y una análisis FODA. Los objetivos y estrategias establecidas están redactados en función a los recursos y necesidades que presenta la empresa.

Toda la información obtenida y creada fue base para el análisis de la mezcla de mercado en el cual se generan ventajas competitivas e innovadoras para una aceptación

exitosa del público objetivo. Todas las actividades a realizar poseen un valor económico el cual fue plasmado en un presupuesto estructurado de forma mensual.

Para visualizar el cumplimiento de las actividades se fijaron indicadores de cumplimiento que son analizados semanalmente, los cuales generan información para tomar decisiones que encaminan a obtener resultados satisfactorios.

El resultado obtenido fue un plan de mercado simple enfocado a satisfacer las necesidades internas y externas de la empresa, el cual posee una estructura fácil de comprender, guiando a la empresa a obtener información importante para la toma de decisiones y lograr el resultado esperado. Este plan de mercado va enfocado a obtener resultados a mediano plazo, obteniendo información necesaria para estructurar un plan a largo plazo más detallado.

Para tener un plan más sólido es necesario una planificación de ventas donde se establezcan metas que deben ser cumplidas, adicional se debe realizar un estudio de mercado a nivel centroamericano ya que como toda empresa el objetivo es crecer y exportar producto y por ultimo siempre contar con plan de capacitaciones mejor que permita desarrollar al personal a su máximo potencial.

ÍNDICE GENERAL

I. INTRODUCCIÓN	1
II. ANTECEDENTES	2
A. Mercado	2
B. Evolución del mercadeo	2
C. Mercadeo Operativo y mercadeo estratégico	2
D. Plan de mercado	3
E. Investigación de mercado	4
1. Determinar las variables a analizar	5
2. Fuentes de Información	5
3. Procesamiento y análisis de los resultados obtenidos	6
4. Análisis previo para la elaboración de un plan de mercado	6
4.1. Análisis de la industria y la competencia	6
4.2. Segmentación de mercado	7
4.3. Capacidad de producción	7
F. Diagnóstico de la situación	8
G. Definición de objetivos	9
H. Definición de estrategias	9
I. Determinación de acciones	10
J. Plan de mercado	12
1. Mezcla de mercadeo	12
1.1. Producto o servicio	12
1.2. Precio	13
1.3. Plaza	15
1.4. Promoción	17
K. Presupuesto	19
I. Industria de alimentos	20
M. Industria de bebidas	20
N. Bebidas para Niños	21

III. JUSTIFICACIÓN.....	22
VI. OBJETIVOS	23
V. METODOLOGÍA.....	24
VI. RESULTADOS.....	26
VII. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	48
VIII. CONCLUSIONES.....	53
XI. RECOMENDACIONES	54
X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55

ÍNDICE ILUSTRACIONES

Figuras

1. Diagrama de flujo para un plan de mercadeo.....	3
2. Matriz FODA	8
3. Organigrama de la empresa.....	31
4. Análisis FODA.....	33
5. Modelo del ciclo de vida del producto	38
6. Longitud vertical del canal de distribución	39
7. Programa de capacitaciones del primer semestre.....	44

ÍNDICE DE TABLAS

Tablas

1. Variables Internas.....	32
2. Determinación de estrategias	35
3. Plan de acción.....	36
4. Precios para envases de 250 mL a consumidor final e intermediario	39
5. Puntos de venta.....	40
6. Duración de actividades promocionales.....	42
7. Presupuesto definido para el plan de mercado	44
8. Manejo de indicadores	47

I. INTRODUCCIÓN

En el mercado se encuentra una gran gama de productos que logran satisfacer las necesidades de los clientes, a medida que transcurre el tiempo surgen más opciones de compra que dificultan la decisión de adquirir un determinado artículo. Actualmente las personas viven en un mundo sobre comunicado, en cada cuadra existe una valla publicitaria que intenta convencer al público de adquirir un producto o servicio.

Por lo general son las empresas grandes las que tienen el mercado acaparado de publicidad, logrando posicionar las marcas y productos en la mente del consumidor, para ello incurren en grandes gastos para lograr sus objetivos. Estas empresas tienen estructuras definidas, planes estudiados y ajustados a los recursos que posee la empresa. Hasta el momento dichos planes han funcionado exitosamente, de lo contrario estas organizaciones no hubieran conseguido alcanzar sus objetivos de venta y ya no se utilizaría este medio para transmitir información.

Actualmente la planificación empresarial es una gestión vital para micro y pequeñas empresas, contar con planes estructurados permite a los empresarios obtener información para la toma de decisiones importantes, alcanzar sus objetivos de venta y tener un mejor control de los recursos invertidos, permitiendo a la organización crecer y funcionar más eficaz y eficiente en sus procesos.

Entre la planificación se encuentra la elaboración de un plan de mercadeo, en el cual se planteen los objetivos, estrategias, acciones y demás información que sea de utilidad para ingresar de forma exitosa a un mercado competitivo.

II. ANTECEDENTES.

A. Mercadeo

El concepto de mercadeo abarca dos grandes objetos de estudio, la empresa y el cliente o consumidor. El objetivo del mercadeo es claro y simple, cumplir con satisfacer las necesidades actuales y futuras del consumidor realizando un mejor trabajo que la competencia y obtener rentabilidades óptimas para la empresa.

Satisfacer las necesidades del cliente tiene un significado más profundo, es lograr lealtad, fidelidad y posicionamiento de un concepto que logre alcanzar un grado de sostenibilidad a largo plazo. Para las pymes es la clave del éxito empresarial ya que los grandes competidores están dispuestos a no dar el más mínimo espacio que permita el ingreso de la competencia. (Quico, 2011).

B. Evolución del mercadeo.

El mundo del mercadeo ha evolucionado, pasa de ser un departamento dentro de las empresas a ser un pensamiento en la empresa o más bien en una filosofía enfocada identificar al cliente potencial y adaptarse a sus carencias. *“El marketing no consiste en manejar con habilidad al cliente para que haga lo que conviene a la empresa, sino (en todo caso) manejar hábilmente a la empresa para que haga lo que le conviene al cliente”* (Sainz, 2012).

C. Mercadeo operativo y mercadeo estratégico.

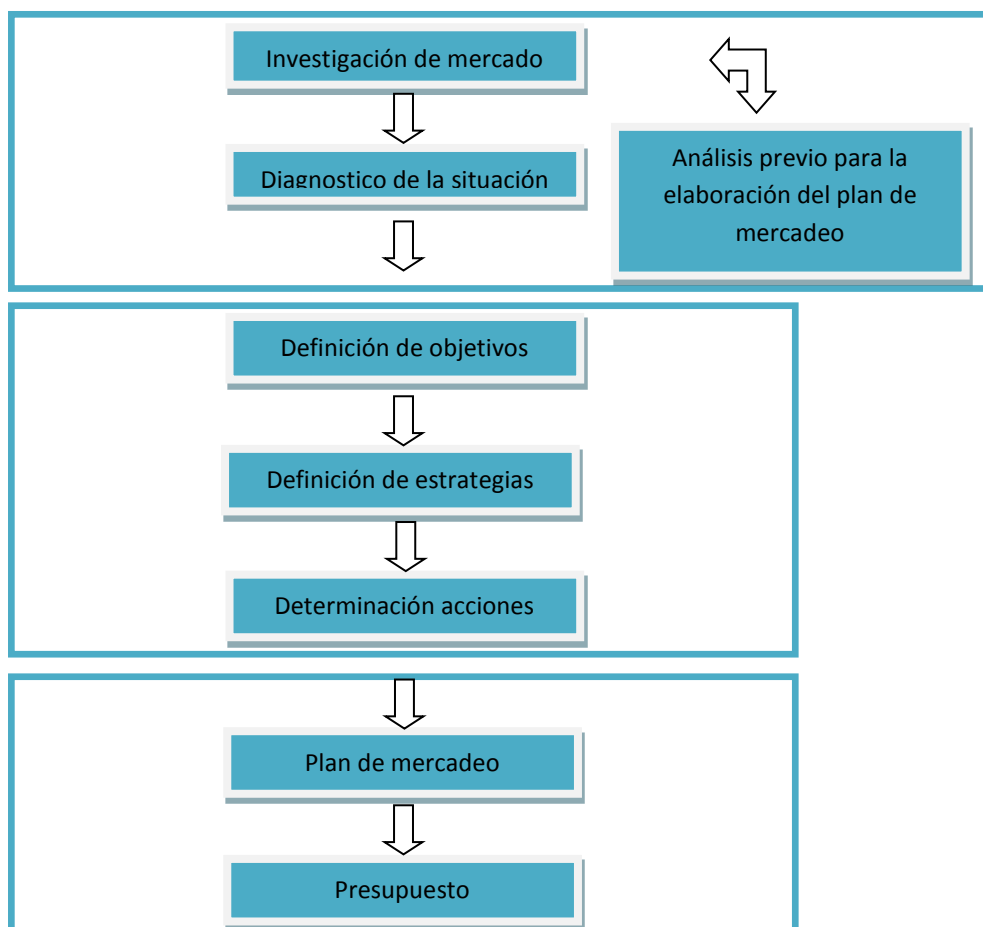
El mercadeo operacional es la gestión de conquista de los mercados ya existentes cumpliendo objetivos a corto y mediano plazo. Esta centrado en buscar cumplir una determinada cifra de ventas y en un presupuesto, apoyándose en tácticas que se basan en políticas de producto, precio plaza y promoción. En esta sección se busca vender a través de los medios más eficaces, optimizando el presupuesto y minimizando costos.

El mercadeo estratégico es una gestión a largo plazo y busca identificar las necesidades del cliente o consumidor a través de analizar las corrientes y tendencias de los nuevos mercados. La visión del mercadeo estratégico es lograr identificar las oportunidades que ofrecen los mercados futuros, para poder conquistarlos.

D. Plan de mercadeo.

Para esbozar un plan de mercadeo exitoso es importante cumplir con varias etapas que aportan información para construir un documento estructurado que se ajuste a las necesidades de la empresa. En la figura No. 1 se muestra un diagrama de flujo, herramienta de gran utilidad utilizada para establecer una secuencia lógica de pasos a seguir.

