

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS Y FARMACIA



**PROPUESTA: PLAN DE MERCADEO PARA UNA EMPRESA DE
DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTOS BALANCEADOS PARA ANIMALES DE
PRODUCCIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE CHIQUIMULA, GUATEMALA.**

Rudy Alexander Rebuli Castañeda

Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicios

Guatemala, noviembre de 2018

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



**PROPUESTA: PLAN DE DE MERCADEO PARA UNA EMPRESA DE
DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTOS BALANCEADOS PARA ANIMALES DE
PRODUCCIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE CHIQUIMULA, GUATEMALA.**

Trabajo de graduación presentado por
Rudy Alexander Rebuli Castañeda

Para optar al grado de Maestro en Artes
Maestría en administración Industrial y de Empresas de Servicios

Guatemala, noviembre de 2018

JUNTA DIRECTIVA

Dr. Rubén Dariel Velásquez Miranda	Decano
M.A. Elsa Julieta Salazar Meléndez de Ariza	Secretaria
MSc. Miriam Carolina Guzmán Quilo	Vocal I
Dr. Juan Francisco Pérez Sabino	Vocal II
Lic. Carlos Manuel Maldonado Aguilera	Vocal III
Br. Byron Enrique Pérez Díaz	Vocal IV
Br. Pamela Carolina Ortega Jiménez	Vocal V

CONSEJO ACADEMICO

ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADOS

Rubén Dariel Velásquez Miranda, Ph.D.

María Ernestina Ardón Quezada, MSc.

Jorge Mario Gómez Castillo, MA.

Clara Aurora García González, MA.

Silvia María Morales Cabrera, MSc.

ACTO QUE DEDICO A

A DIOS: Por darme la oportunidad de superarme y ser fortaleza en todo momento.

A MI MADRE: Ángela Andrea Castañeda, mujer paciente y amorosa cual afable catedrática de la vida, quien nunca dejó de apoyarme económica y moralmente, motivándome a cumplir mis metas y siempre ser mejor.

A MI PADRE: Rodolfo Rebuli Galindo, quien con su ejemplo me enseñó el valor de la honradez, el trabajo arduo e inteligente y la perseverancia, lecciones de vida muy importantes para mí desarrollo personal y profesional.

AGRADECIMIENTOS A

- A MIS HERMANOS:** Andrea, Adriana y Romeo Jump, quienes comparten mucha de su sabiduría conmigo colaborando a hacer de mí una mejor persona.
- AL PORTO 11:** Sergio, Chepe, David, Omar, Calín, Juan Carlos, Mario, Hazzel, Yusef, Juancho y las hermanas por las buenas pláticas, alegrías y todo su apoyo.
- A MI EQUIPO DE TRABAJO EN MAIES:** Tefy, Juan, Tino y Johnny, porque mejor equipo para aprender, trabajar e intercambiar conocimientos y experiencias no podría haber encontrado.
- A MIS CATEDRÁTICOS:** En especial Juan Francisco Calvillo y Sebastián Mazariegos, por compartir abiertamente sus conocimientos y obligarme a dar lo mejor de mi.
- A LA ESTUDIANTINA DE ALBÉITARES FMVZ:** Por permitirme seguir gozando la vida universitaria, contagiarme de alegría y energía pero sobre todo por ser una excelente familia.

RESUMEN EJECUTIVO

Cuando una empresa no tiene definido hacia dónde se quiere dirigir, cualquier camino lo lleva, pero el resultado no siempre es el deseado, razón por la cual es importante la planificación. Esta es la base principal para lograr objetivos que claramente todos tienen: todos buscan vender más, ser más rentables, obtener una mejor porción de mercado o al menos mantenerse rentables en el tiempo.

En Guatemala, las empresas en el campo agrícola y pecuario tienen deficiencias en el proceso de planificación, más bien es una industria de improvisaciones. Por tal razón, la empresa que planifica destaca, asegura el mercado y, por ende, su sobrevivencia. AGRIPPEC es una empresa que empezó funciones como distribuidor de alimentos balanceados para animales de producción a inicios del año 2015 y, actualmente, está realizando acciones que aseguren su crecimiento.

El mercado de alimentos balanceados en Guatemala es abierto y muy competitivo, en el cual la mayoría de empresas formuladoras utilizan un sistema de distribución por medio de terceros para reducir costos, llegar a más lugares de manera más rápida y crear vínculos de confianza con los clientes finales.

AGRIPPEC trabaja la región chortí del departamento de Chiquimula, conformada por los municipios de San Juan Ermita, Jocotán, Camotán y Olopa, todos ubicados en el denominado corredor seco de Guatemala, zona afectada por la pobreza y desnutrición. A pesar de esta situación, esta región ha mostrado tener buenas condiciones para la explotación pecuaria, sobre todo en el área avícola.

El presente trabajo de graduación consta de la propuesta del plan de mercadeo para establecer la situación actual de la empresa en la región de trabajo, establecer metas y estrategias. La información para cumplir con este objetivo se obtuvo de datos proporcionados por el Instituto nacional de estadística, así como datos del desempeño de la empresa de enero a septiembre de 2016; además, de

la información sobre la base de datos de clientes actuales y potenciales de la misma empresa.

En el diagnóstico del plan se establece que la empresa posee 15.27% del mercado, distribuido en 10% de clientes industriales; 22% de clientes medios y 20% de menudeo, lo que genera alrededor de Q 240,480.00 anuales. Se establecieron los objetivos del plan, el cual proyectó ventas para el 2017 de no menos de 28,800 unidades (quintales), aumentar la tasa de mercado a 25.81%, así como los clientes medios, 49%, generando Q. 383,612.00 anuales.

Además, el plan propone una serie de actividades para aumentar el posicionamiento de la marca del alimento que AGRIPPEC distribuye, al aprovechar el presupuesto que la casa matriz le ofrece para publicidad y promociones, con la finalidad de ser la segunda opción de compra en la mente de los compradores de alimento para animales de producción en la región chortí.

En conclusión, el plan ofrece un amplio análisis de la situación de AGRIPPEC en el mercado de alimentos balanceados para animales de producción en la región chortí del departamento de Chiquimula; además, brinda herramientas que permiten medir los avances sobre el plan, mide el rendimiento de las inversiones en publicidad y promociones, con la finalidad de que esta herramienta sea realmente eficiente y ayude a cumplir los objetivos y metas de la empresa en el año 2017.

ÍNDICE

I. INTRODUCCION	1
II. ANTECEDENTES	2
1. Reseña histórica empresa AGRIPEC	2
2. Alimento balanceado para animales	2
3. Mercado objetivo	2
3.1 Región chortí de Chiquimula	2
3.2 Municipio San Juan Ermita	3
3.3 Municipio de Jocotán	4
3.4 Municipio de Camotán	5
3.5 Municipio de Olopa	6
4. Mercadeo	7
4.1 El mercadeo o mercadeo	7
4.1 Tipos de mercadeo	8
4.2 Aspectos principales del plan de mercadeo	9
4.2.1 Oportunidad	9
4.2.1.1 Análisis situacional	9
4.2.1.2 Creación de objetivos	10
4.3 Mercadeo estratégico	11
4.3.1 El consumidor	12
4.3.2 El mercado	14
4.3.3 Aspectos legales	16
4.4 Mercadeo táctico	17
4.4.1 Producto	17
4.4.2 La Marca	21
4.4.2.1 Decisión del patrocinio de marca	22
4.4.3 El envase o embalaje	22
4.4.4 Decisiones sobre la cartera de productos	23
4.4.5 Los servicios	24

4.5 La Plaza o distribución	26
4.5.1 Funciones de los intermediarios	29
4.5.2 El Almacenamiento	32
4.5.3 Transporte	33
4.6 Promoción	33
4.6.1 Concepto y características de la publicidad	37
4.6.1.1 Objetivos publicitarios	37
4.6.1.2 Presupuesto	38
4.6.2 Estrategia	39
4.6.2.1 Estrategia creativa	39
4.6.2.2 Estrategia de difusión	40
4.6.2.3 Evaluación de la eficacia	41
4.6.2.4 Selección de la agencia	42
4.6.2.5 Concepto y públicos objetivo	42
4.6.3 Objetivos e instrumentos de promoción al consumidor	43
4.6.4 Objetivos e instrumentos de promoción al canal	43
4.6.5 Objetivos e instrumentos de promoción al equipo de ventas	44
4.6.6 La venta personal	45
4.6.7 El mercadeo directo	47
4.7 Precio	48
4.7.1 Métodos de fijación de precios	50
4.7.2 Basados en el costo	51
4.7.3 Basados en el valor percibido	51
4.7.4 Basados en la competencia	52
4.7.5 Estrategias de fijación de precios	53
4.7.5.1 Estrategias diferenciales	53
4.7.5.2 Estrategias para líneas de producto	55
4.7.5.3 Estrategias de precios psicológicos	56

4.7.5.4 Estrategias de precios geográficos	56
4.8 Acción y control	57
4.8.1 Control del Plan Anual	58
4.8.1.1 Análisis de ventas	58
4.8.1.2 Análisis de participación en el mercado	58
4.8.1.3 Análisis del gasto de mercadotecnia en relación con todas las ventas	60
4.8.1.4 Análisis financiero	60
4.8.1.5 Seguimiento de la satisfacción al cliente	60
4.8.2 Control de Rentabilidad	60
4.8.2.1 Costo Directo contra Costo Total	61
4.8.3 Control de Eficiencia	62
4.8.3.1 Eficiencia de la Fuerza de Ventas	63
4.8.3.2 Eficiencia de la Publicidad	63
4.8.3.3 Eficiencia de la Promoción de ventas	63
4.8.3.4 Eficiencia en la distribución	64
4.8.4 Control Estratégico	64
4.8.4.1 Revisión del índice de eficacia de la mercadotecnia	64
4.8.4.2 Auditoría de mercadotecnia	65
4.8.4.3 Revisión de la excelencia de la mercadotecnia	65
4.8.4.4 Revisión de la ética y la responsabilidad social de la compañía	65
4.8.5 Acción correctiva	66
III. JUSTIFICACIÓN	67
IV. OBJETIVOS	68
V. METODOLOGÍA	69
1. Tipo de estudio	69
2. Metodología para la recolección de información	69

3. Metodología para el análisis de la información	69
VI. RESULTADOS	71
VII. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	72
VIII. CONCLUSIONES	76
IX. RECOMENDACIONES	77
VI. BIBLIOGRAFÍA	78

ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICA No. 1	Aplicación del mercadeo	8
GRÁFICA No. 2	Análisis situacional.	10
GRÁFICA No. 3	Diseño del análisis estratégico.	12

I. INTRODUCCIÓN

En Guatemala, algunos de los negocios catalogados como pequeñas o medianas empresas inician actividades con una idea muy vaga de lo que pretenden en realidad. Los objetivos de los emprendedores suelen delimitarse únicamente a generar utilidades, pero, estos no han sido estructurados con base en las capacidades de la empresa y, asimismo, no tienen conexión alguna con las diferentes áreas que la componen.

La planificación es una herramienta indispensable en la administración contemporánea que integra tácticas multidisciplinarias para enlazar los objetivos de cada área de una empresa, con el fin de que ésta sea exitosa. Un plan de mercadeo es parte de la planificación que una empresa debe de tener, para disminuir los obstáculos que un mercado interactivo puede presentar y desarrollarse en un ámbito comercial con la ventaja del conocimiento, la preparación y planificación.

La empresa AGRÍPEC desarrolla su actividad como distribuidor de alimentos balanceados para animales de producción desde abril de 2015, ha logrado instalarse sólidamente en el mercado, pero sin tener las ventas que sus competidores de la zona realizan. Por tal motivo se interesó en elaborar un plan que le permita tener más participación en el mercado y, como resultado, le genere más utilidades.

En el presente trabajo se dispuso realizar un estudio de mercado como fundamento para la elaboración del plan de mercadeo aplicado para el año 2017; sustentado en información de fuentes primarias: clientes de menudeo e industriales y fuentes secundarias: registro de ventas de la empresa, que permita a AGRÍPEC establecer un volumen mayor de ventas, obtener una mayor participación de mercado y posicionar a la empresa en la mente de los consumidores.

II. ANTECEDENTES

1. Reseña histórica empresa AGRIPPEC

La empresa AGRIPPEC empezó como un proyecto personal de su propietario en abril de 2015, empezó a comercializar alimentos balanceados para la región chortí del departamento de Chiquimula, la mayor parte de sus operaciones se realizaban en el municipio de San Juan Ermita, lugar de su residencia. Para enero de 2016, la empresa buscó capitalizarse con la incorporación de un socio; así, esta empresa cambió de estatus en el registro mercantil, pasó a ser una copropiedad, a partir de ese momento la idea de los co-propietarios fue desarrollar el crecimiento en los volúmenes de venta y presencia en el mercado. (Jordan, 2016)

2. Alimento balanceado para animales

Se entiende por alimento balanceado a la mezcla homogénea de ingredientes en diferentes proporciones, formulada para satisfacer en lo posible todas las necesidades nutricionales de una población animal, debe ser suministrada como único alimento. En otras palabras, alimento compuesto que asegure una ración diaria balanceada o una dieta equilibrada. Este tipo de alimentos puede encontrarse en diferentes presentaciones como: harinas homogéneas, peletizados, extruidos y multipartículas. (Castañeda, 2016)

3. Mercado objetivo

3.1 Región chortí de Chiquimula

La región Chortí tiene una extensión aproximada de 674.45 km² de los cuales 84% son montañas, 8% valles y las áreas urbanas y poblados rurales cubren el 4.6% del área total. Las cabeceras municipales son bastante pequeñas por lo que 9 de cada 10 personas de la región Chortí viven en el área rural. (Mancomunidad Copan-Chortí, 1999)

A nivel regional, las principales actividades económicas son el cultivo de maíz, frijol, hortalizas y crianza de ganado. Al menos para los municipios de San Juan Ermita, Jocotán y Olopa, los habitantes de las cabeceras municipales cuentan con servicios públicos como agua potable, hospedaje, energía eléctrica, centros de salud y servicio de buses. No obstante, para las aldeas más aisladas, estos servicios son irregulares o no existen. Según referencias de la última reunión sobre seguridad nutricional para la región Chortí, un porcentaje considerable de habitantes locales acuden a los albergues por falta de alimento. Esta situación se da porque los cultivos se pierden o porque se dañan las viviendas durante la estación lluviosa. (CUNORI, 2009)

En el área Chortí del departamento de Chiquimula predominan las familias grandes con más de 5 miembros, debido a aspectos culturales. Un problema encontrado es que 75% de los productores no pertenecen a una organización comunal, aspecto que limita el desarrollo de la comunidad. Algunas instituciones como PROCHORTI, FAO-PESA, CARITAS y otras han trabajado en estas comunidades implementando proyectos avícolas; sin embargo, el seguimiento a estos proyectos ha sido deficiente. El 65% de los productores en el área Chortí no han recibido ningún tipo de capacitación relacionada con el manejo de las aves. Esta situación explica las deficiencias bien marcadas en el manejo adecuado de estos animales en las comunidades. En el área, 65% de los productores tienen gallinas criollas normales y 35% de los mismos poseen gallinas de cuello desnudo, con tendencia a preferir las segundas por las ventajas que presentan para ser manejadas en traspatio. (CUNORI, 2009)

3.2 Municipio San Juan Ermita

Cabecera municipal del municipio del mismo nombre, tiene una extensión territorial de 92 km². La altura de la cabecera del municipio es de 569.20 m.s.n.m. Latitud 14° 45' 37", longitud 89° 25' 50", limita al norte con el municipio de Jocotán, al sur con el municipio de Quezaltepeque, al este con los municipios de Jocotán y

Olopa; al oeste con los municipios de Chiquimula y San Jacinto. Según proyecciones del último censo, cuenta actualmente con 13,283 habitantes, de los cuales 52% son mujeres y 48% son hombres. (CONCYT, 2010)

La fiesta titular se celebra del 17 al 21 de diciembre en honor a su patrón San Juan. Está integrado por un pueblo, 20 aldeas y 12 caseríos. No se tiene conocimiento alguno de la fecha exacta en que fue fundado. Lo que sí se puede asegurar es que se trata de un pueblo antiguo creado en la época colonial; en un asentamiento de colonizadores españoles; esa es la razón de tanto apellido de origen hispano. En la Constitución Política del Estado de Guatemala, decretada por su asamblea el 11 de octubre de 1825. (CONCYT, 2010)

3.3 Municipio de Jocotán

Tiene una extensión territorial de 148 Km²., la cabecera municipal está a una altura de 457 m.s.n.m. Latitud 19° 49' 10", longitud 89° 23' 25". Su clima en las partes bajas es subtropical seco, mientras que en el área montañosa es subtropical templado. Limita al norte con los municipios de Zacapa, la Unión y Camocán; al sur con Olopa y San Juan Ermita y al este con Esquipulas y San Juan Ermita. (CUNORI, 2009)

La Villa de Jocotán, la forman los siguientes barrios: El Calvario, El Cementerio, San Sebastián, San Lorenzo y la colonia el Jabilla. La fiesta titular se celebra del Viernes de Dolores al Domingo de Ramos y su fiesta patronal del 20 al 26 de Julio en honor a su patrón Santiago Apóstol. (CONCYT, 2010)

La población oficial según las proyecciones del censo 2002, para el año 2011 era de 55,664 habitantes, de los cuales 48% eran hombres y 52% mujeres El grupo étnico predominante en el municipio es el Chortí, el cual en su mayoría se encuentra ubicado en el área rural. Según el último censo, 87.40% habita en el área rural siendo 80.06% indígena y 17.28% no indígena. El idioma utilizado por la población es el español y el Chortí, este último utilizado por la población

indígena que suele ser bilingüe, aunque en los últimos años se ha visto un descenso de parlantes en Chortí. (INE, 2012)

Ancestralmente, una buena parte del oriente de Guatemala era territorio de la etnia Chortí. Durante el avance de la 19 colonización, en el siglo XVI, se fueron despojando las tierras indígenas, para pasar a manos de los colonizadores y sus descendientes; sin embargo, algunas quedaron como tierras comunales. Este hecho ha empujado a la población Chortí a desplazarse, viéndose obligada a trasladarse a las laderas secas, en regiones de difícil acceso. Con el tiempo, los nuevos colonizadores, que traían una nueva forma de explotar la naturaleza, se instalaron y comenzaron la devastación de los bosques y montes. Como consecuencia de esto, el clima fue cambiando a seco y cálido, y los suelos fueron perdiendo su fertilidad y capacidad de producción; muchos de estos españoles pasaron, en varias generaciones, a ser campesinos pobres.