Figura No. 1 Diagrama de Flujo para un plan de mercado



Fuente: Elaboración propia

E. Investigación de mercado.

El estudio de mercado tiene dos vías importantes, es utilizado como retroalimentación de la situación actual proporcionando información necesaria para una mejor toma de decisiones verificando los resultados obtenidos del plan de mercado actual utilizado, además es una herramienta que busca identificar nuevas oportunidades en el mercado.

La investigación de mercado se define como *“La función que enlaza al consumidor, al cliente y al público con el vendedor a través de la información, una información que se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing; para generar, refinar y evaluar las acciones de marketing; para observar el comportamiento del mercado; y poder mejorar la comprensión del marketing como un proceso. La investigación de mercado especifica la información para abordar estos aspectos; diseña el método de recopilar información; administrar e implementar el proceso de recopilación de datos; analiza los resultados; y comunica los descubrimientos y sus implicaciones”* (McDaniels, 2005).

La investigación de mercado identifica tres aspectos, descriptivos, diagnósticos y predictivos. El aspecto descriptivo es recopilar datos presentando los hechos, el aspecto diagnóstico es el sistema mediante el cual se brinda una explicación de los hechos hallados y el aspecto predictivo desea informar que oportunidades debe aprovechar la empresa.

1. Determinar las variables a analizar.

Es importante definir las variables que serán objeto de estudio, ya que por medio de estas se recopilará la información necesaria para realizar un análisis de datos que permita tomar decisiones acertadas. Estructurar las variables correctas es obtener la información estrictamente necesaria evitando captar datos irrelevantes, incorrectos o aspectos no significativos.

Dichas variables se identificarán conforme se proceda con la investigación, estar abierto a re definir las es probablemente un sobre procedimiento a considerar, pero la falta de

experiencia del investigador conlleva a realizar un rediseño. Algunos ejemplos de variables a considerar son: la tasa de cambio del dólar, las políticas y situación financiera en el país, la legislación para la apertura de una empresa, entre otros. (McDaniel, 2011).

2. Fuentes de información.

Obtener información confiable, al definir con claridad las variables de análisis, es el siguiente paso. Siempre recordando que la recopilación realizada sea acorde con el estudio a realizar. Las fuentes de información se dividen en primarias y secundarias. (Rodríguez, 2006)

- Fuentes primarias: Es la información no investigada o no disponible debe ser generada a través de:
 - Focus group.
 - Encuestas.
 - Entrevistas.
 - Observaciones.
 - Entre otros

- Fuentes secundarias: Son estadísticas, base de datos, estudios previos, fuentes sindicadas, entre otras.

3. Procesamiento y análisis de los resultados obtenidos.

La recopilación de información y de datos debe pasar por un proceso de análisis y procesamiento, los resultados obtenidos de este proceso son las posibles respuestas a todas las preguntas planteadas al inicio. El resultado del análisis final y la correcta interpretación da la pauta para establecer metas y objetivos a mediano y largo plazo. Del análisis surgen las acciones a seguir para cumplir de forma satisfactoria la visión de la empresa. Las oportunidades se identifican y el ingreso a un mercado de forma exitosa es más simple ya que se tienen las variables establecidas para trabajar y estructurar en plan de mercado que logre satisfacer las necesidades del cliente. (Griffin, 2000)

4. Análisis previo para la elaboración de un plan de mercadeo

El análisis parte de la definición de características del producto o servicio que la empresa realizó para introducirlos al mercado, es necesario recalcar que la acción de venta es un proceso rudo y cruel que varias empresas no toman en cuenta. La información a recopilar es la siguiente. (McDaniel, 2005)

4.1. Análisis de la industria y la competencia.

Es estar consciente que la empresa no es la única que vende un determinado producto o servicio en el mercado y de ser así es necesario saber por cuánto tiempo serán los únicos, ya que la imitación no es ilegal. Obtener información sobre los competidores directos e indirectos, el comportamiento la industria en el mercado y los efectos políticos y económicos que afectan pueden disminuir poner en riesgo una fuerte inversión obligando a la organización a seguir o tomar otro camino con mayor oportunidad. (McDaniel, 2005).

Dicho análisis proporciona información importante para la empresa como por ejemplo, épocas de un determinado producto o servicio, estrategias utilizadas, segmentos de mercado, mezclas de mercado utilizados, evolución de las tendencias, el ciclo de vida de un determinado producto o servicio. Toda la información y datos recopilados son estudiados y analizados para comprender mejor la forma de actuar de la competencia y la conducta del cliente y así poder plantear estrategias que logren captar la atención del cliente e inclinarse por los productos o servicios ofrecidos por la organización. (McDaniel, 2005)

4.2. Segmentación del mercado.

Segmentar el mercado es dividir al cliente potencial en subgrupos de interés, por ejemplo, de la población de un país se puede segmentar a la población por adultos y niños. Formando subgrupos, niños entre cuatro de diez años, formándolo más específico, niños de clase media. Esta herramienta es utilizada para identificar con mayor precisión el mercado objetivo trabajando en estrategias que logren crear lealtad. (Schnaars, 2004).

Para la organización entre mas especifica es la información del mercado es más probable que logre satisfacer una necesidad de forma completa y no solo parcial ya que realmente conoce la conducta del cliente y logra predecir comportamientos futuros. Segmentar el mercado hace a la empresa tener producto o servicios más personalizados logrando que el público de interés se identifique y genere lealtad a la empresa.

4.3. Capacidad de producción

Todos los pasos anteriores tienen efecto en la producción de la empresa, el estudio previo analizó la demanda de determinado producto o servicio que posee el mercado, es importante que la empresa conozca la capacidad de cubrir esta demanda o parte de ella. No cumplir con un pedido es cerrar las puertas del mercado, se puede lograr un plan de mercado con objetivos estructurados, planes de acciones, estrategias y personal comprometido pero si la producción no cumple por falta de capacidad las repercusiones pueden ser desastrosas. Proyectar ventas es estar seguros que producción pueda cumplir con el pedido solicitado, la comunicación entre ambos departamentos es clave.

F. Diagnostico de la situación.

El diagnostico de la situación es realizar un análisis de la empresa. Una herramienta de gran utilidad es el análisis FODA (Figura No. 2), que es una metodología utilizada para evaluar la situación interna y externa de la organización. En este proceso se identifican las fortalezas y debilidades (análisis interno) y oportunidades y amenazas (análisis externo). (Hit, 2000)

- Fortalezas. Son todos los aspectos externos positivos que favorecen a la empresa y pueden aprovecharse para generar competitividad.
- Amenazas. Son aspectos externos negativos que atentan contra la empresa, pueden representar un obstáculo en la implementación de las acciones.
- Fortalezas. Son elementos internos positivos que marcan una diferencia y son utilizados por la empresa.

- Debilidades. Son elementos internos negativos marcados como barreras para lograr una meta u objetivo.

Figura No. 2 Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externos	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos - Cambios en el entorno

Fuente: Ministerio de fomento en España, 2005

En la figura No. 2 se observan distintas combinaciones entre los elementos del FODA. De combinar las fortalezas y las oportunidades surgen potenciales acciones que prometen resultados satisfactorios para la empresa. La combinación entre debilidades y amenazas genera una alerta para la organización. De la combinación entre fortalezas y amenazas surgen los posibles riesgos por los que puede pasar la empresa y de combinar las debilidades con oportunidades surgen los desafíos.

G. Definición de objetivos.

Las actividades o pasos anteriores tienen el fin de recopilar información que sea de utilidad para definir objetivos. Para continuar con el plan de mercado establecer objetivos claros facilitará implementar estrategias adecuadas. *“Por una parte, es preciso que sean realistas y alcanzables, por lo que deberán adaptarse a las capacidades y a los recursos de la empresa; por otra, se requiere que en la medida de lo posible sean cuantificables y se refieren a periodos de tiempo concretos, por cuanto de este modo se facilita su difusión y comprensión entre todas las personas implicadas en su consecución”* (Rodríguez. 2006).

Para la definición de los objetivos de mercadeo, la empresa ya ha establecido la visión y misión, y los valores empresariales.

H. Definición de estrategias.

Se define estrategia como: *“Un proceso de concepción de mando que responde a la necesidad de llegar a un punto y el plan de acción resulta de ese proceso”* (Parmelee, 1998). Para formular una estrategia es preciso iniciar por visualizar los resultados deseados de la definición de los objetivos y metas, que servirá como guía para el desarrollo de metodologías adecuadas a los recursos de la empresa. Las estrategias son decisiones que definen los pasos a seguir para cumplir con los objetivos trazados.

Cada estrategia definida una deberá estar ligada al cumplimiento de un objetivo o meta, de lo contrario no tiene sentido implementarla, ya que se incurren en desperdicios de recursos humanos, económicos y tiempo. Para definir una estrategia se requieren tres elementos. (Rodríguez, 2006)

- Estructura o acción: es definir las variables necesarias para impulsar el plan de mercado estratégico, tomando en cuenta:
 - Asignar un presupuesto, asegurarse que la empresa cuenta con los recursos financieros necesarios.
 - Determinar actividades para la acción (la esencia de la variable), son las metodologías utilizadas para el cumplimiento.
 - Asignar tarea (tácticas), definición del responsable de la ejecución.
 - Medir el rendimiento, es tener el control de la eficacia y eficiencia de las acciones.

- Marco temporal: son todas las oportunidades en las que hay que trabajar para cumplir con las estrategias.

- Tarea: Esta dirigida a la variable tiempo, ya que se concentra en el cumplimiento de las acciones. Cada estrategia formulada debe estar ligada a una acción o táctica que están definidas por tres variables: organización de acciones, coordinación de los horarios y controles asignados.

I. Determinación de las acciones.

Para la empresa visualizar las actividades a realizar a través de un plan de acción es más simple e implica establecer un orden. Esta herramienta es un documento por escrito en el cual se detallan todas las actividades necesarias para alcanzar uno o varios objetivos. (Hit, 2000)

La duración de un plan de acción no está establecida, puede ser para cumplir en 5 meses hasta para 3 años, en el se debe especificar las acciones a realizar junto con cuatro componentes:

- Responsable del cumplimiento.
- Forma en que se pondrá en práctica.
- Presupuesto.
- Fechas de cumplimiento.

Un plan de acción ofrece muchas ventajas, primero establece un orden en la operación con una secuencia lógica a seguir, segundo indica quienes son los responsables de dar seguimiento a las actividades establecidas, tercero existe un control para calificar el nivel de satisfacción de alguna actividad ejecutada, cuarto control el factor tiempo y quinto establece controles sobre el cumplimiento del presupuesto. (Hit, 2000)

A través de este plan se visualizan los resultados a obtener, con forme se cumple el cronograma de actividades pueden existir ajustes en el plan original (entiéndase ajustes por arreglar detalles no por re estructurar nuevamente el plan), logrando corregir el curso para lograr resultados satisfactorios o cancelar alguna actividad que ponga en riesgo la operación.

El plan de acción después de revisado y aprobado debe ser supervisado para que su ejecución sea efectiva y satisfactoria. Debe existir un equipo de planeación, el cual debe de realizar juntas para dar seguimiento al progreso de las actividades y realizar ajustes que logren enderezar alguna desviación.

No existe una estructura específica para un plan de acción, cada empresa u organización vuelve complejo o simple el plan según las necesidades que se presenten al haber establecidos los objetivos, del personal involucrado o del presupuesto con que se cuenta. (Maqueda, 2003).

J. Plan de mercado

Una vez realizado un análisis profundo sobre las variables establecidas en la fase de investigación de mercado, recopilado la información obtenida sobre el mercado actual y futuro, establecido objetivos y estrategias para su cumplimiento y establecido un presupuesto de trabajo y formar un equipo de trabajo competente y comprometido, el siguiente paso es definir el mezcla de mercadeo. (Quico, 2011).

1. Mezcla de mercadeo

La mezcla de mercadeo básico está conformado por las cuatro P's (producto, precio, plaza y promoción), este mix va enfocado desde el punto de vista de la demanda. (Metzger, 2007).

1.1 Producto o servicio

Realizar un análisis profundo sobre lo que la empresa puede ofrecer tiene a futuro un gran impacto en las ventas totales. Para iniciar, hay que tener en cuenta el diseño del producto o servicio a ofrecer así como todas sus características que lo conforman, se debe de crear una visión de todos los componentes que forman el producto o servicio, mediante un análisis se identifican aquellos aspectos que para el cliente crean valor y los que no valora se deben

incluirlos, es importante recordar que la empresa debe trabajar para satisfacer al cliente y que el enfoque no sea crear un producto que le convenga al cliente.

Para lograr incluir detalles o aspecto que creen valor para el cliente, es necesario analizar la información obtenida de la investigación de mercado, partiendo de esta información es más fácil lograr agregarle valor al producto o servicio que el cliente logre percibir y que pueda representar una diferencia entre lo ofrecido por la competencia, la innovación y diferenciación son clave para la creación de valor. La definición de producto se puede detallar desde dos enfoques.

“Centrado en el producto en sí mismo. Según este enfoque, el producto es el conjunto de atributos físicos o suma de características que lo componen. En este enfoque la función del marketing consiste únicamente en vender el producto proporcionado por el departamento de producción.

Centrado en las necesidades que satisface. Según este enfoque, el producto no es solo un conjunto de atributos físicos sino la respuesta aun necesidad no satisfecha. Las personas compran los productos no por sí mismo, sino por las necesidades que satisfacen o los problemas que resuelven. Este enfoque es el más importante desde el punto de vista del marketing” (Casados, 2006)

Durante el análisis del producto o servicio es importante mencionar que ambos tienen una etapa en el mercado, para estudiar el comportamiento se analiza el ciclo de vida el cual se compone de cuatro fases, introducción, crecimiento, madurez y declive. El modelo de ciclo de vida de producto también puede ser un modelo de estrategia para realizar un plan de mercado.

1.2 Precio.

Según las variables analizadas en cuanto a producto la toma de decisiones sobre precio son susceptibles a cambios a corto plazo por tal motivo se considera como variable táctica.

El precio es la característica que el cliente más analiza, es muy sensible a esta variable, no solo es establecido por el producto o servicio como tal, sino que por otras variables de momento como la urgencia, rapidez, único entre otros, el beneficio obtenido del producto o servicio provoca que la sensibilidad no sea del todo uniforme. (Sainz, 2012)

Definir el precio depende de factores como el costo de producción, la oferta en el mercado y creación de valor.

Se define precio como: *“el conjunto de esfuerzos y sacrificios, monetarios y no monetarios, que un comprador debe realizar como contrapartida de un determinado nivel de utilidad”* (Ruiz, 2012)

El precio no es *“únicamente la cantidad de dinero que se paga por poder hacer uso del producto, sino también todo el conjunto de esfuerzos, molestias sufridas y el tiempo que debe invertir en obtener la satisfacción de su necesidad”* (Ruiz, 2.12).

Para el aspecto productivo realizar un análisis de costo detallado tomando en cuenta todos los recursos utilizados para la obtención de un producto o servicio final es vital para no fijar un sobre precio o precios bajos que no generen utilidades, el costo es el límite inferior del precio, con respecto a la oferta es observar los precios de la competencia, son precios que el mercado ha establecido, y que el cliente está pagando en la actualidad, en este proceso existe mucha sensibilidad en pequeños cambios. La creación de valor es establecer si el producto es competitivo ofreciendo una respuesta diferente a las necesidades del cliente con el fin de lograr ofrecer un precio mayor que el cliente esté dispuesto a pagar. (Sainz, 2012)

Todas las variables del mezcla de mercadeo son objeto de análisis pero entre todas el precio es la única que genera ingresos para la organización, por tal motivo las empresas poseen políticas rigurosas y extensas que llevan un análisis detallado considerando el costo, la oferta, el valor agregado y el margen de utilidad de los productos y servicios.

En la actualidad se vive una guerra constante en cuanto a precios, las empresas ofrecen productos de alta calidad a precios menores, están en constante desarrollo de proceso que reduzcan costos con el fin de ofrecer un precio más competitivo logrando que el cliente se incline a comprar el producto con más beneficio a un menor costo.

Siempre existen excepciones, en el mercado se encuentran artículos o accesorios que entre más elevado el precio es mejor, este es un producto de exclusividad como por ejemplo un vehículo, no todas las personas tienen un BMW o Mercedes Benz que son objetos de gran valor que lo único que ofrecen son status social, ya que si la persona desea transportarse los puede realizar a través de transporte público.

El precio claramente esta influenciado por el cliente ya que es él quien está dispuesto a pagar por un producto o servicio que satisfaga su necesidad.

1.3 Plaza

Plaza se define como: *“el lugar concreto donde se vincula la oferta y la demanda; la segunda es el proceso necesario para que el producto o servicio llegue al lugar de compra”* (Parmerlee, 1998), refiriéndose a logística.

El concepto de plaza ha evolucionado a canal de distribución tomando proceso de logística que incurre en gastos que tienen impacto significativo en el precio y no solo en lugar físico de venta. El principio que debe de guiar las decisiones tomadas con respecto al canal de distribución es en la creación de valor. Una distribución de excelencia se basa en que los productos y servicios lleguen al cliente sin daños, a tiempo, con la calidad ofrecida, ya que en la entrega el cliente logra percibir la gran parte de valor que se ofrece.

El fin primordial de la distribución es llevar los productos o servicios al mercado en la cantidad deseada, en el lugar correcto donde se desean adquirir y en el momento correcto. Los beneficios obtenidos de tiempo, lugar y posesión en el consumidor son algunos mencionados.

Durante este proceso es necesario realizar actividades complementarias como la información y la promoción. (Parmerlee, 1998).

Las estrategias relacionadas al canal de distribución son a largo plazo a comparación de las tomadas en el precio, a corto plazo. El proceso de distribución se concentra en actividades como:

- Diseño y selección del canal de distribución. Es definir los objetivos
- Logística.
- Emplazamiento, tamaño y características de los distintos puntos de venta.
- Relaciones con los miembros del canal.

En la actualidad tercerizar el proceso de distribución es una práctica muy común en las empresas, ya que para muchos no es el fin de la empresa, existiendo organizaciones expertas en servicio de logística. Las decisiones tomadas sobre el canal de distribución afectan directamente a todas las variables del mercadeo. (Anaya, 2011)

Las actividades de los involucrados desempeñan en el canal de distribución son: almacenar, generar demanda, traslado, suministros, créditos entre otros. Entre la cadena de distribución se pueden eliminar intermediarios pero no se pueden eliminar las funciones descritas. (Parmerlee, 1998). Las funciones básicas de un canal de distribución son:

- Simplificar las transacciones.
- Brindar información.
- Ajustar la oferta y la demanda.
- Diversificar los productos.
- Logística
- Mercadeo.
- Acción de transmitir derechos de uso y propiedad.
- Financiamiento
- Servicios relacionados

- Riesgos.

La falta de interés en el canal de distribución y no asignar los recursos necesarios puede destruir el esfuerzo realizado con anterioridad. Este proceso mal ejecutado conlleva a una mala reputación y mala imagen para la marca, dificultando corregir en procesos posteriores.

A pesar de formar parte en la cadena de distribución, los intermediarios involucrados son clientes, la empresa enfoca sus esfuerzos en satisfacer sus necesidades y no pasar desapercibidos.

Las segmentación de mercado es un factor influyente en el canal de distribución, no es lo mismo transportar alimentos procesado que ganado. Y en alimentos transportar refrigerados no es igual a frituras, en temas de logística. En todo canal de distribución la segmentación es una variable que debe ser analizada para evitar daños perjudiciales al producto a entregar. (Schiffman, 2001).

1.4 Promoción.

La variable de promoción de la mezcla de mercadeo está definida como: *“un conjunto de acciones diversas de tipo comercial cuya utilización se sitúa en el marco de una política general de marketing dirigida principalmente al desarrollo de ventas a corto plazo”* (Rivera, 2002). De la definición anterior se extraen dos características, la promoción debe establecerse bajo la política de mercadeo, y debe ser dimensionada a corto plazo. Dicha actividad no puede ser un recursos a última hora para rescatar un concepto que ya este perdido.