Los habitantes del municipio de Jocotán viven en un estilo conservador debido principalmente a un factor de aislamiento practicado por el resto de la República hacia el área Chortí. (CUNORI, 2009)

3.4 Municipio de Camotán

Antiguamente a Camotán se le llamaba San Juan de Camotán, este nombre proviene de las voces aztecas Camotl que significa Camote y del sufijo Tlan que significa abundancia, es decir, lugar donde se produce mucho camote. El municipio se encuentra al oriente de Guatemala, a 32 km de la cabecera departamental de Chiquimula y a 201 km de la capital de Guatemala. (CONCYT, 2010)

La población, 60% es descendiente de la Etnia Chortí, el idioma que se habla es el español y unas pocas personas hablan el idioma Chortí. Según proyecciones del último Censo, cuenta con 50,037 habitantes. Camotán, cabecera municipal del municipio del mismo nombre, está en una pequeña planicie alongada entre la ruta

nacional 21 y el río Grande de Camotán que pasa por el lado norte. Tiene una extensión territorial de 232 km² Latitud 14° 93' 24", longitud 89° 22' 24". La altura de la cabecera municipal es de 450 m.s.n.m; su clima es subtropical seco; y limita al norte con el municipio de la Unión, Zacapa; al sur con los municipios de Jocotán y Esquipulas; al este con la república de Honduras y al oeste con el municipio de Jocotán. (INE, 2012)

La fiesta titular se celebra del 4 al 8 de diciembre en honor a su patrona, la virgen de Concepción de María. Está integrada por un pueblo, 29 aldeas y 59 caseríos. (CONCYT, 2010)

La topografía del terreno del Municipio de Camotán en general es muy accidentada con cerros y montañas de pendientes muy grandes, ríos, quebradas y zanjones; las áreas planas ó de poca pendiente están ubicadas en la ribera del río Grande pero únicamente es el 10% del total. (CUNORI, 2009)

La mayor parte de los hombres se ocupan en la actividad agrícola, en la cual también son aplicados los niños mayores de 7 años y la mayor parte de las mujeres se ocupan de los oficios domésticos. (CONCYT, 2010)

3.5 Municipio de Olopa

Olopa es un municipio con 112,45 Km² de extensión, colinda al norte con el municipio de Jocotán, al sur y al oeste con Esquipulas; al este con Quetzaltepeque. La altura media del municipio es de 1200 m.s.n.m. Posee 28 centros poblados con 24,376 personas, de las cuales 50,28% son hombres y 49,71% mujeres. El 70,07% de la población es indígena chortí y el 26,92% población ladina. La población posee 70,18% de analfabetismo y una población económicamente activa de 32,63%. Olopa posee 56% de hacinamiento, la mayoría de los casos son hogares con varios hijos, únicamente 10% de las casas cuentan con energía eléctrica mientras que el 45% posee servicio de agua potable. (INE, 2012)

4. Mercadeo

4.1 El mercadeo

Muchas veces se piensa que el mercadeo se refiere únicamente a la publicidad, la comunicación de la empresa o las ventas en sí, pero estas no son más que parte de un concepto global que encierra el mercadeo. También se tiene la falsa idea de que el mercadeo es una herramienta para crear necesidades inexistentes en las personas con el objetivo de vender algo que las satisfaga, pero muy por el contrario, las necesidades existen latentes en las personas aun cuando no exista nada que las pueda satisfacer en ese momento y es tarea del mercadólogo poder obtener esa información para crear medios para satisfacerlas. (Monferrer, 2013)

El mercadeo como otras ramas informativas ha sufrido evoluciones en su definición con base a su contexto, el mercadeo en el tiempo ha sido definido como:

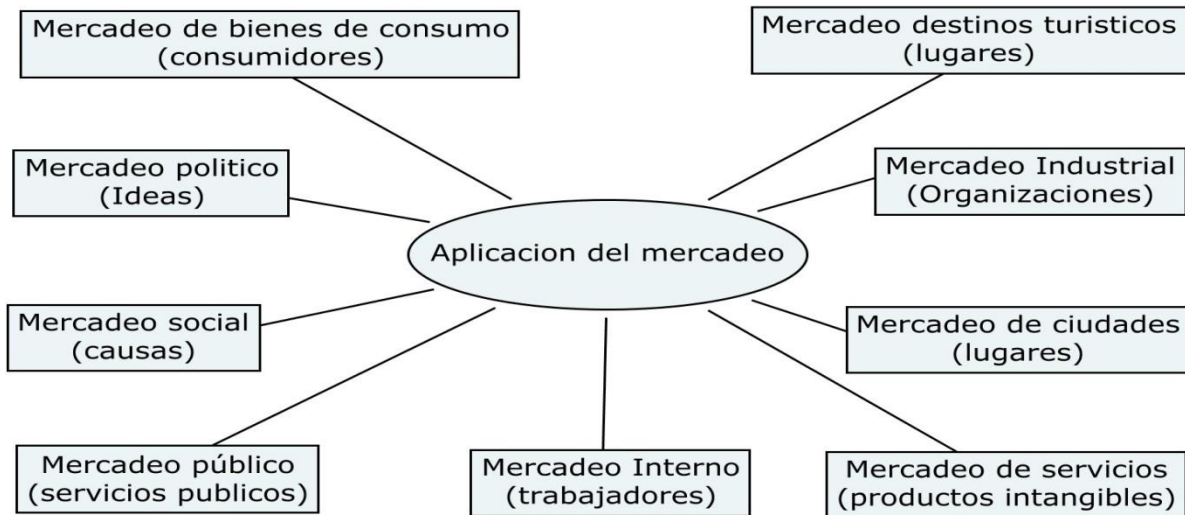
La realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor. (Asociacion Americana de Mercadeo, 1960)

El mercadeo es la actividad humana dirigida a satisfacer las necesidades y deseos a través del proceso de intercambio. (Kotler, 1972)

Entonces se puede decir que el mercadeo es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, crean, ofrecen e intercambian productos con valor para otros (Kotler, 2003)

La actividad del mercadeo pasó de ser objeto únicamente de compra/venta y usada únicamente por productores de bienes y servicios, a ser objeto de uso de entidades no lucrativas para atraer participantes, toma así valor por la relación entre productor y consumidor con carácter más social. (Monferrer, 2013)

GRÁFICA No. 1
Aplicación del mercadeo.



Fuente: Best, 2009.

4.1.1 Tipos de mercadeo

El mercadeo se puede segmentar en:

- **Mercadeo estratégico:** es el que estudia a la empresa intrínsecamente, para realizar un análisis de lo que la misma es capaz de poner al servicio de los clientes y la forma en la que puede operar para la creación de ofertas que satisfagan a los clientes.
- **Mercadeo táctico:** es el que estudia todas las condiciones ajenas a la empresa pero que afecta su desempeño, relación, comunicación y capacidad de intercambio con los clientes.

Una buena conjugación de estos dos tipos de mercadeos es conocido como la mezcla de mercadeo, en la cual se analizan todas las variables que intervengan en la relación empresa cliente de modo que se vuelva toda esta información en una herramienta útil para mejorar las condiciones de intercambio de los dos interesados. (Luther, 2003)

4.2 Aspectos principales del plan de mercadeo

4.2.1 Oportunidad

4.2.1.1 Análisis situacional

El proceso de planificación de mercadeo comienza con un detallado análisis de la situación de la empresa en relación con las fuerzas actuales del mercado, la posición competitiva, y la evolución y situación actual de sus resultados. El objetivo de este análisis detallado de la situación es descubrir los factores determinantes del éxito o fracaso del negocio, que podrían pasar desapercibidos, en el día a día empresarial.

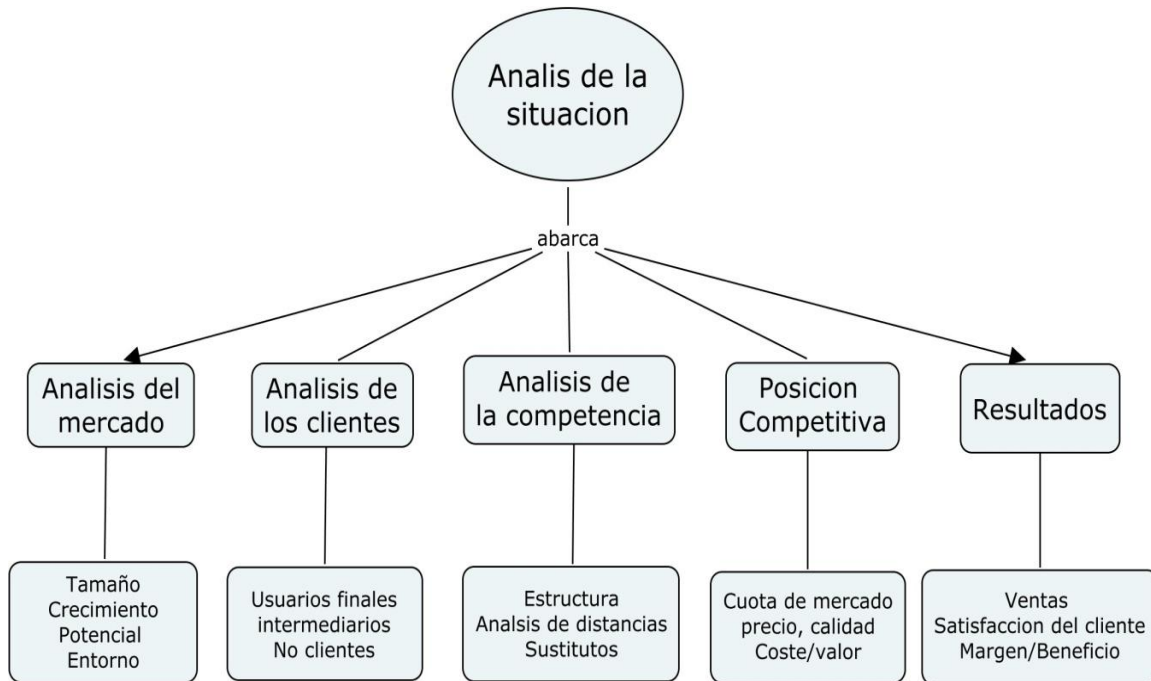
En primer lugar, hay que profundizar en el análisis de la situación del mercado y de la empresa para comprender mejor las necesidades de los clientes, la situación de la competencia y la de los canales de distribución; así como el posicionamiento de la empresa, sus márgenes y rentabilidad. La identificación de los factores clave del éxito empresarial requiere un análisis completo y preciso de la situación.

El mejor lugar para comenzar el análisis de la situación es el estudio de la demanda del mercado. Después del análisis detallado se puede observar que el mercado se encuentra totalmente desarrollado, o con que la demanda es demasiado pequeña para la dimensión de una empresa determinada y sus necesidades de crecimiento. Si ésta es la situación, se dispone de pocas razones para continuar con la elaboración del plan de mercadeo para un área, producto o mercado determinado.

Así pues, el mejor lugar para comenzar el análisis de la situación de un producto en un mercado concreto es el estudio de la situación actual de su demanda, la valoración de la demanda potencial, de su ritmo de crecimiento, y el análisis de los factores que limitan dicho ritmo de crecimiento; con esta información es más fácil tener un panorama amplio para elaborar proyecciones. (Best, 2007)

GRÁFICA No. 2

Análisis situacional.



Fuente: Monferrer, 2013

La herramienta que ayuda en el análisis de una empresa es la matriz “Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades”, su uso es sencillo y sus resultados claros y fáciles de interpretar. (Monferrer, 2013)

4.2.1.2 Creación de objetivos

A partir del desarrollo del análisis “Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades”, la empresa estará en condiciones de establecer sus objetivos de mercadeo. La determinación de dichos objetivos debe establecerse teniendo presente dos cuestiones:

- Debe realizarse en el marco de la misión de la empresa y contribuir a la consecución de sus objetivos generales.
- Debe coordinarse con los objetivos del resto de áreas funcionales de la empresa.

Pese a la gran variedad de objetivos de mercadeo posibles, la mayoría de ellos pueden relacionarse con alguna de las siguientes categorías:

- Objetivos de relaciones: crear, mantener e intensificar relaciones con clientes, proveedores, distribuidores, y otros
- Objetivos comerciales: aumentar, mantener ventas, cuota de mercado, cualquier objetivo de las 4 P's.
- Objetivos económicos: incrementar o mantener beneficios, rentabilidad, márgenes. (Monferrer, 2013)

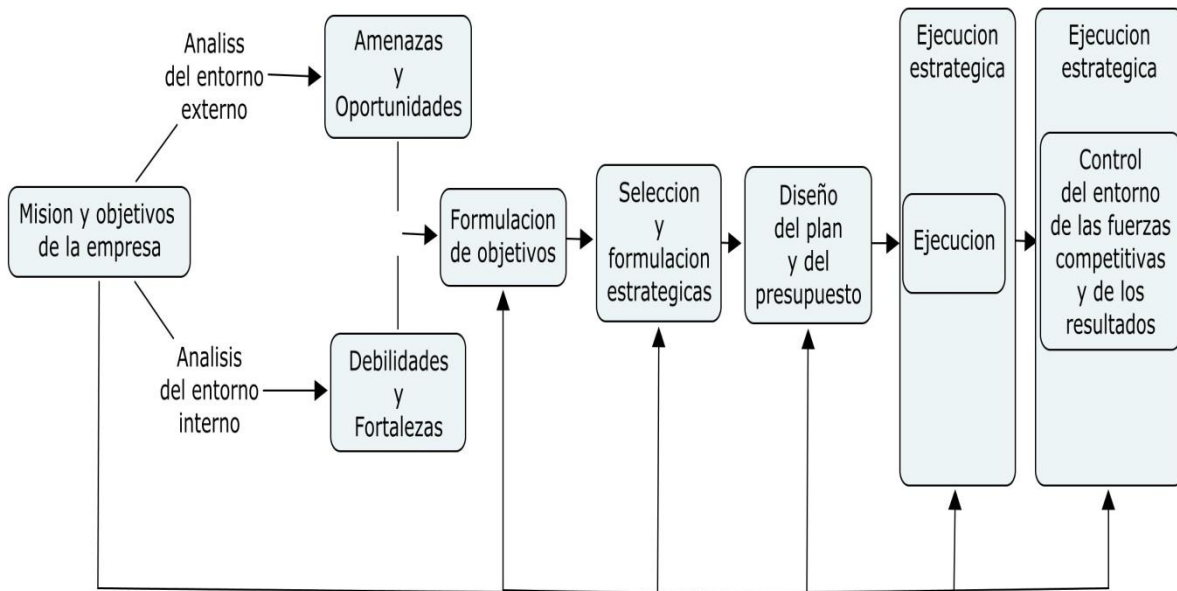
Para la creación de los objetivos se debe haber estudiado el entorno de la empresa y su situación actual, delimitando el potencial que ésta pueda abarcar, los objetivos deben de ser estructurados en el mismo sentido que la Misión de la empresa, así estos a su vez delimitarán la cartera de la empresa y las estrategias a tomar en la mezcla de mercadeo a aplicar. La compañía necesita convertir su Misión en objetivos específicos de apoyo para cada nivel administrativo. (Kotler, 2002)

4.3 Mercadeo estratégico

La estrategia empresarial es un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación de los recursos y capacidades de la empresa y su entorno, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos de participantes en la organización. (Best, 2007)

GRÁFICA No. 3

Diseño del análisis estratégico.