La promoción es más bien un incentivo independiente al concepto de publicidad. Efectivamente la publicidad logra el objetivo de venta ya convence al consumidor en adquirir determinado producto o servicio, además de crear prestigio en determinada marca, calidad en los productos y servicios, informa, motiva para la venta. (Rivera, 2011). A diferencia de la publicidad, la promoción impulsa la venta inmediata ya que está definida a corto plazo.

Realizando una mejor comparación la publicidad puede ser costosa en corto plazo pero es muy rentable a largo plazo, la promoción pretende obtener resultados a corto plazo, pero puede no ser beneficiosa a largo plazo.

La promoción tiene la particularidad de que debe ofrecer incentivos de forma discontinua con el tiempo, ya que si la promoción llegara a formar parte del producto de manera prolongada, dejaría de ser promoción y pasa a ser una característica del producto o servicio. La política de promoción obtiene sus mayores beneficios en productos de consumo masivo, ya que se ajustan a clientes que son motivados a satisfacer necesidades básicas, productos como el café, detergentes entre otros son consumidos en gran cantidad cuando se presentan promociones. (Rodríguez, 2006).

Por el contrario productos como relojes de lujo, joyerías son productos de alto valor y mucho prestigio que una promoción repercute en dañar la imagen. De la promoción se deducen aspectos fundamentales como:

- Permite incrementar las ventas funcionando como un incentivo con el fin de reforzar un determinado comportamiento del cliente objetivo, permitiendo incrementar la participación del producto en el mercado.
- Implica dar más valor en la oferta del producto. Mas producto por el mismo dinero o dar lo mismo por menos dinero.
- El fin primordial de la promoción es el incremento de ventas a corto plazo.
- Tomar en cuenta que la promoción debe ser a corto plazo.

La promoción *“da vida a un producto, lo anima, lo diferencia, lo enfoca, lo coloca en el punto de mira añadiéndole temporalmente un valor, y eso, es lo que funciona, vende y construye la imagen de la empresa o el producto.”* (Rivera, 2000).

La promoción forma parte del plan estratégico de mercado junto con la publicidad, implicando establecer objetivos de promoción, asignación de presupuesto, selección de estrategias adecuadas evaluando los resultados esperados. Todos los elementos anteriormente

descritos son importantes pero los objetivos establecidos deben ser analizados y correctamente estructurados, ya que la promoción influye de forma directa a la empresa misma.

Un objetivo claro es establecer una relación nueva con el mercado mejorando las posibilidades de venta. Actividades como concursos, descuentos, regalos añadidos, degustaciones, bonos entre otros, son añadido del producto, que por originalidad o interés, el cliente replanteara la compra del artículo.

K. Presupuesto

Parte fundamental de un plan de mercadeo es determinar cuánto va a costar todo el proceso de comercializar los productos o servicios. Realizar una evaluación de los costos que representan realizar cada actividad es una función principal del mercadeo, se debe incluir los recursos que serán utilizados para el desarrollo satisfactorio de la actividad. El presupuesto debe ir acorde con el ciclo de vida del producto que determinará si será alto o bajo. (Lawrence, 2003).

Para determinar qué cantidad asignar para el presupuesto del mercadeo el punto de partida son las ventas totales y los resultados que se desean obtener. Pero no así de simple, este proceso conlleva un análisis intenso sobre el comportamiento de las ventas en determinado ciclo, es necesario saber si las ventas están estables, si existe fluctuación en el mercado o se proyectan incrementos, de este resultado dependerá la cantidad de recursos asignados para llevar a cabo las actividades.

Hay que tomar en cuenta que durante la ejecución existirán ajustes de recursos que pueden ser mayores o menores, además es necesario recordar que en el presupuesto no se incluyen bonificaciones, salarios y gastos de operación. El presupuesto empleado debe ser controlado verificando la eficacia y efectividad de su uso y la correcta aplicación del mismo. Los indicadores de cumplimiento y efectividad son herramientas útiles para saber cómo ha sido el manejo de los recursos y si estos han obtenido resultados satisfactorios.

Como todas las variables descritas, el presupuesto es parte del plan, este concepto es abordado en cada una de ellas y es la que más impacto tiene. Es analizada de forma implícita, cada vez que se analizan las variables de la investigación de mercado, definición de objetivos, estrategias, plan de mercado, mezcla de mercado, el presupuesto o asignación de recursos está implícita, ninguna empresa pone en marcha actividades sin un análisis intenso del presupuesto, ya que este afecta de forma directa los ingresos de la organización.

L. Industria de alimentos

Son todas aqueas organizaciones encargadas de elaborar, transformar, preparar, comercializar productos alimenticios para el consumo humano. En la actualidad la industria de alimentos ha tenido un crecimiento elevado y se diversificado en varios ramas como: industria de bebidas, panadería, frituras entre otros.

M. Industria de bebidas

Las bebidas son sustancias líquidas de grado alimenticio aptas para el consumo humano, existe una gama extensas de estos productos que ofrece el mercado para el consumidor final cubriendo todos los segmentos. Por ejemplo la cerveza y licores son bebidas para un segmento de personas adultas, los refrescos o leches saborizadas están enfocadas para niños. La industria de bebidas ha reportado crecimiento en los últimos cinco años, la búsqueda de ofrecer productos diferentes e innovadores han ocasionado que aparezcan una diversidad de productos en el mercado.

La guerra de precios, ofertas, promociones y publicidades están atacando constantemente al consumidor. Diversidad de presentaciones, sabores, olores, colores son introducidos dejando una distancia corta entre los nuevo y lo obsoleto.

N. Bebidas para niños.

Las bebidas se clasifican según al mercado objetivo al que se dirige el producto, el hecho que una bebida está dirigida para niños no significa que el contenido del producto deba ser consumido únicamente por esa población, con excepción de algunas como los licores, cervezas entre otras. Una bebida para niños es un producto que fue diseñado para que el mayor consumidor sean niños, la imagen, los colores, olores y sabores son más apreciados y más llamativos para ellos que para un público adulto.

El segmento para niños es un nicho de mercado grande que presenta ciertas complicaciones, por lo general la decisión de comprar un producto para niños no es individual sino que va acompañada de un adulto responsable. Todo el esfuerzo de mercado debe de estar dirigido para convencer a ambos de la compra. (Nutrisa, 2012).

III. JUSTIFICACIÓN

Conforme a la evolución de las industrias, las empresas en la actualidad se ven obligadas a implementar nuevas formas de comercializar y cumplir sus objetivos y metas. Para ello se han creado una diversidad de modelos de negocios con el fin de conseguir la rentabilidad óptima deseada. Parte fundamental de una empresa es la comercialización ya que a través de esta actividad la empresa logra rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

Actualmente, NUTRISA es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de bebidas para niños en presentación de 250 mL con cuatro sabores diferentes, para el lanzamiento de este producto la empresa no cuenta con plan de mercado estructurado, los recursos no son controlados y necesitan conocer la productividad y eficiencia en sus procesos y como punto principal lograr niveles de venta que permita tener una rentabilidad.

Una planificación de mercado le permite a la empresa obtener información interna y externa que mejora la toma de decisiones, mejora la productividad y eficiencia en los procesos, optimiza los recursos con que cuenta la empresa y se obtienen los resultados esperados.

La comercialización se convierte en una estrategia para capturar la atención del cliente creando fidelidad, lealtad y posicionamiento en la mente de consumidor que lo obligue a desear consumir el producto y satisfacer sus necesidades, por tal motivo no tener un plan de comercialización es no tener ventaja competitiva sobre la competencia, ocasionando resultados no deseados.

Es por ello que la elaboración de un plan empresarial se convierte en una obligación que ayuda a analizar el mercado y lograr las ventas proyectadas por la empresa.

IV. OBJETIVOS

General

- Elaborar un plan de mercadeo para una pequeña empresa productora de bebidas para niños en la ciudad de Guatemala.

Específicos

- Analizar el comportamiento del consumidor final (mercado objetivo) y los factores en la decisión de compra.
- Evaluar las actividades de mercadeo de la competencia en sus puntos de venta y fuera de ellos.
- Elaborar un plan de mercado en el cual se definan actividades y procesos que conduzcan a la empresa a cumplir con sus metas de venta y posicionamiento de marca.
- Definir indicadores en el plan de mercado que permitan medir la efectividad y eficacia del mismo, a mediano plazo

V. METODOLOGÍA.

a. Tipo de estudio

El presente trabajo es de tipo descriptivo, en el cual se presenta la elaboración de un plan de mercadeo partiendo de información proporcionada por la empresa.

b. Delimitación del problema

El enfoque del plan de mercado fue para pequeñas empresas de alimentos, específicamente de bebidas para niños no carbonatadas, abarcado únicamente la ciudad de Guatemala.

c. Metodología

Para la elaboración del plan de mercado se estructuraron las siguientes etapas.

Revisión de antecedentes y bibliográfica

Se inició por realizar un análisis de la información brindada por la empresa, la cual fue de utilidad para empezar y concluir con un plan de mercado que se ajustó a las necesidades que se presentaron, esta información fue de carácter externo. La empresa también proporcionó información interna de gran utilidad que fue analizada para completar el plan de mercado que se ajustó a los recursos de la empresa.

Posteriormente, fue necesario realizar una investigación bibliográfica en temas de mercadeo, utilizando la información recolectada como base para estructurar el plan de mercado. Se procuró obtener documentos actualizados para obtener las herramientas y elaborar un modelo de plan de mercado aplicado a la actualidad.

Clasificación de la información.

Al obtener toda la información de la empresa y de la investigación bibliográfica, se recolectó la información que mas fue útil y congruente para utilizarla con el modelo. Este fue el inicio para estructurar los objetivos, estrategias y demás información incluida en el plan de mercado.

Elaboración del modelo del plan de mercado.

Al finalizar con el análisis anterior, se procedió a establecer los objetivos del plan de mercado, los cuales fueron revisado y aprobados. Posteriormente se definieron las estrategias empresariales. Seguidamente se realizó un plan de acción con las actividades y responsables de la ejecución.

En la mezcla de mercadeo se analizaron las variables de producto, precio, plaza y promoción de la empresa como de la competencia directa e indirecta. Por último se realizó un presupuesto, en el cual indica los ingresos y egresos necesarios para llevar a cabo el plan de mercado.