Fuente: Best, 2007

4.3.1 El consumidor

El estudio del comportamiento del consumidor y el conocimiento de sus necesidades es una cuestión fundamental y un punto de partida inicial para implementar con eficacia las diferentes acciones de mercadeo emprendidas por las empresas.

La expresión comportamiento de compra del consumidor designa aquella parte del comportamiento de las personas asociado a la toma de decisiones a lo largo del proceso de adquisición de un producto, con tal de satisfacer sus necesidades. (Best, 2007)

Este comportamiento de compra presenta una serie de características básicas:

- Es complejo, ya que existen muchas variables internas y externas que influyen en el comportamiento.

- Cambia con el ciclo de vida del producto, debido a que el comportamiento de compra supone un proceso de aprendizaje y adquisición de experiencia por parte del consumidor sobre las características y beneficios del producto.
- Varía según el tipo de productos, por el hecho de que no todos los productos tienen el mismo interés ni representan el mismo riesgo para el consumidor.

La primera pregunta que surge a la hora de hablar del comportamiento del consumidor es: ¿cuál es la finalidad de su estudio por parte de la empresa? En ese sentido, se puede decir que, de forma general, a través del estudio del comportamiento de sus consumidores, la empresa busca:

- Identificar de modo más efectivo las necesidades actuales y futuras de sus clientes.
- Mejorar la capacidad de comunicación con ellos.
- Obtener su confianza y asegurar su fidelidad.
- Planificar de modo más efectivo la acción comercial.

Hay una serie de cuestiones a tener en cuenta por parte de los responsables de mercadeo que estudian al consumidor, las cuales constituyen las dimensiones del análisis:

- ¿Quién compra? Determinar quién es el sujeto que verdaderamente toma la decisión de adquirir el producto, si es el consumidor o quien influye en él.
- ¿Qué compra? Analizar el tipo de producto que selecciona entre las distintas alternativas que valora.
- ¿Por qué compra? Estudiar cuáles son los motivos por los que adquiere el producto, basándose en los beneficios o satisfacción de necesidades que suponen.
- ¿Cómo compra? En relación con el proceso de compra: si la decisión es razonada o emocional, si la paga es en efectivo o con tarjeta de crédito, u otro.

- ¿Cuándo compra? Conocer cuál es el momento en que compra y la frecuencia con que lo hace.
- ¿Dónde compra? Determinar el lugar de adquisición, los puntos de distribución a los que acude.
- ¿Cuánto compra? Estudiar la cantidad de producto adquirida, averiguar además si la compra es repetitiva o no.

Al tener claro qué supone el comportamiento del consumidor, por qué es importante su estudio y cuáles son las cuestiones básicas sobre las que hay que profundizar, el responsable de mercadeo debe plantearse cuál es el punto de partida que debe tomar como referencia con tal de proceder al análisis de forma estructurada.

En este sentido, el modelo de respuesta simple, también conocido como modelo de estímulo respuesta, permite aglutinar de forma clara y ordenada los diferentes factores y condicionantes a tener en cuenta a la hora de determinar de qué forma responden los consumidores a los distintos estímulos externos que reciben en el mercado. (Monferrer, 2013)

4.3.2 El mercado

Originalmente el término de mercado se utilizó para designar el lugar donde compradores y vendedores se reunían para intercambiar sus bienes. Los economistas adoptaron directamente esta conceptualización, al considerar el mercado como el conjunto de compradores y vendedores que intercambian un determinado producto. Por contra, desde el área de mercadeo se separa a compradores y vendedores, se diferencian los conceptos de mercado e industria. Así, por mercado se entiende el conjunto de compradores, ya no solo reales, sino también potenciales, de un determinado producto, mientras que por industria consideramos al conjunto de vendedores. (Porter, 2008)

Por lo tanto, desde el punto de vista del mercadeo, lo que determina la existencia de un mercado es:

- La existencia de un conjunto de personas.
- Que estas tengan necesidad de un producto o servicio.
- Que deseen o puedan desear comprar: clientes actuales o potenciales.
- Que tengan la capacidad de comprar: no solo económica, legal, de cualificación, u otra.

El mercado se divide en diferentes niveles:

- Mercado global: conjunto formado por todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio.
- Mercado potencial: conjunto de consumidores que muestra interés por un producto o servicio particular.
- Mercado disponible: conjunto de consumidores que tienen interés, ingresos y acceso a un producto o servicio particular.
- Mercado disponible cualificado: conjunto de consumidores que tienen interés, ingresos, acceso y cualificación para un producto o servicio particular.
- Mercado objetivo: parte del mercado disponible cualificado a la que la compañía decide dirigirse.
- Mercado penetrado: conjunto de consumidores que ya han comprado un determinado producto o servicio, es decir, los clientes.

Es útil diferenciar los niveles de mercado ya que es posible que la empresa deba aplicar estrategias distintas según que trate con uno u otro. Así, por ejemplo, para el mercado penetrado, que ya ha adquirido el producto, la empresa optará por estrategias que busquen mantener al cliente, mientras que para el resto de mercados, en los que el consumidor todavía no ha comprado el producto, la empresa optará por estrategias de captación de clientes. (Monferrer, 2013)

4.3.3 Aspectos legales

Comprender las implicaciones de las políticas públicas de una actividad específica de mercadeo no es algo sencillo. Por ejemplo, en algunos países existen muchas leyes creadas a nivel local, estatal y nacional, las cuales a menudo se entrecruzan unas con otras. La venta de aspirinas en Dallas está regida tanto por las leyes de etiquetación federal como por las leyes de publicidad del estado de Texas. Además, las regulaciones están en constante cambio; lo que se permitía el año anterior ahora podría estar prohibido, y lo que se prohibía entonces podría estar permitido en la actualidad. Los mercadólogos deben trabajar duro para mantenerse informados de los cambios en las regulaciones y sus interpretaciones. (Kotler, 2003)

Se han promulgado leyes para regular los negocios por varias razones. La primera es proteger a las empresas entre sí. Aun cuando los ejecutivos de negocios defiendan la competencia, en ocasiones intentan neutralizarla cuando se sienten amenazados. De este modo, se aprueban leyes para definir y evitar la competencia injusta. En Estados Unidos este tipo de legislación la aplica la Comisión Federal de Comercio y la División Antimonopolios de la oficina del Fiscal del Estado. (Best, 2007)

El segundo objetivo de la reglamentación gubernamental es proteger a los consumidores de prácticas inadecuadas de negocios. Si no se prestara atención algunas empresas fabricarían productos de mala calidad, invadirían la privacidad del consumidor, dirían mentiras en su publicidad y engañarían a los consumidores en sus empaques y en sus precios. Ya están definidas las prácticas injustas de negocios y varias instituciones hacen cumplir la ley.

El tercer propósito de la regulación gubernamental es proteger los intereses de la sociedad en contra de un comportamiento sin restricciones de los negociantes. La actividad lucrativa de los negocios no siempre mejora la calidad de vida. La

regulación surge para asegurar que las empresas se responsabilicen de los costos sociales de la fabricación de sus productos. (Kotler, 2008)

4.4 Mercadeo táctico

4.4.1 Producto

Por norma general, en las sociedades desarrolladas los deseos y necesidades se satisfacen a través de productos. Normalmente el término producto sugiere un bien físico, tal como un automóvil, un televisor o una cámara de fotos. Sin embargo, hoy en día son pocos los productos que no vienen acompañados de ciertos elementos auxiliares como servicios adicionales, información, experiencias, u otros.

Así, por ejemplo, cuando se compra un coche, no solo se adquiere el bien físico que este supone, sino también aspectos asociados a él como la garantía, condiciones de financiación determinadas, servicio de taller y reparación, entre otros. En este sentido, se debe concebir el producto como una propuesta de valor, es decir, un conjunto de ventajas que contribuyen a satisfacer las necesidades.

Esta propuesta de valor se materializa en una oferta integrada que debe de combinar una serie de productos físicos, servicios, información, experiencias, y otros. (Monferrer, 2013)

Bajo esta definición, se debe entender el término producto desde un enfoque amplio en el que, además de los propios bienes físicos y los servicios: educación, sanidad, restaurantes, hoteles, limpieza, envío postal, y otros, tienen cabida otras posibilidades como las siguientes:

- Los acontecimientos: espectáculos artísticos y deportivos como las olimpiadas o la Expo.

- Las experiencias: se empieza a comercializar el ir al espacio, el tomarse una copa en un bar de hielo o adentrarse en mundos paralelos como los que ofrecen Euro Disney o Port Aventura.
- Las personas: iconos como Madonna, los Rolling Stones, Michael Jordan o Michael Jackson han sido utilizados comercialmente en muchos ámbitos de negocio.
- Los lugares: continuamente se ve en televisión anuncios tratando de promocionar los encantos de ciertas comunidades autónomas.
- Las empresas: hoy en día es difícil ver alguna campaña de promoción de las dos marcas deportivas líderes, Niké y Adidas, centrada en algún producto en concreto. Lo cierto es que sus campañas suelen estar centradas en promocionar su marca.

En este sentido, la empresa, a la hora de plantearse ¿qué es lo que vende?, ¿en qué negocio está?, debe evitar adoptar una conceptualización simplista de su producto centrada en el producto en sí mismo, considerar al producto como la mera suma de unas características o atributos físicos. (Sainz, 2008)

Por otro lado, la empresa debe tratar de adoptar una visión como si del propio consumidor se tratara, conceptualizar su producto a través de un enfoque centrado en las necesidades del consumidor. Así, bajo este enfoque, la empresa considerará que los consumidores no compran productos, sino que lo que adquieren es la esperanza de conseguir beneficios con ellos que les ayuden a cubrir sus necesidades. De este modo, las organizaciones tienen que dejar de pensar como productoras y aprender a pensar como los clientes. (Kotler, 2008)

Esta conceptualización del producto desde una perspectiva amplia lleva a considerar diferentes dimensiones que componen el “todo” del producto. Concretamente se identifican tres dimensiones:

- **Producto básico:** es el centro del producto total. Representa el servicio o beneficio básico que el consumidor busca cuando compra el producto.

Incluye los componentes principales del producto como las características funcionales, el valor percibido, la imagen o la tecnología asociada, ejemplo: el producto básico al comprar un perfume sería el aroma que se desprende del líquido del interior del frasco.

- **Producto real:** un producto básico se convierte en producto real cuando se le añaden atributos como marca, etiquetado, envase, diseño, estilo, calidad, y otros, ejemplo: en el caso del perfume el producto real sería el producto tal cual se adquiere en la tienda.
- **Producto aumentado:** consiste en todos los aspectos añadidos al producto real, como son el servicio posventa, mantenimiento, garantía, instalación, entrega y financiación, ejemplo: en el caso del perfume, podría ser el periodo de 30 días que se ofrece para devolver el producto o un teléfono de atención al cliente.

De acuerdo a las posibilidades extremas se encuentra:

- En el extremo de tangibilidad los bienes puros, como puede ser el caso de un paquete de sal.
- En el extremo de intangibilidad los servicios puros, como puede ser la enseñanza.

De esta manera, hay bienes que son ofrecidos al mercado añadiéndoles aspectos intangibles: la compra de un coche incluye condiciones de financiación, garantía, servicio de taller, y otros, al mismo tiempo, se ve como se ofrecen servicios que incluyen muchos aspectos tangibles: una agencia publicitaria presta su servicio acompañándolo de varios soportes como material audiovisual, folletos, informes de cuidado formato, y otros. (Monferrer, 2013)

En el caso de los bienes, en función de la duración en el consumo o uso del producto se puede hablar de:

- **Bienes no duraderos:** son aquellos que normalmente se consumen rápidamente y son utilizados en una o muy pocas ocasiones: como la cerveza, fruta y otros productos de la cesta de la compra.
- **Bienes duraderos:** son utilizados durante un periodo extenso de tiempo y normalmente duran varios años: como electrodomésticos, vehículo, mobiliario, y otros.

Con base en esta clasificación, los productos se pueden dividir en dos grandes grupos:

Bienes industriales: aquellos que son adquiridos para producir otros bienes. Dentro de estos se engloban productos como:

- Materias primas.
- Materiales y conjuntos incorporables.
- Instalaciones.
- Bienes de equipo.
- Suministros.

Bienes de consumo: aquellos que se adquieren para satisfacer las necesidades personales y de las familias. Estos pueden dividirse en cuatro categorías:

Bienes de conveniencia: suelen ser productos baratos, que se compran frecuentemente, y cuya compra no supone un esfuerzo para el consumidor. Productos de uso común como por ejemplo el pan, el periódico, y otros.

Es importante conocer que un producto es de conveniencia porque necesita la máxima cobertura posible del mercado, la comunicación más adecuada es la publicidad y hay que prestar especial atención al diseño del producto, a su embalaje y presentación porque es lo que realmente llama al cliente.

Bienes comerciales: son aquellos que los consumidores adquieren tras un largo periodo de búsqueda y comparación entre marcas, establecimientos, calidades, y otros. Suelen ser productos duraderos, tales como ropa, electrodomésticos, vehículos, entre otros.

La distribución de estos productos ha de ser menos intensiva que los productos de conveniencia porque la compra es menos frecuente, ha de prestarse especial atención a la fuerza de ventas, e incorporar al producto distintos servicios conexos tales como una buena garantía, instalación, financiación, entre otros. (Kotler, 2008)

Bienes de especialidad: son productos que a la vista de los clientes poseen una serie de atributos que los hacen únicos y que se suelen comprar por lealtad a una marca, de ahí que la comparación entre marcas sea escasa. Suponen un gran esfuerzo económico: productos de joyería, diseño, frutas exóticas, entre otros.

La distribución de estos productos es muy exclusiva, en muy pocos puntos de venta y los precios suelen ser muy elevados.

Bienes no buscados: son aquellos productos que el cliente no ha pensado en comprar, porque los desconoce o porque no los necesita: seguros, enciclopedias, y otros.

Aquí son muy importantes las promociones con publicidad y la fuerza de ventas agresiva. (Best, 2007)

4.4.2 La marca

La marca puede definirse como un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño o una combinación de alguno de ellos que sirve para identificar los bienes y servicios que ofrece un vendedor y diferenciarlos del de sus competidores. Normalmente la marca suele estar compuesta por dos elementos:

- El nombre de marca, que es la parte que puede pronunciarse: formada por una palabra, números, letras, siglas, u otro.
- El logotipo, que es la parte de la marca que no puede pronunciarse pero que se reconoce visualmente: un símbolo, unos colores, un diseño, u otro.

En los últimos años existen muchas empresas que introducen un nuevo elemento en sus marcas, el “eslogan”, el cual se entiende como frase identificativa en un contexto comercial de una idea, o de un propósito publicitario, resumida y representada en un dicho. (Pérez, 2009)

4.4.2.1 Decisión del patrocinio de marca

El fabricante tiene cuatro opciones respecto al patrocinio, en función de quién está realmente detrás de la marca:

- **Marca del fabricante:** creada por el productor y que éste tiene en propiedad.
- **Alianza de marca:** combinación del nombre de marca de dos empresas distintas en un mismo producto.
- **Marca privada:** creada por el distribuidor y que éste tiene en propiedad.
- **Marca autorizada:** uso de marca no poseída en propiedad a cambio de una cuota o canon acordado. (Pérez, 2009)

4.4.3 El envase o embalaje

La mayor parte de los productos que se distribuyen en el mercado están embalados y/o envasados. Por envase se entiende el conjunto de actuaciones destinadas al diseño y producción del envoltorio o contenedor de un producto. El embalaje según su funcionalidad hacia el producto y su transporte puede ser nombrado como:

- **Envase primario:** contenedor inmediato del producto, ejemplo: botellita que contiene directamente un perfume.

- **Envase secundario:** material que protege el envase primario, ejemplo: cajita en la que se incluye la botellita del perfume.
- **Embalaje:** conjunto de elementos de protección necesarios para el almacenamiento, la identificación o el transporte, ejemplo: caja de gran tamaño en la que se depositan numerosas cajitas de perfume para su transporte.

El envase debe cumplir las siguientes funciones básicas:

- Proteger el producto, para que llegue sin daños al consumidor. Ha de protegerlo desde su fabricación, transporte, almacenamiento hasta la posterior conservación del producto una vez que este haya sido abierto.
- Ayudar a almacenar el producto, ya no solo en grandes centros mayoristas, sino en las mismas estanterías de los distribuidores finales. Su forma, diseño y materiales utilizados serán aspectos importantes a tener en cuenta en este sentido.
- Atraer la atención del cliente, facilitar la venta a los consumidores finales.

Un buen envase incita a la compra, sobre todo en productos de compra impulsiva, muchas veces el embalaje es el motivo de compra.

- Proyectar el valor de la marca, facilitar la diferenciación e identificación del producto respecto a los competidores y contribuir al desarrollo del programa de mercadeo global de la empresa.
- Facilitar el uso por parte del consumidor: que sea fácil de abrir, cerrar y almacenar una vez abierto, que favorezca la conservación del producto y que sea desechable. (Escrivá, 2014)

4.4.4 Decisiones sobre la cartera de productos

Las empresas no suelen trabajar con un único producto, sino con conjuntos de ellos, de ahí la importancia de considerar nuevos conceptos como los de cartera y

líneas de productos, así como las principales decisiones asociadas a las mismas. (Best, 2007)

La cartera de productos es el conjunto de todos los productos que vende la empresa. Por su parte, una línea de productos engloba a un grupo de productos estrechamente relacionados entre sí porque realizan funciones similares, se venden al mismo grupo de consumidores, a través de los mismos canales de distribución y en un intervalo de precios parecidos. (Kotler, 2008)

A la hora de valorar la cartera de productos de una empresa se suelen utilizar cuatro dimensiones:

- **Amplitud:** número de líneas de productos con las que trabaja la empresa.
- **Profundidad:** número de productos dentro de las líneas.
- **Longitud:** suma total de todos los productos comercializados por la empresa.
- **Consistencia:** grado de homogeneidad entre los distintos productos.

Con base en estos conceptos, las principales decisiones sobre la cartera de productos de la empresa se podrán agrupar en: decisiones sobre la amplitud de la cartera y decisiones sobre la profundidad de las líneas. (Porter, 2008)

4.4.5 Los servicios

Servicio es cualquier prestación que una parte puede ofrecer a otra, esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad. La prestación puede ir ligada o no a productos físicos. (Kotler, 2008)

El sector servicios representa 77% del empleo y 70% del PIB, lo cual demuestra su importancia en la economía del país. Este incluye, incluso, a las personas que suministran servicios dentro de las industrias productivas, quienes operan en ordenadores, contables, y otros, se puede encontrar en muy diversos ámbitos: sector público: parlamento, servicios de empleo, hospitales, servicios militares, y

otros, organizaciones no lucrativas: museos, iglesias, colegios, y otros, sector privado: líneas aéreas, bancos, servicios informáticos, y otros. (Lovelock, 2011)

Para entender de mejor manera su naturaleza, se debe atender sus cinco características diferenciales:

Intangibilidad: los servicios no se pueden experimentar por los sentidos antes de su compra. Con ello, se incrementa la incertidumbre y el riesgo asociado a la compra.

En este sentido el comprador buscará signos que evidencien la calidad del servicio, fijándose en el lugar, las personas, los equipos, entre otros. La tarea del suministrador de servicios será la de "tangibilizar lo intangible", aportar elementos tangibles que le den valor al servicio y que eliminen la incertidumbre, ejemplo: folletos, tarjetas, videos, uniformes, decoración, y otros.

Carácter inseparable: los servicios no pueden separarse de sus suministradores, sean estas personas o máquinas. Dado que el cliente está también presente, la interacción suministrador-cliente es una característica especial del mercadeo de servicios.

Las empresas deberán tratar de incrementar la productividad de los suministradores, sobre todo en épocas de exceso de demanda, ejemplo: a través de los cajeros automáticos, el autoservicio en gasolineras, la facturación en línea, los bufés, banca electrónica, entre otros.

Variabilidad: la calidad de los servicios no es uniforme, depende de quién lo suministre, cuándo y dónde. En este sentido las empresas de servicios pueden llevar a cabo tres pasos para asegurar el control de calidad:

- Invertir en una buena selección de personal.
- Estandarizar el suministro del servicio, ejemplo: a través de la mecanización como en el caso de las cafeteras o los cajeros.

- Medir la satisfacción del cliente a través de sistemas de sugerencias, quejas, y otros.

Carácter perecedero: los servicios no se pueden almacenar para su uso posterior: en una proyección de cine los asientos que quedan libres en la sala suponen una pérdida que ya no se puede recuperar.

El carácter perecedero de los servicios no es un problema cuando la demanda es estable, pero cuando la demanda fluctúa, las empresas de servicios pueden tener problemas. Es por ello que las empresas introducen ofertas en momentos de baja demanda para tratar de aminorar las posibles pérdidas, ejemplo: ofertas de última hora en vuelos, el día del espectador en cines, menús del día en restaurantes, y otros.

No transmisión de propiedad: los servicios se producen y se consumen al mismo tiempo, con lo que el consumidor no es propietario de nada ya que después de que se consume el servicio este deja de existir.

Este hecho lleva a las empresas de servicios a introducir acciones para alargar el vínculo que les une con sus consumidores, proporcionando relaciones más cerradas y clientes más fieles, ejemplo: a través de cupones descuento, programas de puntos, tarjetas cliente, entre otros. (Lovelock, 2011)

4.5 La plaza: distribución

La distribución como herramienta del mercadeo recoge la función que relaciona la producción con el consumo. Es decir, poner el producto a disposición del consumidor final o del comprador industrial en la cantidad demandada, en el momento en el que lo necesite y en el lugar donde desea adquirirlo. (Luther, 2003)

En este sentido, la distribución crea tres utilidades fundamentales:

- **Utilidad de tiempo:** pone el producto a disposición del consumidor en el momento en que lo precisa; el producto está en las estanterías esperando a

que el consumidor lo solicite y evitándolo que tenga que comprar y guardar grandes cantidades de producto.

- **Utilidad de lugar:** a través de la existencia de suficientes puntos de venta próximos al consumidor, sean estos de similares características o de naturaleza diversa.
- **Utilidad de posesión:** con la entrega para el uso o consumo del producto.

Además, la función de distribución implica llevar a cabo una serie de actividades de información, promoción y presentación del producto en el punto de venta a fin de estimular su adquisición por parte del consumidor final. (Ambrosio, 2000)

En términos generales, se puede decir que la distribución es una variable estratégica a largo plazo, cuyas decisiones son de muy difícil modificación y pueden tener consecuencias irreversibles. Igual que en el resto de variables de la mezcla de mercadeo su ejecución y control ha de planificarse con sumo cuidado; más si cabe porque, a diferencia de ellas, que se desarrollan en el seno de la empresa, la distribución necesita colaboración externa. (Sainz, 2008)

Entre estas decisiones estratégicas a largo plazo se encuentran las siguientes:

- Diseño y selección del canal de distribución: forma básica de distribuir el producto.
- Localización y dimensión de los puntos de venta: número, emplazamiento, dimensión y características.
- Logística de la distribución o distribución física: actividades de procesamiento de pedidos, almacenamiento, gestión de existencias y transporte.
- Dirección de las relaciones internas del canal de distribución: establecer y mejorar las relaciones de cooperación, la armonía entre los miembros y resolver los conflictos.

El canal de distribución representa cada una de las etapas que componen el recorrido del producto desde el fabricante hasta el consumidor final. En otras palabras, el canal de distribución está constituido por todo aquel conjunto de personas u organizaciones que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar a manos del consumidor o usuario. (Best, 2007)

El conjunto de personas u organizaciones que están entre el productor y consumidor se denominan intermediarios. Una vez expuesto el significado de la función de distribución y lo que esta conlleva, la pregunta inmediata es: ¿Por qué un fabricante delega en intermediarios externos parte de las tareas de venta? Más aún teniendo en cuenta que esta transmisión va a suponer la renuncia a parte del control sobre cómo y a quién se vende su producto.

La respuesta a esta pregunta se encuentra relacionada con las diversas contribuciones que ejerce el intermediario sobre el proceso de distribución del producto.

Entre estas contribuciones se pueden remarcar las siguientes:

- Hacen posible que los productos estén disponibles en los mercados a los que la empresa desea dirigirse.
- Suponen una transmisión de funciones en el canal.
- Tienen contactos, experiencia, especialización y un volumen de actividad mayor del que la empresa podría lograr si actúa de forma aislada.
- Transforman la oferta de productos de diferentes fabricantes en el surtido de productos que los clientes desean, contribuyen de esta manera al equilibrio entre demanda y oferta, en general, los fabricantes producen una gran cantidad de productos con una variedad limitada, mientras que los consumidores suelen desear poca cantidad de un amplio surtido.
- Reducen el número de transacciones en el canal y economizan esfuerzos. (Monferrer, 2013)

4.5.1 Funciones de los intermediarios

Como se ha indicado anteriormente, una de las contribuciones de los intermediarios es la asunción de funciones en el canal. A continuación se detallan las funciones más importantes que este puede asumir:

- Información: recogen información respecto a los clientes, competidores y otros agentes del entorno de mercadeo.
- Comunicación: desarrollan y difunden comunicaciones persuasivas sobre los productos, con el objeto de atraer a clientes.
- Negociación: tanto hacia arriba como hacia abajo del canal, ya que por su posición pueden tener mucha fuerza en las negociaciones.
- Ajuste de pedido: ajustan y modifican la oferta según las necesidades del comprador.
- Financiación: adquieren e invierten fondos necesarios para financiar los costos del canal.
- Asunción de riesgo: asumen los riesgos relacionados con el desarrollo de sus actividades.
- Distribución física: realizan el almacenamiento sucesivo y traslado de los productos físicos a los clientes finales.
- Pago: suponen una reducción de facturas, remunerándolas a los vendedores a través de bancos.
- Transferencia de propiedad: se produce transferencia del fabricante al intermediario lo que supone menor responsabilidad para el primero.
- Servicios adicionales: tales como la entrega, instalación, reparación, suministros, asesoramiento, formación, entre otros.

La estructura del canal está formada por una dimensión vertical y horizontal. (Monferrer, 2013)

Estructura vertical: también llamada longitud del canal, viene determinada por el número de niveles de intermediarios distintos que hay entre el productor y el

consumidor. Básicamente, dentro de la distribución comercial, se distinguen cuatro tipos de canal:

- Canal ultracorto, nivel 1: no existe intermediario alguno, y el producto se dirige desde el fabricante al consumidor final.
- Canal corto, nivel 2: incluye un intermediario (por ejemplo el minorista) que ofrece el producto al consumidor final.
- Canal largo, nivel 3: introduce dos intermediarios (mayorista y minorista. El primero abastece al segundo y este último ofrece el producto al consumidor final.
- Canal muy largo, nivel 4: recogería a todos los demás canales que introducen intermediarios adicionales, como por ejemplo comisionistas, agentes de venta, centrales de compra, etc.

Estructura horizontal: también llamada amplitud del canal, viene determinada por el número de detallistas que van a poder ofrecer el producto a la venta en la última etapa del canal, determina así lo extensa que será la cobertura de la empresa.

Fundamentalmente, se encuentran tres tipos:

- Distribución intensiva: el producto está en el máximo número de puntos de venta, alcanza la máxima cobertura posible.
- Distribución selectiva: el producto está en determinados establecimientos que cumplen con una serie de requisitos fijados por el fabricante.
- Distribución exclusiva: el producto está en un mínimo número de establecimientos, en los cuales se formalizan acuerdos de exclusividad entre fabricante y detallista.

Las decisiones estructurales anteriores estarán condicionadas por un conjunto de factores que determinarán el diseño final del canal. Estos factores son:

- Entorno: los elementos sociales, económicos, políticos, legales, y otros, pueden limitar las opciones de selección.

- Competencia: la forma en que la mayor parte de las empresas que actúan en un mismo mercado distribuyen el producto, puede ser una restricción para la búsqueda de vías alternativas.
- Consumidores: los hábitos de compra, el número de clientes, su localización geográfica, entre otros. constituyen aspectos claves en la selección del número y tipos de intermediarios.
- Producto: el precio, tamaño, estacionalidad, tipo de servicios necesarios para su venta, son factores que limitan las posibilidades de elección.

La empresa fabricante debe tratar de seleccionar a aquellos intermediarios cualificados para el canal que han elegido. Para ello, tiene que determinar qué características distinguen a los mejores intermediarios, valorar aspectos como:

- El número de años en su actividad.
- Otras líneas de producto con las que trabajan.
- El crecimiento y el nivel de beneficios alcanzado.
- Su grado de cooperación y reputación en el sector.

Una vez seleccionados, la empresa debe establecer programas de formación a los distribuidores, en cuanto al manejo del producto, conocimiento de sus características, entre otros, ya que el consumidor percibirá la imagen de la empresa a través de ellos. Esta formación deberá ser continua con la inclusión de las adaptaciones oportunas según la evolución experimentada por el producto a lo largo de su vida. (Monferrer, 2013)

Además de su formación, la empresa fabricante deberá de mantener a sus distribuidores motivados, ya que hay que tener en cuenta que la empresa no solamente vende a través de sus intermediarios, sino que también les vende a ellos y en la medida que los distribuidores se vean motivados también se verán comprometidos a vender estos productos.

En este sentido la empresa debe procurar que los intermediarios se sientan parte de la empresa, entendiendo sus deseos y necesidades para lograr su cooperación. Para ello, utilizará incentivos tales como: mayores márgenes, plazos de entrega reducidos, descuentos, visitas a la empresa matriz, premios por ventas, y otros. (Kotler, 2008)

El fabricante debe evaluar regularmente los resultados de sus intermediarios, utilizar para ello diversos indicadores como: volumen de ventas obtenido, nivel medio de existencias, tiempo de entrega a los clientes, tratamiento de los bienes deteriorados o perdidos, cooperación en programas de promoción y formación de la empresa, servicio a los clientes, entre otros.

En caso de que la empresa detecte sucesivos resultados negativos o no esperados en el control del funcionamiento del canal, deberá plantearse la modificación del mismo, bien sea por la necesidad de un cambio en la estructura del mismo, o en los miembros que lo componen con la finalidad de conseguir resultados positivos. (Best, 2007)

4.5.2 El Almacenamiento

Es necesario en todos los niveles del canal, con tal de equilibrar el ciclo de producción con el ciclo de consumo, tanto en cantidades como en tiempo. En efecto, la cantidad demandada por un cliente en el canal no suele coincidir con la cantidad ofertada por el proveedor, ni tampoco lo es el momento del pedido del cliente con el momento de la entrega del proveedor.

Entre las principales acciones dentro de la función de almacenamiento se encuentran:

- Identificar el tipo y cantidad de producto que ha entrado.
- Proceder a su clasificación.
- Ocuparse del almacenamiento, conservación, localización y agrupación de envíos.

- Comprobar y ordenar el embarco, así como realizar las labores relacionadas con el despacho de expedición.