VI. RESULTADOS

Se realizó el análisis de la información brindada por la empresa, con la cual se obtuvieron datos necesarios y relevantes que contribuyeron al realizar un plan de mercado que se ajustó a las necesidades que presentó la empresa. La información obtenida fue la siguiente:

1. Cliente objetivo.
2. Decisor de compra.
3. Segmentación del mercado.
 - 3.1. Variables demográficas.
 - 3.2. Variables geográficas.
 - 3.3. Variables psicología.
4. Competencia.
 - 4.1. Directa
 - 4.2. Indirecta
 - 4.3. Mezcla de mercado

(La información anterior se encuentra detallada en el plan de mercado)

Seguidamente se analizó la información externa proporcionada por la empresa en la cual se obtuvo la siguiente información.

1. Capacidad de producción.
2. Recursos financieros.
3. Recursos humanos.
4. Costos del producto.
5. Logística.
6. Sistema de gestión de calidad.

(La información anterior se encuentra detallada en el plan de mercado)

Los objetivos planteados fueron redactados según las necesidades y recursos que presentó la empresa, los cuales fueron revisados y aprobados por los ejecutivos, cada uno cumple con la visión y misión que la empresa definió en su planificación estratégica.

Las estrategias están diseñadas para el cumplimiento de objetivos, estas fueron definidas según el conocimiento y capacidad del ejecutor asignado, de igual forma fueron ajustadas a los recursos y necesidad que presentó la empresa.

Los planes de acción definidos son actividades que fueron asignadas a personas específicas para el cumplimiento de los objetivos establecidos, esta herramienta fue de gran utilidad para llevar a cabo las estrategias que cumplirán con los objetivos establecidos, además en este cuadro se definen los recursos necesarios que la empresa necesita para ponerlo en marcha.

En el análisis de la mezcla de mercado se tomo el modelo de las 4P's (producto, precio, plaza y promoción) este análisis fue realizado para establecer las fortalezas que la empresa ofrece al mercado, además, a través del modelo se analizaron las innovaciones y creaciones de valor que marquen la diferencia ante la competencia, este análisis se profundizo de forma interna, ya que innovar y crear valor implica realizar ajustes en la cadena de valor de la empresa, dicho análisis también fue realizado sin salirse de los recursos y necesidad de la empresa.

En el presupuesto realizado se posee una visión clara de la distribución de todos los recursos asignados por la empresa. Esta herramienta da un pronóstico de cómo se utilizaran los recursos y del tiempo en el que se ejecutara.

Los indicadores para medir la efectividad del plan de mercado son:

1. Incremento en las ventas, ingresos mensuales.
2. Eficiencia en costos de publicidad, puntos de venta, re procesos, devoluciones y cadena de distribución.
3. Inventarios, cantidad de producto despachado y eficiencia de costo en almacenaje.
4. Participación de mercado, porcentaje de incremento por ventas, según la competencia.
5. Eficiencias en los procesos de producción, reducción de mermas y horas extras.

6. Posicionamiento de la marca, valor financiero de la marca, como activo intangible.
7. Medición de la satisfacción del cliente.

Se implementaron controles de todas las actividades para verificar el cumplimiento y uso de los recursos, para ello se crearon planes de control que son presentados por los ejecutores y son revisados por la dirección.

Todos lo anterior descrito tiene como resultado un plan de mercado para una pequeña empresa, este modelo es simple y fácil de poner en práctica, posee el análisis de variables internas y externas que afectan de forma directa. Además se ajusta a las necesidades y recursos con que cuenta la organización, este modelo fue realizado para la comercialización de productos (bebidas para niños).

I. PLAN DE MERCADO.

Análisis Externo, variables de mercado.

A. Análisis de la competencia.

- Competencia directa:
 - Refrescos artificiales envasados en Pet de 100 a 300 mL,
 - Tetrapack entre 100 y 260 mL,
 - Bolsa plástica de baja o alta densidad entre 50 y 260 mL.

- Presentaciones
 - 4, 6 y 24 pack.
 - Polvo.
 - Concentrados.

- Competencia indirecta: Jugos naturales, bebidas isotónicas, sodas, bebidas de cola, frutas naturales, bebidas lácteas o saborizadas, bebidas fortificadas, agua pura.
 - Presentaciones: de 100 mL a 3000 mL.
 - Envase pet y tetrapack.
 - 4, 6, 24 pack.

- Canales de distribución:
 - Supermercados.
 - Depósitos mayoristas y minoristas.
 - Mercados locales.
 - Abarroterías y tiendas de barrio
 - Cafeterías de colegio
 - Farmacias.
 - Restaurantes y cafeterías.

- Promociones: son pocas las empresas que colocan promociones diferenciales, la gran mayoría de organizaciones optan por actividades comunes y conocidas. Dichas actividades son acompañadas de impulsadoras o personajes en los puntos de venta, los recursos utilizados son: personal, producto para degustación, uniformes identificando a la empresa, música.
 - Ofertas de 2x1
 - Premios instantáneos al destapar el envase premiado.
 - Sorteos por el consumo del producto.
 - Viajes, entradas a eventos.
 - Actividades como: participaciones en juego

- Industrias grandes en el mercado
 - Alimentos S. A.
 - Alimentos Maravilla
 - Alimentos Ideal
 - Salvavidas
 - Fersan
 - Aje Maya
 - Del Monte
 - Lala
 - Cabcorp
 - Coca Cola.

i. Segmentación del mercado, análisis externo

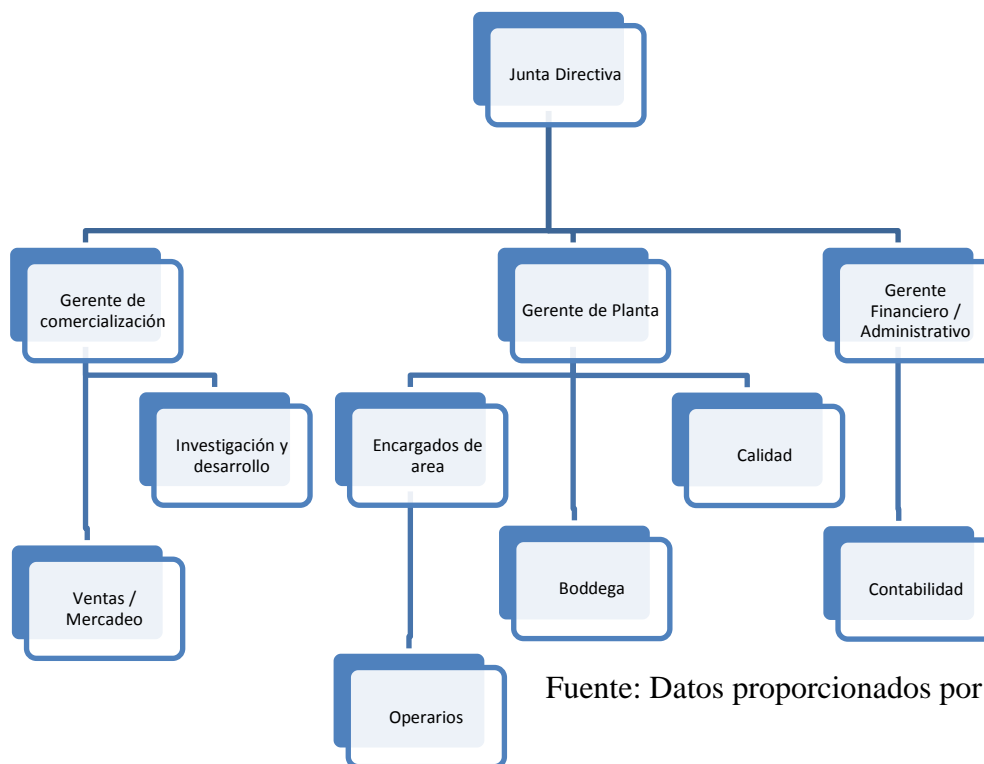
- Variables demográficas.
 - Edad: niños de 3 a 7 años.
 - Sexo: masculino y femenino.
 - Religión: indiferente
 - Educación: preprimaria y primaria.
 - Clase social: media y media-baja.

- Variables geográficas.
 - País: Guatemala, Ciudad capital, sur y occidente del país
 - Tamaño de la ciudad: 15 400 000 millones de personas, 40.5 % entre las edades de 0 a 14 años.
 - Idiomas: 60% castellano y 40 lenguas mayas.
 - Localidad: urbana y rural.

- Variables psicología
 - Niños estudiantes o no estudiantes que desean capturar la diversión.
 - Decisión de compra: padres de familia, encargados o personas adultas acompañantes de los interesados.

B. Análisis Interno

Figura No. 3 Organigrama de la empresa



Fuente: Datos proporcionados por la empresa

i. Información de la empresa

Ubicación: Zona 4 de Mixco.

Empleados: 8

Horas laboradas semanales: 44 Horas.

Horas extras: N/A

Giro de la empresa: producción y comercialización de productos alimenticios.

Requisitos legales: Patente de comercio, licencia sanitaria de funcionamiento y registros sanitarios para cada producto.

Tabla No. 1 Variables internas

Variable	Respuesta
Capacidad de producción	798 bebidas/hora
Número de empleados en producción	5 empleados
Nivel de conocimiento	Intermedio
Proveedores de materias primas y empaque	Locales
Logística	Transporte propio
Modo de producción	Manual

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

C. Estrategia Empresarial

Misión empresarial

Somos una empresa dedicada a la industria de alimentos que ofrece productos y servicios de alta calidad, a través de ellos buscamos generar felicidad y satisfacción, siempre superando las expectativas.

Visión empresarial

Ser una empresa líder en Centroamérica en productos y servicios alimenticios de alta calidad, con marcas posicionadas que permitan ser la mejor opción para nuestros clientes.

Figura No. 4 Análisis FODA



Fuente: Datos proporcionados por la empresa

i. Definición de objetivos, estrategias y acciones.