Además, la empresa deberá tomar decisiones de nivel general relacionadas con la estructura de su red de almacenaje. Básicamente, para decidir el número, capacidad y localización de los almacenes y para decidir el diseño del subsistema de almacenamiento. (Guiltinan, 2009)

4.5.3 Transporte

Se refiere a la gestión de los medios materiales necesarios para mover los productos dentro del almacén, de un almacén a otro, pero también entre los locales de venta e incluso para hacérselo llegar al consumidor final en algunos casos: camión, barco, tren, avión, tuberías, y otros. Los medios utilizados afectarán el precio del producto y la forma en que el cliente lo percibe, el tiempo de entrega y el estado en el que llegan las mercancías y su elección adecuada puede generar la satisfacción o insatisfacción del cliente, por lo que reparar en este aspecto puede ser fundamental para el diseño de la empresa. (Pérez, 2009)

4.6 Promoción

La calidad de un producto es un elemento necesario para mantener a los clientes actuales que la empresa ya posee pero, por si sola, no es suficiente para atraer a nuevos compradores. En ese sentido, es fundamental que la empresa de a conocer o comunique al mercado la existencia de su producto y los beneficios que reporta su uso al consumidor.

Con base en ello, por comunicación entendemos la transmisión de información del vendedor al comprador, cuyo contenido se refiere al producto o a la empresa que lo fabrica o vende. Esta se realiza a través de distintos medios, tanto personales como impersonales y su fin último es estimular la demanda, muchas veces la promoción esta relacionada con la publicidad, de esta manera comunica a los clientes las ventajas que obtienen al comprar su producto. (Best, 2007)

Como instrumento de mercadeo, la comunicación tendrá como objeto informar acerca de la existencia del producto, da a conocer sus características, ventajas y necesidades que satisface. Al mismo tiempo, la comunicación deberá actuar tanto sobre los clientes actuales, recordar la existencia del producto y sus ventajas a fin de evitar que los usuarios habituales sean tentados por la competencia y adquieran otras marcas; así como sobre los clientes potenciales, persuadiéndolos para provocar un estímulo positivo que los lleve a probarlo. Por lo tanto, se puede decir que la comunicación persigue tres fines básicos: informar, persuadir y recordar. (Kotler, 2008)

Así, en el proceso de comunicación se parte de un emisor, vendedor, que quiere trasladar una información a un receptor, mercado. Esta información debe plasmarse en algo concreto a lo que se denomina mensaje a través de un proceso de codificación en el que se utiliza un conjunto de códigos: palabras, colores, sonidos, imágenes, entre otros. Este mensaje viaja hasta el receptor a través de un determinado medio. En publicidad, por ejemplo, a través de televisión, prensa, radio, u otro.

El mensaje recibido por el destinatario es entonces interpretado, para ello el mensaje codificado en símbolos debe pasar por un proceso de decodificación, para interpretar su significado, muchas veces el mensaje es el adecuado pero al no transmitirse en la manera más clara, el receptor puede tomar una idea completamente diferente a la que el emisor quiso enviar lo que causa mal entendidos entre ambas partes. (Monferrer, 2013)

A lo largo de la transmisión del mensaje pueden darse interferencias, ruido, que es cualquier perturbación que se produce en el proceso de transmisión y recepción de un mensaje, lo que impide la correcta interpretación. Puede ser un sonido externo, ruido de la calle, teléfono, u otro, mientras se transmite el mensaje; en el caso de la venta personal puede coincidir en una palabra ambigua, mal pronunciada, una indisposición, u otro.

El fin último de la comunicación, como se ha apuntado anteriormente, no solo es informar, sino que lo que pretende es provocar un estímulo en el consumidor que lo mueva a la acción y provoque una retroalimentación. En ese sentido, el proceso debería concluir con la obtención de una respuesta favorable del destinatario del mensaje, que en último término consiste en la compra o no del producto. En la actualidad, cinco son los principales instrumentos de comunicación a utilizar por la empresa:

Publicidad: transmisión de información impersonal (porque se dirige a todo el mercado) y remunerada para la presentación y promoción de ideas, bienes o servicios, efectuada a través de los medios de comunicación de masas mediante anuncios o inserciones pagados por el vendedor cuyo mensaje es controlado por el anunciante.

Promoción de ventas: actividades que, mediante el uso de incentivos materiales o económicos, tratan de estimular la demanda a corto plazo de un producto.

Relaciones públicas: conjunto de actividades dirigidas a mejorar, mantener o proteger la imagen de un producto o empresa ante el público y la sociedad.

Venta personal: es una forma de comunicación oral e interactiva mediante la cual se transmite información de forma directa y personal a un cliente potencial específico con el objetivo de convencerle de los beneficios que le reportará la compra del producto.

Mercadeo directo: conjunto de instrumentos de comunicación directa que engloba medios como correo, teléfono, televisión, Internet, entre otros, para proponer la venta a segmentos de mercado específicos elegidos generalmente de una base de datos.

Con todos estos instrumentos se debe buscar la combinación óptima, mezcla de comunicación, que logre alcanzar a los distintos tipos de clientes, enfrentarse a las

distintas situaciones competitivas y cumplir con los objetivos fijados de manera más eficiente. (Monferrer, 2013)

Por lo general, no hay ninguna regla única para determinar esta combinación. El nivel de utilización de los distintos instrumentos de la comunicación depende fundamentalmente de los siguientes condicionantes:

Recursos disponibles: tanto económicos como de personal.

Tipo de producto a vender: hay productos más susceptibles de utilizar por vendedores especializados: productos industriales y de consumo duradero, mientras que en otros es preferible el uso de la publicidad: productos de consumo habitual.

Características del mercado: para mercados grandes será mejor utilizar la publicidad y en mercados más reducidos y concentrados la venta personal.

Tipo de estrategia de mercadeo utilizada: en la distribución tipo “push”, empujar al canal de distribución, se utilizará más la venta personal, y en la distribución tipo “pull”, tirar del consumidor, la publicidad y la promoción de ventas.

Etapas del proceso de compra: en las primeras etapas, en las que el consumidor descubre la necesidad, la publicidad tiene gran importancia. Por su parte, cuando el comprador potencial inicia la transacción en el establecimiento detallista, la venta personal adquiere un papel preponderante. Una vez terminada la transacción, la publicidad vuelve a tomar importancia con tal de reafirmar la compra realizada y evitar posibles disonancias.

Etapas del ciclo de vida del producto: en general, los gastos de promoción son superiores en las primeras fases del ciclo de vida. A medida que el producto entra en la fase de madurez, se incrementa la importancia relativa de la venta personal y se intensifica el apoyo de los puntos de venta. (Guiltinan, 2009)

4.6.1 Concepto y características de la publicidad

La publicidad es toda transmisión de información impersonal y remunerada, efectuada a través de un medio de comunicación, dirigida a un público objetivo, en la que el emisor se identifica con una finalidad determinada.

A la hora de plantearse el desarrollo de una campaña publicitaria se tienen que tomar una serie de decisiones, las cuales pueden estructurarse en decisiones básicas: objetivos, presupuesto, estrategia creativa y estrategia de difusión y decisiones derivadas: evaluación de la eficacia y selección de la agencia. (Porter, 2008)

4.6.1.1 Objetivos publicitarios

Los objetivos específicos de la publicidad son los siguientes:

Informar:

- Comunicar la aparición de un nuevo producto: bien, servicio o idea.
- Describir las características del producto.
- Sugerir nuevos usos para el producto y educar al consumidor en los mismos.
- Informar sobre algún cambio de precio.
- Evitar malentendidos y reducir temores de los consumidores.
- Crear la imagen de una empresa o entidad.
- Dar a conocer y apoyar promociones de ventas.
- Apoyar causas sociales.

Persuadir:

- Atraer nuevos compradores.
- Incrementar la frecuencia de uso o la cantidad comprada.
- Crear una preferencia de marca y/o animar a cambiar de marca.
- Persuadir al consumidor para que compre ahora.

- Proponer una visita a un establecimiento.
- Solicitar una llamada telefónica.
- Aceptar la visita de un vendedor.
- Aceptar una prueba del producto.
- Tratar de cambiar la percepción del producto.

Recuerdo:

- Mantener una elevada notoriedad del producto.
- Recordar la existencia y ventajas del producto.
- Recordar dónde se puede adquirir el producto.
- Mantener el recuerdo del producto fuera de temporada.
- Recordar que el producto puede necesitarse en el futuro.
- Recordar qué utilidad tiene el producto. (Kotler, 2007)

4.6.1.2 Presupuesto

El presupuesto publicitario es un indicador del esfuerzo o presión que una organización realiza para alcanzar los objetivos fijados. Esta es una decisión difícil y comprometida dentro de la elaboración de la campaña publicitaria, ya que determina si se está gastando una cantidad adecuada para lograr el objetivo marcado es siempre tarea complicada. Por lo general, la decisión presupuestaria puede abordarse desde diversos métodos prácticos:

Arbitrariamente: la gerencia establece la cantidad de dinero que debe destinarse a publicidad basándose en su experiencia o intuición.

Porcentaje sobre ventas: destinar un porcentaje de las ventas pasadas o previstas.

En base a la competencia: se determina por comparación con el de los competidores.

Lo que se pueda: asignación de acuerdo con las diferentes prioridades. Una vez cubiertas, el resto se dedica a publicidad.

Según el presupuesto anterior: dedicar una cantidad similar a la del año anterior aumentada en función de algún índice general de precios.

En función de los objetivos y tareas a realizar: determina el presupuesto como el sumatorio de costos de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos marcados.

Una vez determinado el presupuesto publicitario debe distribuirse entre creación y difusión. En este sentido, la media se sitúa en un reparto de 15% y 85%, respectivamente. (Luther, 2003)

4.6.2 Estrategia

De forma previa al diseño de la estrategia publicitaria, será necesario conocer quiénes van a ser los receptores de la campaña para iniciar la planificación de la misma, es decir, identificar su público objetivo.

El conocimiento de las características, intereses y motivaciones de la población objetivo permitirá:

- Orientar la elección de los temas y argumentos más idóneos para la construcción de los mensajes de la campaña: estrategia creativa.
- Seleccionar, entre las distintas alternativas, aquellos soportes y medios más adecuados: estrategia de difusión. (Kotler, 2008)

4.6.2.1 Estrategia creativa

La definición del mensaje es la parte creativa de la publicidad, en la que se establece qué se dice y cómo se dice. Esta tarea normalmente la desarrolla la agencia de publicidad, que depende del anunciante. Por mensaje publicitario se entiende el conjunto de textos, sonido, imágenes y símbolos que transmiten una

idea. De manera sintética se pueden distinguir las siguientes fases en la creación del mensaje:

- Definición de los elementos motivadores: para realizar la campaña, la agencia ha de contar con la información previa sobre las características del producto, la empresa, competidores, fines de la campaña, presupuesto disponible, público objetivo al que se dirige y la duración prevista de la campaña. Toda esta información es facilitada por el anunciante en un documento que se denomina “instructivo”.
- Elaboración del mensaje: a partir del instructivo y de la investigación que se haya podido desarrollar, la agencia elabora la campaña, en la que se exponen las ideas básicas del mensaje con un estilo, tono y formato publicitario definido.
- Elaboración del boceto para su aprobación: la propuesta se realiza en una serie de bocetos. Por ejemplo, en el caso de los anuncios en televisión se desarrollan en viñetas con texto o filmación con dibujos animados.
- Realización del original: una vez aprobado el boceto se introducen las posibles modificaciones señaladas y se procede a desarrollar la versión final. (Sainz, 2008)

4.6.2.2 Estrategia de difusión

Se inicia con la selección de medios, para posteriormente determinar los soportes publicitarios a utilizar, así como la frecuencia y la duración de las inserciones. El punto de referencia será siempre el público objetivo. (Best, 2007)

Los criterios de decisión tanto de medios como de soportes pueden ser:

- Criterios cualitativos: características técnicas, afinidad entre medio y producto, estrategia creativa, entre otros.
- Criterios cuantitativos: presupuesto disponible, audiencia, alcance, audiencia útil, tarifas, y otros.

- Criterios mixtos: restricciones legales, competencia, entre otros. (Best, 2007)

4.6.2.3 Evaluación de la eficacia

La eficacia de la publicidad debería medirse, de modo estricto, en términos de ventas o de cambios de comportamiento. Sin embargo, en la realidad, tal medida resulta prácticamente imposible por la dificultad de aislar la influencia de otros factores, además de la publicidad, que inciden sobre la demanda y los comportamientos del mercado. Este hecho, lleva a que la medida de la eficacia de la publicidad se efectúe, fundamentalmente, sobre la base del cumplimiento de los objetivos de comunicación más que de los estrictamente económicos. (Guiltinan, 2009)

En este sentido, la publicidad es eficaz si es recordada, atrae la atención hacia el producto y es capaz de provocar la compra inicial o el cambio de marca. La medida de la eficacia puede hacerse antes, pre-test, o después, post-test, de la realización de la campaña publicitaria. Lo ideal es que se lleve a cabo en ambos casos.

La medición pre-test se realiza antes del inicio de la campaña publicitaria, y tiene como finalidad averiguar si el mensaje tiene el valor persuasivo requerido, lo que supone medir su grado de comprensión, aceptación y notoriedad. También puede servir para comprobar el agrado, indiferencia o rechazo del protagonista del anuncio, así como la asimilación de la marca.

La medición después de la campaña se hace después de la campaña publicitaria, y pretende comprobar en qué medida se han conseguido los objetivos. Existen varios tipos de post-test, en los que se analiza el recuerdo y captación del mensaje, la comprensión y descripción del anuncio, el impacto hacia la campaña y actitud hacia la marca o la empresa. (Best, 2007)

En todo caso hay que valorar que, aun cuando los anuncios sean efectivos inicialmente, las exposiciones posteriores y repetidas provocan una disminución en la efectividad, produciéndose un efecto desgaste. Con el fin de mantener la atención de la audiencia y reducir el rechazo, es recomendable variar la ejecución del tema, utilizar diferentes locutores, entre otros.

Además, la efectividad de la publicidad disminuye con el incremento de las inversiones publicitarias, que generan mayor saturación en los medios de comunicación, así como con fenómenos como el “zapping” o cambio de canal durante los anuncios. La creatividad publicitaria, por tanto, es fundamental para encontrar nuevas formas de estimular la demanda, llegar al público adecuado sin saturar los medios que utilice, haciéndola más económica, efectiva y eficiente para las empresas. (Kotler, 2008)

4.6.2.4 Selección de la agencia

El sistema publicitario, además de los anunciantes y medios de comunicación, también integra a las agencias de publicidad. La agencia de publicidad es una empresa de servicios que realiza o se encarga de la creación y producción de los anuncios, así como de la selección de los medios y la programación de la campaña publicitaria.

En términos generales, dos serán los factores fundamentales a tener en cuenta por el anunciante de cara a la selección de la agencia: (1) las propuestas presentadas por las agencias a partir del instructivo aportado por el anunciante y (2) sus condiciones de remuneración (comisión sobre el importe de contratación con los medios, honorarios fijos, sistema mixto o en función de resultados. (Luther, 2003)

4.6.2.5 Concepto y público objetivo

La promoción de ventas engloba al conjunto de actividades de corta duración dirigidas a intermediarios, vendedores o consumidores que, mediante incentivos,

económicos o materiales, o realización de actividades, tratan de estimular la demanda a corto plazo o aumentar la eficacia de intermediarios o vendedores.

En ese sentido, la promoción de ventas puede ser utilizada a tres niveles, en función del público objetivo sobre el que se actúa:

- **Promociones al consumidor:** diseñada para incentivar al consumidor a realizar la compra a corto plazo.
- **Promociones al canal:** dirigida a los intermediarios con el fin de obtener su apoyo e incrementar sus esfuerzos de venta.
- **Promociones a equipos de venta:** persiguen motivar a la fuerza de ventas e incrementar la eficacia de los esfuerzos de venta de la misma. (Luther, 2003)

4.6.3 Objetivos e instrumentos de promoción al consumidor

Entre los principales objetivos planteados en un plan de promoción al consumidor se encuentran:

- Lograr la prueba de un producto.
- Modificar los hábitos de compra existentes.
- Estimular un mayor uso por parte de los consumidores.
- Combatir la actividad promocional de un competidor.
- Aumentar la compra impulsiva.
- Recompensar a los clientes fieles.

4.6.4 Objetivos e instrumentos de promoción al canal

Entre los principales objetivos planteados en un plan de promoción al canal se pueden mencionar los siguientes:

- Motivar a los detallistas a incorporar nuevos productos.
- Convencer a los intermediarios para que hagan publicidad del producto.
- Persuadir a los intermediarios para que compren más producto.

Para lograr estos objetivos la empresa puede recurrir a los siguientes instrumentos:

Descuento: reducción directa sobre los precios de los productos comprados durante un periodo de tiempo.