Objetivos de mercado

1. Lograr un mínimo de ventas de 5000 cajas mensuales a corto plazo.
2. Posicionar la marca en la mente del cliente y consumidor final a través de crear planes de mercado efectivos y diferenciales.
3. Invertir en tecnología, que permita lograr productividades altas, reducir tiempos perdidos, mermas y gastos innecesarios, principalmente en nuestra cadena de valor.
4. Crear una planificación empresarial que permita estructurar un crecimiento ordenado.
5. Ampliar la gama de productos alimenticios y/o servicios para abarcar varios segmentos de mercado.
6. Crear alianzas estratégicas que nos permitan abarcar mercados extranjeros (centroamericanos y del Caribe).
7. Crear formas creativas e innovadoras de adquisición de producto para el cliente y consumidor final, que logre salir del esquema tradicional, creando valor interno y externo.

Tabla No. 2 Determinación de Estrategias

Objetivos	Estrategias
1 Lograr un mínimo de ventas de Q 205,000.00 en plazo de dos años.	Capacitar al personal en ventas de consumo masivo. Crear planes de venta con indicadores para segmento de mercado. Introducir el producto en el área occidente y central del País como punto de inicio.
2 Posicionar y fortalecer la marca en la mente del consumidor fina y distribuidores.	Crear un plan de publicidad en puntos de venta y flujo continuo de cliente objetivo. Dar degustaciones y participar en eventos como mañanas deportivas, kermeses en la región centro-occidente.
3 Invertir en tecnología que incremente productividades, generando valor para la empresa.	Crear un plan de inversiones a corto plazo según indicadores y necesidades de la empresa, fortalecerlo a través de una evaluación de desempeño del personal.
4 Crear una planificación empresarial que nos permita estructurar un crecimiento ordenado.	Realizar proyecciones de venta para Guatemala y posibles exportaciones, contar con plan de carrera y capacitación del personal.
5 Ampliar la gama de productos alimenticios y/o servicios para abarcar varios segmentos de mercado.	Invertir en IyD y sustentar los proyectos con el departamento de mercadeo que detecte la necesidad del mercado.
6 Crear alianzas estratégicas que nos permitan abarcar mercados extranjeros (centroamericanos).	Realizar trabajos de campo en otros países, participar en ferias alimentarias y contactar entidades que ayuden en temas de exportación.
7 Crear formas creativas e innovadoras de adquisición de producto para el cliente y consumidor final.	Buscar diferenciación en aspectos que el cliente pueda percibir como: publicidad, empaque e interacción con el producto.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla No. 3 Plan de acción.

Actividades enfocadas al cumplimiento de objetivos

Tarea	Responsable	Fecha de entrega
1 Negociación con distribuidores, coordinar departamento de venta, supervisión de metas, fijación de precios y creación de promociones.	Gerente de Comercialización	Junio 2014
2 Crear plan de mercadeo, realizar presupuesto de actividades, verificar efectividad, dar seguimiento.	Mercadeo	Junio 2014
3 Coordinación del departamento de producción, manejo de personal, reportes de producción y coordinación de compras.	Gerente de Planta. Gerente Administrativo	Junio 2014
4 Establecer cultura empresaria, revisión de presupuesto y finanzas empresariales, revisión de proyectos, planes de venta.	Gerente General	Junio 2014
5 Desarrollo de nuevos productos, empaques, procesos, procedimientos, capacitación del personal, coordinación con mercadeo y producción para nuevos proyectos o necesidades.	Investigación y Desarrollo	Junio 2014
6 Contactar a distribuidores internacionales que estén posicionados en el mercado. Asistir a ferias internacionales o nacionales para contactar posible distribuidores. Contacto agexport para inicio de exportaciones de productos.	Gerente de Comercialización / Gerente General	Junio 2014
7 Revisión de indicadores, cumplimiento de presupuesto, gastos, plan de inversiones, niveles de venta, nuevos proyectos.	Grupo Gerencial	Junio 2014

Fuente: Elaboración Propia

D. Mezcla de mercadeo.

i. Producto

El producto es la forma de dar a conocer la marca, por eso es importante que el logotipo y nombre sea el distintivo que mas resalte al observarlo, la empresa desea profundizar más en la experiencia de consumo, desea crear un distintivo único e innovador que cree lealtad hacia los clientes y se identifiquen con el mismo. Este tema va a la par de una publicidad estructurada y de igual forma innovadora. Todo análisis siempre va en función de las necesidades y recursos de la empresa. Se realizan dos análisis, el producto físico y la experiencia de servicio.

- Contenido del envase.
 - Refresco artificial de cuatro sabores diferentes (Fruit Punch, chicle, naranja-piña y uva).
 - Puede refrigerarse o tomarse a temperatura ambiente.
 - Los colores del producto son llamativos y fuertes, son los más atractivos para los niños.

- Empaque primario.
 - Envase de plástico (PET) de 250 mL, transparentes color blanco, con forma y tamaño específicos de características particulares, tapa tipo sport cap del color de contenido.

- Etiqueta
 - Etiqueta de 2' x 4', con el logo del producto en medio de la etiqueta, el color de fondo es según el contenido, información de ingredientes, registros de ley, tabla nutricional y pequeño dibujo del sabor del producto. Lo más grande y visible de la etiqueta es el logotipo que incluye nombre y el personaje.

- Empaque secundario.

- Caja de cartón corrugado con fondo y sin tapa, cubierta con papel film, 24 unidades 6 de cada sabor. El envase es visible ya que la caja cubre 2/4 del envase. El mismo tipo de embalaje se utiliza para las presentaciones de 250 mL.

ii. Precio

El análisis de precios se definió en función al ciclo de vida del producto. En la figura a continuación se muestra el comportamiento estándar del producto en el mercado, a partir de esta tendencia, del análisis de la competencia y del mercado se define el precio para intermediarios y consumidores finales, el cual sea competitivo y se obtenga la rentabilidad óptima.

Figura No. 5 Modelo del ciclo de vida del producto.

	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declinación
Producto	Ofrecer un producto básico	Ofrecer extensiones del producto, servicio y garantía	Diversificar marcas y modelos	Discontinuar artículos débiles
Precio	Usar Costo Plus	Precio para penetrar al mercado	Precios para doblar o derrotar a la competencia	Reducción de precios
Distribución	Crear una distribución selectiva	Crear distribución intensiva	Crear más distribución intensiva	Salida selectiva, discontinuar las plazas rentables

Fuente: (Parmerlee, 1998)

La empresa fijó precios según a los de la competencia y costos de operación presentándose en la tabla adjunta.

Tabla No. 4 Precios para envase de 250 mL a consumidor final e intermediario

	Individual	Caja de 24 unidades
Consumidor Final	Q 2.50	Q 58.00
Intermediario	Q 1.95	Q 41.00

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

Los precios descritos en las tablas incluyen IVA.

iii. Plaza

Se realiza la siguiente división para los puntos de venta.

- Puntos de venta clave: Cliente y decisor de compra tienen contacto directo con el producto
- Punto de venta medios: Solo el cliente o el decisor de compra tiene contacto directo con el producto.
- Punto de venta bajos: Donde no circulan clientes objetivos o decisores de compra y los pocos no tienen contacto directo con el producto.

Para este plan de mercado en la plaza se toma en cuenta la logística. La publicidad abarca desde la empresa, pasando por el transporte y llegando al punto de venta. Todo el transporte, uniforme de los empleados, insumos, hojas de envío, facturas, entre otras, lleva el logotipo de la empresa como parte de la publicidad a realizar.

El punto de venta seleccionado va en función al mercado, se realizó un análisis de la región a la que se desea ingresar para comprobar si es viable introducir el producto y si es un mercado potencial.

Regiones departamentales seleccionadas para ingreso de productos al mercado.

- Guatemala.
- Quetzaltenango.
- Chimaltenango.

- Sololá.

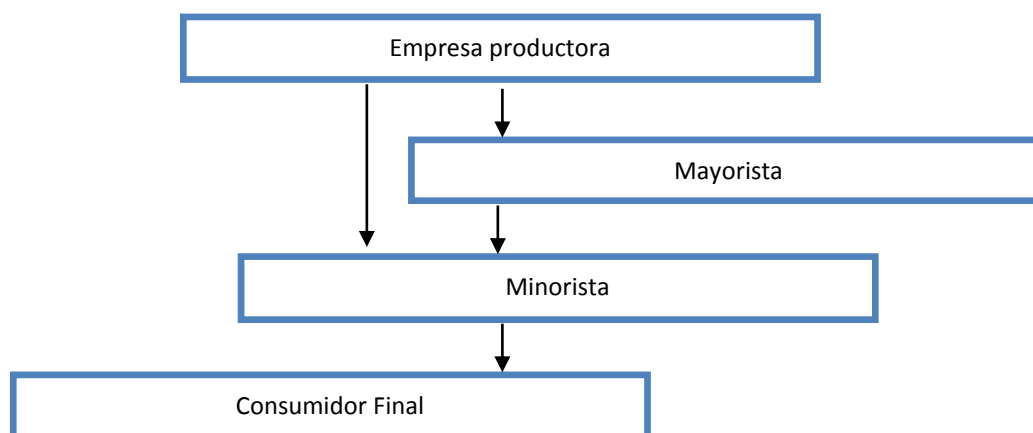
Tabla No. 5 Puntos de venta.

Puntos de venta clave	Puntos de venta medios	Puntos de venta bajos
Supermercados	Colegios	Abarroterías
Kermeses	Centros de Mayoreo	Tiendas de barrio
Centros deportivos	Depósitos	Mercados
Restaurantes	Despensas	
Centros comerciales	Gasolineras	
Parques de recreación	Farmacias	

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

La clasificación anterior se realizó para determinar donde centrar los esfuerzos en publicidad y en promoción.

Figura No. 6 Longitud vertical del canal de distribución.



Fuente: Datos proporcionados por la empresa

iv. Promoción.

La promoción del producto se realizará en dos vías: la de introducción y de seguimiento. En la primera se darán oferta únicamente de la siguiente forma:

- Más producto por el mismo precio, con el fin de lograr mayor producto en el mercado y tener mayor probabilidad que el cliente objetivo tenga interacción y lo conozca.

- Brindar un artículo como obsequio con el distintivo de la marca para grabarla en la mente del consumidor, este extra será diseñado para el cliente objetivo y que fortalezca la decisión de compra del responsable.

Las promociones de ingreso se acompañaran de degustaciones para que el consumidor logre probar el producto y se identifique con el mismo, es importante recalcar que la persona que adquiera el producto lo comparta, esta actividad generará que el mayor oportunidad ya que más clientes tendrán la oportunidad de conocerlo.

Las promociones de seguimiento se realizaran de dos formas:

- Más producto por el mismo precio.
- A traer al cliente para involucrarlo en actividades innovadoras y creativas. Que el cliente experimente que el producto es algo más que un refresco, es motivación y que cree en los sueños y siempre lo apoyará para cumplirlos.

La promoción tiene como objetivo dar a conocer la marca de forma rápida, al haber mayor producto circulando en el mercado, existe mayor oportunidad que los clientes lo conozcan, degusten y transmitan la información del nuevo producto. Es importante recalcar el cuidado que se debe dar al servicio y manejo del mismo para crear una mejor imagen.

En la tabla a continuación se detalla en que lugares se realizaran las actividades promocionales y cuál es la duración de la misma. Estas actividades se realizan a cada cuatro meses, estas son programadas en una calendarización, la empresa cubre actividades no programadas con la condición que se programe una semana antes como mínimo.

Tabla No. 6 Duración de actividades promocionales.

Lugar	Duración	Lugar del evento
Guatemala.	2 semanas	Centros comerciales. Colegios. Ferias.
Quetzaltenango	1 semana	Centros comerciales. Colegios. Ferias
Chimaltenango	1 semana	Parques Puntos de venta Ferias
Sololá	1 semana	Parques Puntos de venta Ferias.

Fuente: Elaboración Propia

Las actividades a realizar en la promoción tienen como objetivo principal que el cliente interactúe con el producto, lo compre, lo disfrute, lo conozca y lo comparta. A continuación se da una breve descripción de las actividades a realizar, siempre se contemplan algunas otras no descritas ya que estas dependen del tema o lo solicitado por el cliente.

- Stand publicitario.
- Promociones y ofertas.
- Degustaciones.
- Información por escrito.
- Negociaciones con distribuidores o clientes potenciales.

v. Personas

Todo el personal que labora en la organización pasa por un proceso de inducción en todos los departamentos para que tenga un conocimiento básico de cómo opera la empresa, cual es el mercado, cliente objetivo e información que permita un mejor desempeño dentro de la organización.

Al momento de ser incorporadas en su lugar de trabajo reciben capacitación para elevar el desempeño del empleado y lograr que aporten valor a la organización.

La empresa cuenta con un programa anual de capacitaciones específicas y generales para el personal. Las capacitaciones específicas son actividades que realiza cada departamento y únicamente las recibe el personal que lo conforma. Las capacitaciones generales son recibidas por todo el personal y son temas y actividad que realizan todos los empleados no importando el departamento al que correspondan. Las capacitaciones son responsabilidad de todos los jefes de área los cual incluye, fechas de cumplimiento, tema a desarrollar, número de personas capacitadas y evaluaciones de desempeño.

Todo el personal posee uniforme de trabajo, carné de identificación y demás insumos que sean necesarios para cumplir con sus objetivos y actividades.

El personal que tiene contacto directo con el cliente tiene capacitación en manejo de conflictos, resolución de problemas, servicio al cliente y manejo de quejas y reclamos. Son capacitados en tema de ventas, comercialización y mercadeo.

Cada puesto de trabajo tiene un perfil que debe ser cumplido para ingreso, y como trabajador el jefe inmediato es responsable de elevar la competencia del empleado para buscar un desempeño exitoso.

Figura No. 7 Programa de capacitaciones del primer semestre.

Tema de capacitación	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Gestión de calidad en comercialización						
Manejo de quejas y reclamos						
Servicio al cliente						
Comercialización y mercadeo						
Manejo de conflictos						
Resolución de problemas						

Fuente: Elaboración Propia

E. Presupuesto.

Tabla No. 7 Presupuesto definido para el plan de mercado

Presupuesto mensual			
		Cantidad	Total
Ingresos asignados		Q 25,000.00	Q 25,000.00
	Total de ingresos		Q 25,000.00
Gastos Fijos			
	Sueldos	Q 6,400.00	Q 6,400.00
Gastos variables			
	Publicidad	Q 3,500.00	
	Promociones	Q 4,000.00	
	Capacitaciones	Q 3,000.00	
	Outsourcing	Q 2,000.00	
	Estudio de mercado	Q 1,500.00	Q 14,000.00
Gastos de mantenimiento			
	Transporte	Q 1,300.00	
	Gastos de oficina	Q 1,800.00	Q 3,100.00
	Total de gastos		Q 23,500.00
	Total de Ahorro		Q 1,500.00

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

F. Indicadores.

Los indicadores definidos son los siguientes.

1. Nivel de venta/incremento en las ventas
2. Efectividad de publicidad y promoción reflejando en nivel de ventas.
3. Rotación de inventarios y vencimiento de productos.
4. Participación de mercado occidente y central.
5. Nivel de productividad, cumplimiento de tiempos y nivel de mermas.
6. Flujo de caja disponible e utilidad neta mensual.
7. Medición de la satisfacción del cliente.

Es importante mencionar que algunos indicadores definidos no están directamente relacionados con el departamento de comercialización, pero son necesarios contemplarlos debido a que el precio y utilidad óptima están sujetos al programa de costos implementados por la empresa.

Tabla No. 8 Manejo de indicadores.

Actividad	Responsable	Cumplimiento	Observaciones
Nivel de venta/incremento en las ventas	Gerente de Comercialización		
Efectividad de publicidad y promoción reflejando en nivel de ventas.	Gerente de Comercialización		
Rotación de inventarios y vencimiento de productos.	Gerente de planta / administrativo.		
Participación de mercado occidente y central.	Gerente de comercialización		
Nivel de productividad, cumplimiento de tiempos y nivel de mermas.	Gerente Recursos Humanos		
Flujo de caja disponible e utilidad neta mensual.	Gerente de financiero		
Medición de la satisfacción del cliente.	Gerente de comercialización		

Fuente: Elaboración Propia

VII. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

La empresa fabricante de bebidas para niños presentó la necesidad de implementar un plan de mercado para el lanzamiento de una nueva bebida para niños, para ello fue necesario seguir un modelo que se ajustó a las necesidades y recursos con que cuenta la empresa.

La empresa proporcionó información interna (datos sobre funcionamiento de la empresa) y externa (datos sobre el mercado), la cual fue analizada obteniendo datos relevantes, en este punto dio inicio la estructura del plan de mercado. Fue necesario conocer la base de información que la empresa brindó, ya que de esta se extrajeron las variables de inicio como: cliente objetivo, segmentación de mercado, posición económica, edades, genero, competencia, entre otros (información interna), y otra variables como capacidad de producción, recursos financieros, humano, entre otras (información externa). Con dicha información se logró captar que necesidades que presenta el mercado, como se puede ingresar y cómo será la reacción del cliente, además de saber cómo se maneja la empresa, si la capacidad instalada cumple con la demanda, si los recursos financieros para llevar a cabo las actividades programadas eran suficientes, si existe el personal para ejecutar dichas actividades y cuál es el tiempo en que se desea salir al mercado.

De toda la información obtenida se centraron los esfuerzos por evaluar al cliente objetivo, su comportamiento, nivel socioeconómico, géneros, edades, ubicación, quien es el responsable de tomar la decisión de compra, quien es el que decide la compra, preferencias, gustos a sabores, colores, figuras, dibujos, alimentos y bebidas. Analizar al cliente objetivo fue de llegar a conocerlo y detectar los puntos clave en su comportamiento de compra o forma de en que convence al responsable de la compra. También fue de análisis el cliente indirecto, en este caso la persona que tiene la capacidad económica para realizar el proceso de compra.

Seguidamente el análisis continuó en evaluar a la competencia y buscar oportunidades de abrir mercado. En la primera parte únicamente se analizó la mezcla de mercado de diferentes empresas, pequeñas, medianas y grandes. En la segunda parte se buscaron oportunidades de mercado que el cliente presenta y no han sido satisfechas y también se

estudió crear una necesidad que no esté presente en el mercado, crear valor e innovación para el cliente.

Como siguiente paso en el proceso, se realizó un análisis FODA para conocer más a fondo a la empresa y el mercado como empresas, esta herramienta fue de utilidad para detectar puntos clave e importantes, los cuales indicaron que existe otro mercado por cubrir en donde la empresa puede invertir, además se logró saber si introducir productos para niños realmente es un mercado factible y rentable. La respuesta a esta interrogante fue positiva ya que el mercado presenta interés a este segmento de mercado, además se desea a largo plazo, introducir productos o servicios innovadores y de valor agregado que marquen diferencia ante la competencia.

El análisis FODA llevó a conocer mejor donde está ubicada actualmente la empresa ante un mercado de bebidas para niños, dando a conocer que oportunidades y amenazas enfrentan, además de centrar los esfuerzos y recursos en las fortalezas para crear valor y no descuidar y perder tiempo en prestar atención a las debilidades. La visión que el FODA brindó fue conocer en qué puntos la empresa puede crear valor y oportunidades de mercado, a pesar que esta herramienta da información para todos los departamentos, se prestó mayor atención en los puntos donde el departamento de comercialización puede contralorar y buscar resultados que contribuyan a la visión y misión empresarial. Este análisis se realizó para obtener resultados a corto y mediano plazo, siempre cuidando los recursos con que cuenta la empresa.

La información anterior obtenida fue utilizada para separar la realidad actual, con la visión a corto y mediano plazo. Este dato fue importante ya que se visualizó el tramo por recorrer para cumplir los objetivos de mercado.

Los objetivos redactados van en función a las variables establecidas, a la visión de corto-mediano plazo y a los recursos y necesidades que la empresa presentó. La definición de objetivos llevo un análisis para definir como afectaran a los departamentos de apoyo y en que va a obtener la empresa a corto-mediano plazo. Como se mencionó los resultados obtenidos de este plan serán de utilidad para tomar mejores decisiones en planes a largo plazo. Los

objetivos establecidos necesitan esfuerzo por parte de personas que no perteneces al departamento de comercialización, pero serán controlados por dicho departamento.