Bonificación: dinero que pagan los fabricantes a los minoristas a cambio de que éstos coloquen su producto en un lugar preferente o lo destaquen.

Productos gratis: ofrecer productos adicionales de forma gratuita a los intermediarios que adquieren una cantidad determinada de un producto. (Best, 2007)

4.6.5 Objetivos e instrumentos de promoción al equipo de ventas

Entre los principales objetivos planteados en un plan de promoción al equipo de ventas se encuentran los siguientes:

- Conseguir más apoyo del equipo de ventas.
- Estimular a los vendedores a firmar más pedidos.

Para lograr estos objetivos la empresa puede recurrir a los siguientes instrumentos:

Ferias comerciales y convenciones: buscan generar nuevas ventas, vender más a los clientes existentes y educarlos con publicaciones, vídeos y otro material audiovisual.

Concursos de ventas: tratan de inducir a la fuerza de ventas o intermediarios a aumentar sus resultados en un periodo concreto, otorgando premios a los ganadores.

Productos gratis: objetos útiles de bajo costo que la fuerza de ventas ofrece a clientes reales y potenciales y que llevan el nombre de la empresa con la finalidad de agradar a los clientes y posicionar el logo de la empresa. (Kotler, 2008)

4.6.6 La venta personal

La venta personal es una forma de comunicación oral e interactiva mediante la cual se transmite información directa y personal a un cliente potencial específico y se recibe, de forma simultánea, respuesta por parte del destinatario. En términos generales, la planificación de las ventas comprende tres actividades: definición de objetivos, organización de la fuerza de ventas y la dirección de ventas. (Pérez, 2009)

Los objetivos de la venta personal pueden agruparse en tres tipos:

- Búsqueda de nuevos clientes.
- Ventas de clientes actuales.
- Generación de información.

Generalmente, el departamento de ventas suele ser uno de los más amplios dentro de la empresa. Por ello, conviene dotarlo de una estructura organizativa clara. La organización de la fuerza de ventas dispondrá de un jefe de ventas que dependerá del director general de mercadeo y cuya estructura podrá ser de una de estas tres formas puras o híbridas:

- **Por zonas:** jefe de ventas regionales, provinciales y vendedores de zona.
- **Por producto:** jefes de producto y vendedores de producto.
- **Por clientes:** jefe de ventas, mayorista o minorista, particular o empresa.

Finalmente, respecto a la dirección de ventas, vale decir que esta incluye todas aquellas tareas relacionadas con la selección, formación, motivación, remuneración y evaluación de la fuerza de ventas. Todas estas tareas desempeñan un papel determinante y requieren de una gran atención y diseño de políticas específicas. (Sainz, 2008)

Adicionalmente, es importante tener claro cuáles son las principales etapas en las que puede estructurarse el proceso de venta personal:

En la etapa de búsqueda y calificación de clientes, en primer lugar, se identifican aquellos clientes potenciales, prospectos, que tengan altas posibilidades de convertirse en clientes de la empresa. Y, en segundo lugar, se procede a clasificar los prospectos en función de variables tales como: capacidad financiera, volumen de ventas, autoridad para decidir la compra, accesibilidad, ubicación, perspectiva de crecimiento, y otros, con tal de determinar a cuáles se les dará mayor prioridad.

En la etapa de preparación se recolecta y estudia toda la información que pueda ser útil del prospecto que se haya decidido contactar. Por ejemplo, nombre completo, edad, nivel de educación, estilo de vida, necesidades, capacidad de pago, poder de decisión, posibles motivos de compra, estilo de compra, entre otros. Con base en esta información se plantean los aspectos más importantes que deberán tenerse en cuenta en la posterior entrevista.

En la etapa de acercamiento el vendedor se presenta ante el prospecto, lo saluda amablemente, se identifica, de ser necesario identifica también a la empresa que representa, y explica el motivo de su visita. En este sentido, el vendedor debe venderse a sí mismo antes de comenzar la labor de vender el producto, para ganarse la confianza del posible cliente. Este debe convencerse de que el vendedor es una persona inteligente, sincera y amigable. (Pérez, 2009)

En la etapa de presentación el vendedor presenta el producto al prospecto, da a conocer sus principales características, beneficios y atributos, yendo de lo general a lo particular, en orden de importancia, y tratando de adecuarse a las necesidades o intereses particulares de cada cliente.

En la etapa del manejo de objeciones el vendedor hace frente a las posibles objeciones que pueda realizar el prospecto, por ejemplo, cuando dice que el producto lo ha visto en la competencia a un menor precio, o que este no cuenta con una característica que le gustaría que tuviera.

En la etapa del cierre de ventas el vendedor trata de cerrar la venta, es decir, trata de inducir o convencer al prospecto de decidirse por la compra. Para lograrlo el vendedor debe ser paciente, esperar el momento oportuno, el cual podría darse incluso al principio de la presentación, y nunca presionar al cliente, sino inducirlo sutilmente. (Escribá, 2014)

La última etapa del proceso de ventas es el seguimiento, etapa indispensable para asegurar la satisfacción del cliente y, por tanto, aumentar la posibilidad de que vuelva a comprar o que recomiende el producto o servicio a otros consumidores. Algunas formas de hacer seguimiento son: llamar al cliente después de la entrega del producto para preguntarle si este le llegó en las condiciones pactadas, programar visitas para asegurarse de que la instalación del producto haya sido la correcta, o para asegurarse de que el cliente le esté dando un buen uso, y que no tenga ningún problema al respecto. (Porter, 2008)

4.6.7 El mercadeo directo

Representa un sistema interactivo que usa uno o varios medios de comunicación directa para conseguir una respuesta medible y/o una transacción en el lugar. Estos serían los principales instrumentos a utilizar:

- **Venta por correspondencia:** utilización de correos, para el envío del pedido o la recepción.
- **Venta por catálogo:** la diferencia con el anterior es que el cliente potencial recibe en su casa un catálogo con los productos y sus características.
- **Venta por teléfono: telemercadeo.**
- **Venta por televisión: televenta.**
- **Venta por ordenador: en línea.**
- **Venta automática:** se utiliza en general en productos de alta rotación, precios bajos y en los servicios financieros, cajeros.
- **Venta puerta a puerta:** es efectivo cuando el producto requiere demostración.

- **Venta ambulante:** los productos vendidos por este sistema suelen ser de baja calidad y no siempre cumplen las normas legales establecidas.
- **Venta multinivel: mercadeo multinivel o mercadeo directo de red.** Sistema de distribución y venta directa de productos de consumo y servicio por medio de una red de distribuidores individuales independientes sin establecimiento que venden a sus clientes particulares: familiares, vecinos y amigos. Cada miembro de la red recibe un porcentaje importante en relación a la venta y de lo que venden aquellos vendedores que él ha incorporado a la red, ejemplo: el método utilizado por marcas de cosméticos como Mary Kay. (Best, 2007)

4.7 Precio

Todos los productos tienen un precio, del mismo modo que tienen un valor. Las empresas que comercializan sus productos les fijan precios como representación del valor de transacción para intercambiarlos en el mercado, de forma que les permitan recuperar los costos en los que han incurrido y obtener cierto excedente.

En el sentido más estricto, el precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o por un servicio, o la suma de todos los valores que los consumidores intercambian por el beneficio de poseer o utilizar productos. (Pérez, 2009)

Uno de los grandes problemas que enfrentan las empresas es la fijación de un precio táctico, muchas aun no han conseguido resolver esta problemática. En este sentido, los errores más frecuentes a la hora de fijar un precio por parte de la empresa son:

- Fijar un precio únicamente basado en los costos, ya que hay muchos factores adicionales que pueden aportar mayor valor al producto.
- No revisar el precio con la suficiente frecuencia para tener en cuenta los cambios del mercado.

- Fijar el precio independientemente del resto de las variables de la mezcla de mercadeo: todos sus elementos persiguen alcanzar los mismos objetivos, por lo que todos ellos deben estar perfectamente coordinados.
- Fijar un precio que no varíe lo suficiente para los distintos productos, segmentos del mercado y circunstancias de compra.

Las principales características del precio como elemento de la mezcla de mercadeo de la empresa son:

- Es un instrumento a corto plazo: es el elemento más flexible, ya que puede ser modificado rápidamente y sus efectos son inmediatos sobre las ventas y los beneficios.
- Es un poderoso instrumento competitivo: sobre todo en mercados con pocas regulaciones.
- Influye tanto en la oferta como en la demanda: de hecho en términos económicos el precio es una variable definitoria de ambos factores.
- Es el único instrumento de la mezcla de mercadeo que proporciona ingresos: el desarrollo de las acciones de producto, comunicación y distribución conllevan un costo para la empresa.
- Tiene importantes repercusiones psicológicas sobre el consumidor o usuario: es un factor clave en la idea que el consumidor tiene del producto y en su decisión de compra.
- Cuando la compra del producto depende de varias decisiones, el precio es la única información disponible.

Las decisiones sobre la fijación de los precios de una empresa se ven afectadas tanto por factores internos como por factores externos del entorno. (Monferrer, 2013)

Entre los factores internos se incluyen:

- Estrategia de la mezcla de mercadeo: las cuatro variables que lo componen deben estar perfectamente coordinadas para conseguir los objetivos marcados.
- Costos: siempre determinarán el precio mínimo al cual puede vender la empresa.
- Consideraciones de organización: dentro de este punto existen aspectos que deben tomarse en cuenta como quién, dentro de la empresa, será el encargado de fijar los precios.

Por su parte, entre los factores externos se incluyen:

- Naturaleza del mercado y de la demanda: así como el costo fija el límite inferior de los precios, las características del mercado objetivo y la demanda existente del producto determinarán su límite superior.
- Costos, precios y oferta de la competencia, junto con la reacción de esta cuando la propia empresa modifica sus precios, son factores a tener en cuenta, ya que la empresa no vende sus productos en un contexto de mercado aislado, sino que el mercado, antes de decidirse por un producto en concreto, compara entre las distintas alternativas que se le ofrecen.
- Otros factores del entorno: se refiere a circunstancias particulares del entorno político, legal, económico, cultural, y otros, que puedan afectarnos, ejemplo: en época de crisis económica la empresa debe tener en cuenta que el consumidor será más sensible al precio de los productos. (Luther, 2003)

4.7.1 Métodos de fijación de precios

El precio que una empresa fija puede estar entre un nivel demasiado bajo, que no produce beneficios, o un nivel demasiado alto, que no genera demanda. Así, los costos de un producto determinan su precio por el límite inferior; las percepciones del consumidor del valor del producto determinan el precio máximo, entonces el

mercado mismo, de ser abierto, se encargará de regular el punto en el cual la demanda, la oferta y el precio encuentran el mejor equilibrio.

Más aún, para encontrar el precio más adecuado entre estos dos extremos, la empresa debe tener en cuenta los precios fijados por la competencia. (Pérez, 2009)

4.7.2 Basados en el costo

Estos métodos se centran en los datos de costos que posee la empresa para la fijación de los niveles de precios finales de los productos. En este sentido, se consideran los métodos más objetivos y justos, aunque también son criticados porque suponen adoptar una visión demasiado estrecha del concepto de producto en sí mismo, en la que no se tienen en cuenta aspectos adicionales que puedan aportar un valor superior al producto.

Dentro de estos métodos, dos son las modalidades más utilizadas: el método del costo más margen de utilidad y el método del beneficio objetivo. (Guiltinan, 2009)

4.7.3 Basados en el valor percibido

Estos métodos se basan en el valor que los consumidores dan al producto para fijar su precio, y no en el costo del mismo.

Como se ha apuntado con anterioridad, el valor percibido por el consumidor marcará el límite superior del precio del producto. A este respecto, al ser métodos basados en percepciones, su fundamentación es ciertamente subjetiva. Por ello es importante que la empresa sea capaz de conseguir que el comprador identifique la importancia que él asigna a cada uno de los distintos atributos que conforman el producto, con tal de establecer un precio que refleje con la mayor precisión posible el valor del mismo. (Monferrer, 2013)

4.7.4 Basados en la competencia

Estos métodos se centran en el carácter competitivo del mercado y en la actuación de las demás empresas. Son más reales y se encuentran sujetos a un alto componente probabilístico. Por lo general, suelen utilizarse como complemento a los anteriores, sobre todo en mercados de elevada competitividad (mayormente aquellos que se encuentran en su etapa de madurez).

En concreto dos son las principales modalidades utilizadas: el método a partir del nivel actual de precios y la licitación. (Ambrosio, 2000)

En el método a partir del nivel actual de precios estos se fijan en función de los precios ofertados por la competencia y en cómo reaccionará esta ante disminuciones o aumentos de nuestros precios. Por lo tanto, este método consiste en que la empresa, ante los cambios de precios de un competidor, se plantee qué ocurrirá si le sigue en dichos cambios o si por contra permanece en el nivel actual de precios; además, debe valorar también qué es lo que van a hacer sus competidores directos. Para ello, la empresa formula diversos escenarios, ante los cuales modifica o no sus precios e intenta cuantificar frente a distintas acciones de los competidores qué es lo que ocurrirá.

El método de licitación suele utilizarse en adjudicaciones por subastas para conseguir un contrato, en las que la empresa necesita que los precios que ofrece sean inferiores a los de las otras empresas para lograrlo. Este método basa la fijación del precio en lo que se cree que fijará la competencia.

En todo caso, la empresa deberá moverse entre dos extremos. Por un lado, no podrá fijar un precio inferior al costo en el que ella deberá incurrir de serle concedido el contrato. Por otro lado, deberá tener en cuenta que cuanto mayor sea el precio que fije, menor será la posibilidad de conseguirlo. Estas circunstancias quedan claras en el ejemplo que se muestra a continuación. (Best, 2007)

4.7.5 Estrategias de fijación de precios

Son un conjunto de normas y formas de actuar con la variable precio que van encaminadas a distintos objetivos que deben ser acordes con los objetivos generales de la empresa. A continuación, se abordan distintas estrategias que pueden ser clasificadas desde diversas perspectivas: estrategias diferenciales, estrategias para productos nuevos, estrategias para líneas de productos y estrategias de precios geográficos. (Monferrer, 2013)

4.7.5.1 Estrategias diferenciales

Tratan de explotar la heterogeneidad de los consumidores para incrementar el volumen de ventas y beneficios. En este sentido, se vende el mismo producto a precios distintos según situaciones, momentos del tiempo, características del cliente y otros. Entre ellas se pueden destacar las siguientes:

- **Precios fijos:** el producto se vende al mismo precio y condiciones, ejemplo: se da en productos de compra frecuente y precios bajos, como puede ser un periódico.
- **Precios variables:** existe flexibilidad en la cuantía del precio y en las condiciones de venta, ejemplo: se da en productos en los que el precio es objeto de negociación en cada transacción, soliendo ser este bastante elevado, como es el caso de las viviendas o automóviles.
- **Descuento por cantidad:** se aplica una reducción en el precio unitario al comprador de un producto que adquiere una cantidad superior a la normal, ejemplo: descuento que se aplica en las fotocopiadoras, según la cantidad de copias realizadas.
- **Descuento por pronto pago:** supone una reducción en el precio efectuada al comprador que paga al contado o al cabo de pocos días, ejemplo: son ya muchos los ayuntamientos que ofrecen descuentos a aquellos ciudadanos que abonen sus impuestos sin demora.

- **Aplazamiento del pago:** diferimiento del pago del importe de una compraventa durante un periodo establecido, con uno o varios vencimientos, y establece o no un recargo por intereses sobre el importe aplazado, ejemplo: la mayoría de tiendas de muebles ofrecen pagar importes superiores a ciertas cantidades a plazos.
- **Descuentos aleatorios:** reducción del precio en tiempos o lugares determinados sin conocimiento previo de tal descuento por parte del consumidor.
- **Descuentos periódicos:** reducción del precio en tiempos o lugares determinados con conocimiento previo por parte del consumidor.
- **Descuentos en segundo mercado:** reducciones del precio que solo afectan a aquellos que cumplen determinadas condiciones, ejemplo: los jubilados disfrutan de descuentos en la mayor parte de los servicios públicos.
- **Precios de profesionales:** precios estandarizados por servicios específicos con independencia del tiempo requerido de atención al cliente, ejemplo: las consultas médicas, de abogados, asesores, y otros.
- **Precios éticos:** precios distintos según el fin social del bien vendido o la capacidad de pago del cliente, ejemplo: los medicamentos esenciales suelen tener precios bajos, mientras que productos como el alcohol o el tabaco se sobrecargan con impuestos. (Kotler, 2007)

Cuando un producto se halla en las primeras fases del ciclo de vida se pueden seguir dos estrategias de precio:

Precios de introducción o penetración: conlleva fijar precios bajos desde el principio para conseguir la mayor penetración del mercado, ejemplo: se da en productos en los que se quiere fomentar la prueba y el consumo, como el lanzamiento de nuevos refrescos. Esta estrategia se utiliza cuando lo que se pretende es:

- Obtener una alta cuota de mercado a corto plazo.
- Inducir a la prueba del producto.
- Utilizar el precio como arma de defensa contra la competencia.