Es importante recalcar que los objetivos establecidos no son dependientes o exclusivos para el departamento de mercadeo, se trabajaron para que todos los departamentos estén involucrado, ya que se analizó que si se definan solo en función al departamento de mercado, los demás no presentarían interés por cumplirlos, sintiendo que son excluidos o no son tomados en cuenta. Se logró la participación de la mayoría de departamentos para el cumplimiento de los mismos. Se establecieron objetivos acorde a la capacidad del recurso humano, financiero siempre en función del tiempo.

Para llevar a cabo el cumplimiento de objetivos es necesario contar con estrategias, que son camino que facilitan llegar al resultado final. Las estrategias establecidas fueron realizadas en función al tiempo, recursos financieros y recursos humanos, estas buscaron despertar la creatividad del personal ya que se buscan ideas nuevas y caminos cortos y fáciles para obtener los resultados deseados.

Para dar ejecución a lo anterior establecido (objetivos y estrategias) se procedió a realizar un plan de acción, esta herramienta además de ejecución se utiliza como control de las actividades, recursos humanos, financieros, tiempo y se visualiza los resultados a obtener, además en las revisiones del plan se pueden realizar ajustes. Es importante recalcar que siempre existirán ajustes o cambios de planes pero no cambio de objetivos. Este cuadro será analizado de forma semanal, en el se muestran los avances del proyecto y se deja plasmado las decisiones tomadas, es de utilidad para guardar registros del por qué de la toma de decisiones o de las consecuencias o causas de determinada actividad.

En este cuadro se asignan responsabilidades al personal involucrado, y es un inicio para realizar el presupuesto del proyecto total.

Posteriormente se realizó la mezcla de mercadeo con el fin de conocer cuáles son las ventajas competitivas que la empresa ofrece. Se logró determinar las fortalezas del producto y se visualizó que cambios se realizaran para generar valor e innovación en el producto ofrecido

para el mercado, este cambio es para un plan a largo plazo. Para mediano plazo se logró realizar cambios significativos, resaltar las cualidades y fortalezas del producto que serán distintivas ante la competencia. El precio fue analizado en función a un análisis de costos y precio de venta que el mercado ha establecido. Para fijar el precio de venta se tomo en cuenta los márgenes de ganancia de la empresa y de la cadena de distribución que se piensa trabajar además el análisis de costos no fue únicamente de producción, también se incluye costos de logística, calidad, mermas, comercialización entre otros, que fueron de utilidad para mejorar la eficiencia de los costos y lograr mayor margen de utilidad

La plaza fue analizada en función a la publicidad y costos de la misma, además de localizar puntos de venta para optimizar la rotación del producto. El primer análisis va enfocado en centrar los esfuerzos de publicidad con el fin de atraer al cliente objetivo y convencer al comprador que tome la decisión de adquirir el producto. Todo el producto será distribuido mediante intermediarios para generar venta al por mayor. El análisis de costo también incluye una longitud vertical de intermediarios siendo de 3 como máximo. Los puntos de venta clave se definieron en donde el cliente objetivo y la persona que toma la decisión de compra están al mismo tiempo y también circulen bastantes clientes (supermercados, kermeses, centros comerciales), los punto de venta medios se definieron donde únicamente se encuentra el cliente objetivo (colegios, piñatas, centros recreativos) y los punto de venta bajos se definieron donde el cliente objetivo y el que toma la decisión de compra no transitan muy seguido y los pocos no tienen contacto directo con el producto (tiendas, abarroterías). Esta clasificación fue utilidad para centrar esfuerzos y recursos donde exista mayor rentabilidad y oportunidad de venta.

El análisis de promoción se estableció para dos partes, la primera para el cliente objetivo y la segunda para el intermediario. La promoción ofrecida logra incrementar ventas y dar a conocer el producto de forma rápida, esta debe ser corta para no crear en el cliente o consumidor una costumbre, únicamente es por temporadas. Las dos formas para crear promoción se establecieron dar más producto por el mismo precio, con el fin de tener mayor producto circulando en el mercado y lograr el mayor contacto con el cliente objetivo. Otras promociones serán de obsequiar algún artículo por la compra de determinada cantidad de

producto. La promoción creará alta rotación del producto, además se desea investigar el mercado de forma alterna para obtener información y lograr introducir nuevos productos, servicio o innovar algún producto existente.

Para concluir el plan de mercado, se realizó un presupuesto, en el cual se visualizaron los gastos a incurrir cuando el plan este en marcha, esta herramienta de gran utilidad funciona para clasificar los gastos en fijos y variables, realizar ajustes, establecer los ingresos y por ende tomar mejores decisiones. Además se logra determinar si existen recursos disponibles para invertirlo en otras actividades y determinar si existe la necesidad de apalancamiento. El responsable directo del presupuesto es el gerente de comercialización, este será revisado de forma semanal para dar seguimiento a las actividades y conocer el cumplimiento del mismo.

Todo lo anterior, forma el plan de mercado para una empresa pequeña-mediana, logrando ajustarlo a las necesidades y recursos de la organización. Los indicadores y controles establecidos son presentados de forma semanal para verificar la funcionalidad y efectividad del plan de mercado, además a través de ellos se pueden tomar decisiones para ajustes de actividades establecidas en el plan.

VIII. CONCLUSIONES

1. Se elaboró un plan de mercado para la empresa NUTRISA ajustado a las necesidades del mercado, producción y recursos disponibles.
2. Se analizó la conducta del consumidor final y factores del proceso de compra identificando comportamientos específicos en los diferentes segmentos de mercado.
3. Se evaluaron las gestiones de mercadeo de la competencia en la línea de bebidas, identificando que las actividades realizadas en distintos puntos de venta no son innovadoras pero efectivas.
4. Se elaboró un plan de mercadeo con acciones a seguir, definiendo actividades y proceso encaminados a cumplir las metas de venta y posicionamiento de la marca según la capacidad y recursos de la empresa.
5. Se definieron indicadores en distintas etapas del plan de mercadeo, que ayudan a controlar los resultados del personal brindando información valiosa para mejorar en la toma de decisiones.


IX. RECOMENDACIONES.

1. Realizar un plan de mercadeo con objetivos y metas a largo plazo, en el cual se incluya la participación del departamento de investigación y desarrollo.
2. Elaborar un plan de ventas como complemento al plan de mercado, que facilite el cumplimiento de objetivos.
3. Realizar un plan de capacitaciones para el personal involucrado en temas de mercadotecnia para contar con personal competente que tenga la capacidad de desarrollar actividades de forma satisfactoria.
4. Elaborar un estudio de mercado a nivel Centro América para determinar las variables y recabar información que servirá como punto de partida para la elaboración del plan de mercado a largo plazo.

X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Anaya, J (2011). *Logística Integral, La gestión operativa de la empresa (4ta ed.)*. Madrid: ESIC, EDITORIAL
2. Chong, L (2007). *Promoción de ventas, Herramienta básica del marketing integral. (1ra ed.)*. Buenos Aires: Granica.
3. García-Uceda, M. (2011). *Las claves de la publicidad (7ma ed.)*. Madrid: ESIC, EDITORIAL.
4. Griffin, R. y Ronald J. (2000). *Negocios (4ta ed.)*. México: Prentice Hall.
5. Gronroos, C. (1994). *Marketing y Gestión de servicio (1era ed.)*. España: Díaz de Santos S. A.
6. Harvard Business Pres (2009). *Crear un plan de negocios (2da ed.)*. Santiago: Chile.
7. Hit, M. Ireland, R. y Robert, H. (2000). *Administración estrategia: competitividad y conceptos globalizados (4ta ed.)*. México: Thomson, Editores.
8. Lawrence, J. (2003). *Principios de administración financiera (10ma ed.)*. México: Pearson.
9. Longenecker, J. Moore, C. Petty, W y Palich, L (2010). *Administración de Pequeñas empresas. Lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras (14va ed.)*. México: Cengage Learning Editores S. A.
10. Maqueda Lafuente, J. (2003). *Protocolo empresarial, una estrategia de marketing. (1ra ed.)*.
11. McDaniel, R. (2005). *Investigación de mercado (16ta ed.)*. México: Thomson.
12. Meigs, W. y Haka, B. (2000). *Contabilidad, la base de decisiones gerenciales (11va ed.)*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S. A.
13. Metzger, M. y Donaire, V. (2007). *Gerencia estratégica de mercado (1era ed.)*. México DF: México.
14. Parmerlee, D (1998). *Desarrollo exitoso de las estrategias de marketing (2da ed.)*. España: Granica.
15. Parmerlee, D. (1998). *Evaluación de los puntos fuertes y débiles del marketing (2da. Ed.)*. España. Granica

16. Parmerlee, D. (1999). *Preparación del plan de marketing (2da ed.)*. Santiago: Chile.
17. Quico, M. (2011). *Elaboración del plan de marketing (1ra ed.)*. España: Profit.
18. Rivera, J. (2002). *La promoción de ventas, variable clave del marketing. (2da ed.)*. España: Esic Editorial.
19. Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional. (10 ed.)*. México: Pearson Educación.
20. Rodríguez, I. (2006). *Principios y estrategias de marketing (1era. Ed.)*. España: Eureka Media, S. L.
21. Rodríguez, J. (2002). *Administración de pequeñas medianas empresas (5ta ed.)*. México: Thompson.
22. Sainz de Vicuña Anzín, J. (2012). *El plan de marketing en la práctica (17ma ed.)*. Madrid: España.
23. Schiffman, L. y Lazar. L (2001). *Comportamiento del consumidor (7ma ed.)*. México: Pearson Education.
24. Schnaars, S. (2004). *Estrategias de marketing (1ra ed.)*. España: Díaz de Santos S. A.
25. Stuteli, R. (2000). *Plan de negocios, La estrategia inteligente (1era ed.)*. México.



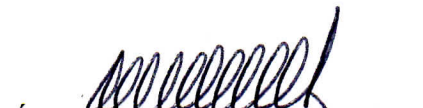
Mario Luis Velásquez Albores

AUTOR



Vivian Matra de García, Ph D

DIRECTORA



Óscar Manuel Cobar Pinto, Ph.D

DECANO