Precios de tamizado gradual o desnatado: supone fijar un precio alto, con una alta inversión en promoción para atraer al grueso del mercado e ir bajando paulatinamente el precio para atraer luego a los otros segmentos. Esta estrategia es aconsejable cuando se dan las siguientes circunstancias:

- Son productos innovadores y difíciles de imitar, por lo que las personas se verán naturalmente atraídas al producto.
- Se busca una recuperación rápida de la inversión, por medio de márgenes altos.

4.7.5.2 Estrategias para líneas de producto

Al diseñar una estrategia de precios para una línea de productos debe considerarse el beneficio global de la misma y no solo el de cada uno de los productos que la integran. También ha de tenerse en cuenta la reacción existente entre las demandas de los distintos productos. Entre ellas destacan las siguientes:

Líder de pérdidas: consiste en tener uno o dos productos que no den beneficio, o incluso generen pérdidas, para lanzar otros productos más rentables y de mayor precio.

Precio del paquete: cuando se trata de fijar el precio a productos de la línea que son complementarios puede fijarse un precio al paquete que resulte inferior a la suma de los precios parciales de los componentes para estimular un mayor consumo de productos complementarios, que no se produciría sin esta bonificación, ejemplo: las marcas de cosméticos suelen añadir productos complementarios de menor demanda a sus productos estrella para motivar su prueba por parte del consumidor.

Precios de productos cautivos: en los casos en que los productos complementarios son absolutamente necesarios para utilizar el principal, se fija un precio bajo al principal para estimular su compra y asegurar así la demanda de los productos complementarios, ejemplo: el caso de la tinta de la impresora, o los accesorios de las videoconsolas.

Precio con dos partes: dividir el precio del servicio en dos: una parte fija o cuota de abono y otra variable, en función de su uso, ejemplo: sería el caso de las compañías telefónicas o eléctricas.

Precio único: un mismo precio para todos los productos vendidos. (Best, 2007)

4.7.5.3 Estrategias de precios psicológicos

Se fundamentan en el modo en que el mercado percibe los precios y en la asociación que el consumidor hace de los mismos con las características o atributos del producto. Entre las más comunes se encuentran las siguientes:

Precio habitual: supone fijar un precio asociado a las monedas fraccionarias existentes y difíciles de modificar.

Precio de prestigio: fijar precios altos para que el producto se asocie con la calidad, así pues el producto con mayor valor en el mercado es concebido como el de mejor calidad.

Precio redondeado: generalmente por arriba, da la impresión de que se trata de un producto o servicio de categoría superior o de prestigio.

Precio impar: para productos de categoría inferior en funciones promocionales. (Sainz, 2008)

4.7.5.4 Estrategias de precios geográficos

Los precios geográficos se fijan en función de criterios geográficos o de proximidad, intentan atraer, de esta forma, parte de la demanda más alejada o

ampliar el radio de acción, o simplemente intentar promover las ventas en un área determinada. (Sainz, 2008)

Destacan las siguientes:

- **Libre A Bordo:** se fija un precio uniforme para el producto puesto en el transporte de los compradores. De este modo, el precio final para el consumidor será distinto en función de la distancia, lo cual hace menos atractivos los productos para los clientes más lejanos.
- **Entrega uniforme:** se fija un mismo precio, pero en el lugar de consumo o domicilio del comprador. En este sentido, cada una de las ventas aportará márgenes distintos para la empresa.
- **Precio por zonas:** es una solución intermedia. Supone dividir el mercado en áreas geográficas concretas y establecer un precio uniforme de entrega en cada una de las zonas estipuladas.

En la actualidad estas condiciones suelen fijarse entre comprador y vendedor a través de los denominados “incoterms” acrónimo del inglés International Commercial Terms. Estos son términos de tres letras cada uno que reflejan las normas de aceptación voluntaria por las dos partes, acerca de las condiciones de entrega de los productos. De este modo, se usan para aclarar los costos de las transacciones comerciales internacionales, delimitan las responsabilidades entre el comprador y el vendedor. (Kotler, 2008)

4.8 Acción y control

La función del plan de mercadeo es idear y controlar las actividades en ese renglón, pero normalmente, ocurren algunas desviaciones, por lo que además debe hacer el seguimiento y control continuo a las actividades. El control del plan de mercadeo es una herramienta para delegar funciones y medir los resultados de los objetivos planificados, este se puede ejercer por medio de:

4.8.1 Control del Plan Anual

El propósito del plan anual es asegurar que la empresa logre las ventas, utilidades y otros objetivos establecidos en él. El núcleo del control de este plan es la administración por objetivos, que tiene cuatro etapas:

- Gerencia impone objetivos mensuales o trimestrales.
- Gerencia da seguimiento en el mercado.
- La Administración determina causas de desviaciones, respecto al desempeño que se desea.
- Gerencia emprende acción correctiva. (Ambrosio, 2000)

Para revisar el desempeño de un plan, se tienen cinco herramientas:

4.8.1.1 Análisis de ventas

Consiste en cuantificar y evaluar las ventas reales en relación con los objetivos de las mismas. Hay dos herramientas específicas para esta medición:

- **Análisis de Varianza de ventas:** mide la contribución relativa de distintos factores de una brecha en el desempeño de las ventas, así, al estar por debajo de los ingresos por ventas planificadas, debe analizarse, cuánto de este desfase se debe al precio y cuánto al volumen vendido.
- **Análisis de Micro ventas:** puede dar la respuesta a la pregunta anterior, pues revisa territorios y otros elementos específicos que contribuyen a no alcanzar el objetivo.

4.8.1.2 Análisis de participación en el mercado

Se debe hacer un seguimiento a la participación del mercado, para saber cómo está la empresa respecto a sus competidores, si la participación aumenta o disminuye, si se está superando o no a la competencia, no obstante, debe tenerse algunas consideraciones antes de sacar conclusiones:

- Las fuerzas externas no afectan a las empresas de igual modo: si disminuye el consumo de cigarrillos por campañas de salud, los que tengan mejores filtros, se verán menos dañados.
- El desempeño de una empresa no siempre debe evaluarse en función a la eficiencia promedio de todas las compañías, sino con sus competidores más cercanos.
- Si una empresa nueva entra al mercado, se reducirán los beneficios de las empresas existentes.
- La participación del mercado puede fluctuar por razones menos importantes. A veces, la disminución de la participación del mercado de una compañía, se debe a que se ha deshecho de clientes o productos no rentables.

Una forma de analizar los movimientos de la participación en el mercado es:

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Participación} & & \text{Penetración} & & \text{Lealtad} & & \\ \text{en el} & = & \text{entre} & \times & \text{de} & \times & \\ \text{mercado} & & \text{clientes} & & \text{clientes} & & \\ & & & & & & \text{Selectividad} \\ & & & & & & \text{de clientes} \\ & & & & & & \times \\ & & & & & & \text{Selectividad} \\ & & & & & & \text{de precios} \end{array}$$

- **Penetración entre clientes:** porcentaje de clientes que compran en la empresa.
- **Lealtad de clientes:** compras de los clientes como porcentaje de sus compras totales a todos los proveedores de los mismos productos.
- **Selectividad de clientes:** tamaño de la compra promedio que le hacen los clientes a la empresa como porcentaje de la compra promedio que le hace el cliente a una empresa promedio.
- **Selectividad de precios:** Es el precio promedio que carga esta compañía expresado como porcentaje del precio promedio que cobran todas las compañías. (Porter, 2008)

4.8.1.3 Análisis del gasto de mercadotecnia en relación con todas las ventas

El control del plan anual debe asegurar que la empresa no gaste en exceso para lograr sus objetivos de ventas; la relación a verificar es el de gastos de mercadotecnia contra ventas, puede haber pequeñas fluctuaciones que pueden ser ignoradas, pero si son mayores a lo permitido algo anda mal.

4.8.1.4 Análisis financiero

Las relaciones de los gastos contra ventas debe analizarse en un marco de referencia financiero, para determinar dónde y cómo la empresa gana más. Es utilizado para identificar los factores que afectan la tasa de rendimiento sobre el valor neto de la empresa, el cual es el producto de dos relaciones, el rendimiento sobre los activos de la compañía y el apalancamiento financiero.

El rendimiento sobre los activos es el producto de dos relaciones, el margen de utilidad y la rotación de activos. Se puede buscar mejorar el desempeño de dos formas:

- Incrementar el margen de utilidad al incrementar ventas o reducir costos.
- Incrementar la rotación de activos al incrementar ventas. (Guiltinan, 2009)

4.8.1.5 Seguimiento de la satisfacción al cliente

Es una medida cualitativa que se basa en monitorear al cliente para detectar si sus gustos o grado de satisfacción han cambiado, antes de que esto se manifieste en las ventas.

4.8.2 Control de rentabilidad

Las compañías deben medir la rentabilidad de sus diversos productos, territorios, grupos de clientes, canales comerciales y tamaños de pedidos, para saber cuáles expandir, reducir o eliminar.

La rentabilidad se puede medir a través de los siguientes pasos:

- Identificar gastos funcionales: identificar cuánto gasto ocurre en cada actividad realizada.
- Asignación de los gastos funcionales a las entidades de mercadotecnia: esta tarea implica medir cuántos gastos funcionales se relacionan con las ventas mediante cada tipo de canal. Se consideran las actividades de ventas.
- Elaborar un estado de Pérdidas y Utilidades para cada entidad de mercadotecnia: así se puede ver en cuál se está teniendo ganancias o pérdidas, por ejemplo un vendedor de máquinas de cortar césped, puede tener como entidades de mercadotecnia sus canales de distribución, como: ferreterías, tiendas de departamentos y tiendas para artículos de jardinería.

Previo a determinar cuál canal cerrar y en cuál mantenerse, debería primero analizarse ¿cuáles son las tendencias respecto a la importancia de estos canales y si fueron óptimas las estrategias de mercadotecnia de la empresa dirigida a esos canales. Con estas respuestas se puede tener varias opciones. (Guiltinan, 2009)

4.8.2.1 Costo directo contra costo total

Se distinguen tres tipos de costos:

- Costos directos: pueden asignarse directamente a las entidades de mercadotecnia adecuadas. Por ejemplo, las comisiones sobre ventas son costo directo en el análisis de rentabilidad de los territorios.
- Costos comunes o susceptibles de seguimientos: puede asignarse indirectamente pero sobre una base plausible, así, los costos de mantenimiento de un local pueden distribuirse en proporción al área que ocupa cada departamento dentro de él.

- Costos comunes no susceptibles de seguimiento: su asignación es arbitraria, por ejemplo los gastos de imagen corporativa, sería arbitrario distribuirlos por igual o en función a las ventas.

Existe controversia, si se debe o no considerar los costos susceptibles de seguimiento a las entidades de mercadotecnia, su asignación corresponde al enfoque de costos totales y quienes lo defienden afirman que debe asignarse todos los costos para hallar la rentabilidad real. No obstante, considerarlo, tiene tres defectos:

- La rentabilidad relativa de cada entidad de mercadotecnia se modificaría al cambiar los criterios de asignación de costos comunes susceptibles de seguimiento.
- La arbitrariedad desmoraliza a los mercadólogos, quienes sienten que su desempeño no se mide con justicia.
- La inclusión de los costos no susceptibles de seguimiento, podría deteriorar los esfuerzos respecto al control real de costos.

Las empresas muestran un creciente interés en utilizar la contabilidad de costo con base en las actividades, para interpretar la verdadera rentabilidad de las mismas, esta herramienta puede dar una clara imagen de la forma en que los productos, marcas, clientes, instalaciones, regiones o canales de distribución generan utilidades y consumen recursos. (Kotler, 2008)

4.8.3 Control de eficiencia

Si una compañía tiene escasas utilidades en relación con ciertos productos, territorios o mercados, debe hacerse la pregunta de si hay alguna forma más eficiente para administrar fuerza de ventas, publicidad, promoción de ventas y distribución de esos elementos no rentables

4.8.3.1 Eficiencia de la fuerza de ventas

Los gerentes deben crear y dar seguimiento a indicadores que les ayuden a medir el desempeño de los vendedores, indicadores como: número promedio de llamadas por venta por vendedor al día, tiempo promedio de llamadas por venta de contacto, utilidades promedio por llamadas de ventas, costo promedio de las llamadas de ventas, costo de la fuerza de venta como porcentaje de las ventas totales, entre otras, al averiguar estos datos se puede identificar las áreas que requieren mejoras y eliminar practicas que únicamente representen costos sin beneficios para la empresa, hacer que las ventas cada vez sean más rentables. (Pérez, 2009)

4.8.3.2 Eficiencia de la Publicidad

A veces se piensa que es imposible medir qué se obtiene a cambio del presupuesto para publicidad, pero, se debería poner atención a las siguientes estadísticas:

- Costo de publicidad por cada 1000 compradores a los que llegó el medio.
- Porcentaje de público que notó, vio y leyó casi todos los anuncios impresos.
- Opiniones del consumidor respecto al contenido y efectividad del anuncio.
- Mediciones previas y posteriores de actitudes hacia el producto.
- Número de investigaciones que estimula el anuncio.
- Costo de investigación.

4.8.3.3 Eficiencia de la Promoción de ventas

Incluye diversos dispositivos para estimular el interés del comprador y pruebas del producto, un registro de los costos de las promociones y su impacto en las ventas, permite controlar a estas últimas. Se recomienda analizar:

- Porcentaje de ventas que se realizan con cada oferta.
- Costo de exhibidor por quetzal de ventas.

- Porcentaje de cupones que se hicieron valer.
- Número de investigaciones que resultan de una demostración. (Monferrer, 2013)

4.8.3.4 Eficiencia en la distribución

Frecuentemente la eficiencia en la distribución puede disminuir cuando la compañía registra incrementos significativos en sus ventas, pues esto ocasiona que se retrase en las entregas, se tiene clientes insatisfechos, se habla mal de la compañía y, a la larga, las ventas disminuyen, la gerencia responde aumentando incentivos a la fuerza de ventas, se recuperan éstas y nuevamente la empresa no puede cumplir con sus clientes. Debe buscarse economía en sus actividades de distribución, control de inventario, ubicación de bodegas y modos de transporte.

4.8.4 Control estratégico

Todas las empresas deben evaluar con regularidad su enfoque estratégico hacia el mercado, para eso se cuenta con dos herramientas:

4.8.4.1 Revisión del índice de eficacia de la mercadotecnia

La eficiencia de la mercadotecnia no se rebela mediante las ventas actuales y el desempeño que genera utilidades, puede haber buenos resultados debido a que una división estuvo en el lugar correcto en el momento propicio y no a que su gerencia sea eficiente. En este caso, las mejoras en la eficacia de la mercadotecnia harían pasar los resultados de buenos a excelentes.

La eficacia de la mercadotecnia de una compañía se refleja en el grado en que se presenten cinco atributos de orientación hacia la mercadotecnia: filosofía enfocada al cliente, organización de mercadotecnia integrada, información de mercadotecnia adecuada, orientación estratégica y eficiencia operativa. (Luther, 2003)

4.8.4.2 Auditoría de mercadotecnia

Es un examen detallado, sistemático, independiente y periódico del entorno de mercadotecnia de una compañía o unidad de negocios, así como sus objetivos, estrategias y actividades, con un enfoque que pretende determinar áreas problemáticas y oportunidades y sugerir un plan de acción para mejorar la eficiencia mercadotécnica de la compañía, tiene cuatro características:

- Detallada: cubre todas las principales actividades de mercadotecnia de la empresa.
- Sistemática: involucra una secuencia ordenada de etapas de diagnóstico.
- Independiente: puede realizarse de seis maneras: auto auditoría, auditoría transversal, auditoría vertical, mediante una oficina de la compañía, mediante un equipo que forme parte de la compañía o mediante un auditor externo.
- Periodicidad: por lo general, se inician sólo después de que las ventas bajan, cae la moral del personal o después que han surgido problemas.

4.8.4.3 Revisión de la excelencia de la mercadotecnia

Las empresas pueden usar diversos instrumentos para calificar su eficiencia con relación a las mejores prácticas de las empresas de “alto rendimiento”, la administración puede poner una calificación en cada línea según la percepción que se tenga de la posición de la empresa. Los resultados muestran defectos y cualidades de la empresa y ponen en relieve hacia donde puede desplazarse para tener mejores resultados. No siempre lo que resulta para una empresa puede resultar para otra, basado en esto se recomienda utilizar modelos como la matriz DAFO para la escogencia del modelo adecuado a una empresa. (Ambrosio, 2000)

4.8.4.4 Revisión de la ética y la responsabilidad social de la compañía

Para evaluar si una empresa practica la mercadotecnia ética y socialmente responsable, debe utilizar otro instrumento, y ver si la empresa obedece a códigos

de dar servicio a los intereses del prójimo y no a los propios. En las prácticas comerciales, se ponen de manifiesto dilemas acerca de lo que es correcto o no. La sociedad debe definir leyes que definan claramente las posibles prácticas correctas o no, las compañías, deben tener códigos de ética y los mercadólogos deben tener conciencia social. Las principales áreas de decisiones:

4.8.5 Acción correctiva

Si el desempeño se desvía en grado considerable respecto a los objetivos del plan deben tomarse medidas correctivas, primero de menor magnitud y si no da resultado, más drásticas. (Luther, 2003)

III. JUSTIFICACIÓN

La incursión de nuevas empresas en los mercados fomenta el crecimiento y desarrollo de las economías locales, pero si esta incursión no se realiza de manera planificada, la empresa misma corre el riesgo de ejecutar acciones que pueden perjudicar su estabilidad económica; por lo que es importante realizar planes de acción que brinden estrategias para conseguir el mejor desempeño ante diversas situaciones.

En Guatemala para el año 2011, existían aproximadamente 3,200 pequeñas y medianas empresas que aportaban 40% del producto interno bruto nacional. Muchas de estas nuevas empresas emergieron con carencia de un plan estratégico y, por lo tanto, de un plan de mercadeo que facilitara su incursión en mercados locales.

Las empresas que se dedican a la distribución de insumos pecuarios cumplen con una importante labor de servicio, asesoría y capacitación para los productores en las comunidades en donde estas se encuentran, por lo que la ampliación en el número de competidores activos en el mercado generará más competencia y, con ello, desarrollo para esa zona.

Un plan de mercadeo se basa en la observación, toma de datos y análisis para establecer criterios de desarrollo de estrategias de crecimiento comercial, con el fin de beneficiar a la empresa en el cumplimiento de sus objetivos y al crecimiento de la economía local.

IV. OBJETIVOS

1. General

- Elaborar una propuesta de plan de mercadeo para una empresa distribuidora de alimentos balanceados para animales, ubicada en la región chortí del departamento de Chiquimula, Guatemala.

2. Específicos

- Diseñar una herramienta para planificar el crecimiento en las ventas de alimentos balanceados para el periodo 2017.
- Definir una forma que permita medir la participación actual y planificar el crecimiento para el periodo 2017, en el mercado de la región Chortí.
- Establecer la estrategia y tácticas para aumentar el posicionamiento mental en los clientes de la marca de alimentos para animales que el distribuidor vende.
- Diseñar una herramienta para medir la efectividad de la inversión a realizarse en publicidad y promoción de la empresa.

IV. METODOLOGÍA

1. Tipo de estudio

Se realizó una investigación metodológica bajo el método descriptivo, el cual generó la información para realizar el plan de mercadeo.

2. Metodología para la recolección de información

Para establecer la situación actual de la empresa se utilizó la información de las ventas del periodo 2016, de enero a septiembre y se proyectaron los meses faltantes para representar datos de un año exacto de acciones de la empresa AGRYPEC.

3. Metodología para el análisis de la información

La información obtenida se procesó de la siguiente manera para realizar el plan de mercadeo:

Análisis de la empresa:

- FODA.
- Planeación estratégica: misión, visión, valores.
- Diagnóstico comercial actual.
- Objetivos del plan de mercadeo.

Mercadeo estratégico:

- Análisis del consumidor.
- Análisis del mercado.
- Aspectos legales.

Mercadeo táctico:

- Producto.
- Plaza o distribución.
- Promoción.
- Precio.

Acción y control:

- Resultados financieros.
- Programación: control de cumplimiento y responsables.

V. RESULTADOS

2016

Plan de mercadeo para la empresa AGRIPEC



Rudy Alexander Rebuli Castañeda
01/11/2016

INTRODUCCIÓN

En Guatemala la mayoría de empresas emergentes como pequeñas o medianas tienen muy poca planeación detrás de ellas, esto las hace naturalmente mucho más susceptibles a las amenazas que normalmente los mercados activos poseen. Las empresas mejor fundamentadas poseen horas de discusiones adelantando situaciones que puedan ocurrir para no presentarse ante estas sin estar preparados.

Siendo Guatemala considerada una nación agrícola de producción primaria, la producción pecuaria no es nada despreciable, esta representa la sostenibilidad nutricional de las regiones rurales y también una fuente de ingresos estable para muchas familias.

Los proveedores de alimentos balanceados en Guatemala son industrias totalmente a la altura del mercado internacional los cuales han apostado por entregar la distribución de sus productos a empresas terceras, de las cuales muy pocas tienen una estructura que defina bien el trabajo a realizarse.

El presente plan es una guía para trabajar la distribución de un alimento balanceado para animales de producción en la región chortí de Guatemala, este definirá la forma en que se cubrirá la región, se planteará el crecimiento que se desea, además de los medios publicitarios y promocionales que apoyaran a lograr estos.

ANÁLISIS DE LA EMPRESA

Misión

“Somos una empresa que se dedica a la distribución y venta de insumos de la más alta calidad para explotaciones animales, asegurando el éxito de nuestros clientes por medio de asesoría técnica.”

Visión

“Ser la opción más confiable para los productores de animales de la región chortí de Chiquimula, asegurando la máxima rentabilidad en sus proyectos.”

Valores

**Capacidad
Honradez
Amabilidad
Profesionalismo**

FODA

Fortalezas

- Entrega a domicilio
- Consultorías técnicas
- Precios flexibles
- Amplio abastecimiento
- Productos de alta calidad
- Cercanía con el cliente
- Exclusividad en productos
- Facilidad de acceso
- Transporte propio
- Orden en logística de entrega

Debilidades

- Políticas muy permisivas en gestión de créditos
- Deficiente comunicación interna
- personal poco capacitado
- Pocos productos complementarios en inventario
- Marcas comerciales distribuidas poco conocidas
- Negocio reciente en el mercado

Amenazas

- Incremento en el contrabando de insumos pecuarios.
- Incremento en la comercialización de productos y sub productos pecuarios.
- Vulnerabilidad de la zona a los desastres naturales: sequia prolongada.
- Alta dependencia económica al cultivo de café.
- Saturación del mercado con productos y sub productos pecuarios de empresas grandes que imponen precios muy bajos para competir.

Oportunidades

- Existe una tendencia fuerte cultural de producir los alimentos en casa y que estos son de mejor sabor y calidad.
- Inversión de ONG's en programas de producción pecuaria como plan de seguridad alimentaria nutricional.
- Las fuentes educativas regionales están aplicando conocimiento técnicos de producción agropecuaria.
- Implementación de programas agropecuarios de producción integral y sostenible.

DIAGNOSTICO COMERCIAL ACTUAL

Venta en unidades y moneda en el año 2016, hasta septiembre.

Debido a que es una empresa relativamente nueva solo se cuentan con los datos de venta de unidades (quintales) a partir de enero a septiembre del año 2016.

Unidades Vendidas		Ventas en Moneda	
Puntos de venta	412	Puntos de venta	Q. 72,957.00
Cliente industrial	4,551	Cliente industrial	Q. 820,251.00
Cliente medio	8,405	Cliente medio	Q. 1,628,187.00
Cliente de menudeo	3,603	Cliente de menudeo	Q. 697,795.00
Total	16,971	Total	Q. 3,219,190.00

Cuota de mercado del 2016

Este porcentaje está basado en el universo de clientes medios e industriales que se conocen actualmente, mientras para el mercado de menudeo se trabaja con información del instituto nacional de estadística. Se muestran los porcentajes actuales, ya que no se cuenta con ventas del periodo anterior, la empresa no existía.

Cuota de mercado por tipo de cliente	
Cientes industriales	10%
Cientes medios	22%
Cientes menudeo	20%

Cuota de mercado por Línea	
Porcinos	20%
Equinos	1%
Pollo de engorde	24%
Aves de postura	10%
Bovinos	20%

Efecto de pérdidas y ganancias

No.	Rubro	Estimado (2016)	Propuesto (2017)
1	Volumen	16,971 unidades Q. 3,215,214.00	28,800 unidades Q. 5,457,712.00
2	Cuota de mercado	15.27 %	25.81 %
3	Costo de bienes vendidos	Q. 2,855,134.00	Q. 4,851,300.00
4	Costo de ventas y distribución	Q. 119,600.00	Q. 222,800.00
5	Publicidad y promoción	Q.12,672.00**	Q. 24,257.00**
6	Otros costos	Q. 0.00	Q. 0.00
7	Utilidades antes de Impuestos	Q. 240,480.00	Q. 383,612.00

**** El costo de publicidad y promociones lo cubre la casa matriz de los alimentos balanceados**

Objetivo de la marca:

- Ocupar el 25.81% de la participación del mercado de venta de alimentos balanceados para animales de producción.
- Alcanzar el 49% de mercado medio por medio de las líneas de aves de postura y pollo de engorde.
- Superar los Q. 5,000,000.00 en ventas anuales.

Objetivos del plan de mercadeo:

- Aumentar el volumen de unidades vendidas a 28,800 quintales anuales.
- Obtener una Utilidad Neta Mensual arriba del 5%
- Obtener una Tasa Interna de Retorno mayor de 20%
- Colocar la marca de alimentos balanceados que mercadea AGRIPPEC en segundo lugar de posicionamiento mental local.

Estrategias principales:

- Aumentar la inversión en publicidad para posicionar de mejor manera a la empresa.
- Buscar un apalancamiento financiero para obtener una mejor tasa interna de retorno.
- Eliminar los puntos de venta, terceros, y aumentar los márgenes de utilidades al realizar una integración vertical al acercarse a los clientes pequeños y medianos por medio de sucursales.
- Fidelizar a los clientes por medio del buen servicio de atención y la asesoría técnica profesional.

MERCADEO ESTRATEGICO

Análisis del Consumidor

Perfil del cliente:

Se considera como cliente potencial a todas las personas que posean o puedan poseer animales: pollos, gallinas, cerdos, vacas y caballos. En Guatemala, generalmente, son las mujeres las que se encargan de los animales de la casa, traspatio, y en las granjas de producción la mayoría de los dueños son hombres, las edades son variables aun que, por lo general, son parte de la población económicamente activa: 18 a 60 años.

	Año Actual	Próximo Año
Masculino	30	40
Femenino	70	60
Edad (%)		
1 a 10	0	0
11 a 20	1	2
21 a 30	20	25
31 a 40	40	38
41 a 50	24	23
51 a 60	10	8
61 a 70	4	3
71 a 80	1	1
80 a 90	0	0
91 a 100	0	0
Estrato Socio Económico (%)		
Alto	2	4
Medio	66	66
Bajo	32	30

Análisis del mercado

Para el análisis de la situación actual del mercado de los alimentos balanceados se segmentara por:

- El capital invertido en semovientes: clientes industriales, medios y menudeo
- La especie de animal de la explotación.

Aves de Postura				
Segmento	Año Actual		Año Próximo	
	Q.	%	Q.	%
Menudeo	Q 82.888,32	8	Q 214.010,40	10
Cliente medio	Q 953.215,68	92	Q 1.391.067,60	65
Cliente Industrial	Q -	0	Q 535.026,00	25
TOTAL	Q 1.036.104,00		Q 2.140.104,00	

Pollo de Engorde				
Segmento	Año Actual		Año Próximo	
	Q.	%	Q.	%
Menudeo	Q 281.568,96	16	Q 599.473,44	24
Cliente medio	Q 510.343,74	29	Q 899.210,16	36
Cliente Industrial	Q 967.893,30	55	Q 999.122,40	40
TOTAL	Q 1.759.806,00		Q 2.497.806,00	

Cerdos				
Segmento	Año Actual		Año Próximo	
	Q.	%	Q.	%
Menudeo	Q 75.492,90	30	Q 109.685,16	12
Cliente medio	Q 176.150,10	70	Q 255.932,04	28
Cliente Industrial	Q -	0	Q 548.425,80	60
TOTAL	Q 251.643,00		Q 914.043,00	

Bovinos				
Segmento	Año Actual		Año Próximo	
	Q.	%	Q.	%
Menudeo	Q -	0	Q -	0
Cliente medio	Q 210.952,00	100	Q 390.952,00	100
Cliente Industrial	Q -	0	Q -	0
TOTAL	Q 210.952,00		Q 390.952,00	

Equinos				
Segmento	Año Actual		Año Próximo	
	Q.	%	Q.	%
Menudeo	Q -	0	Q -	0
Cliente medio	Q 1.560,00	100	Q 18.720,00	100
Cliente Industrial	Q -	0	Q -	0
TOTAL	Q 1.560,00		Q 18.720,00	

Aspectos Legales

Una de las limitaciones que posee el municipio de Camotán para la producción pecuaria es ser parte del límite fronterizo con Honduras, lo cual limita los terrenos para no instalar granjas en ese sector para evitar problemas de confusión de contrabando, el cual actualmente es bastante alto, sobre todo en lo que se refiere al contrabando de aves de postura de descarte.

La actualización del estado sanitario en Guatemala respecto a la enfermedad de peste porcina clásica “PPC” brinda la apertura a la exportación de cerdos vivos, canales y procesados de origen porcino a países como Honduras y el Salvador, lo cual genera impacto positivo en la economía regional de las zonas de adyacencia, ya que amplía el consumo de alimentos balanceados para esta especie.

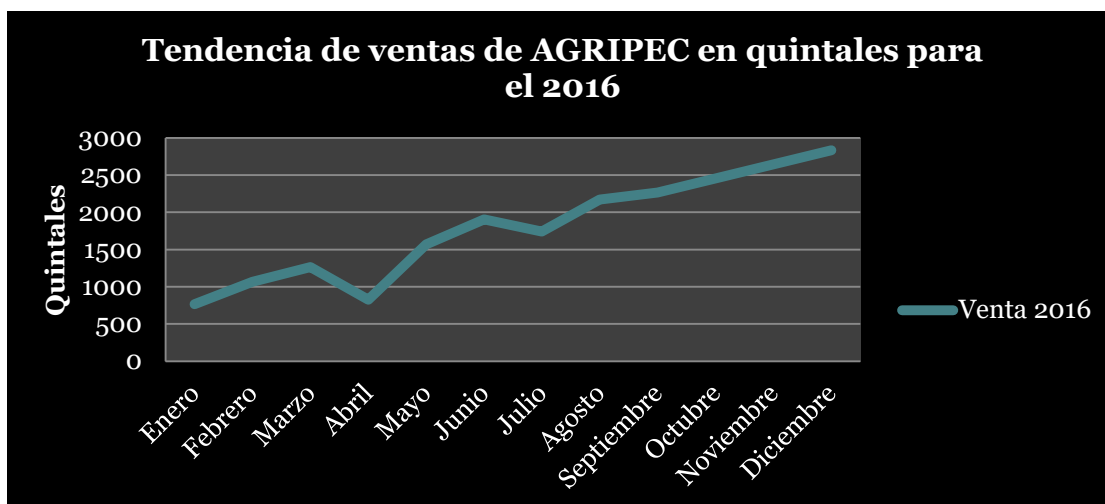
Existen en discusión en el Congreso de la Republica de Guatemala temas y propuestas legales que fomentan el combate a la desnutrición crónica en niños menores de cinco años existente en el sector y, muchos de estos programas, se basan en generar producciones pecuarias caseras para asegurar una fuente de proteína de origen animal.

MERCADEO TÁCTICO

El Producto

La marca comercial de alimentos balanceados para animales de producción que AGRÍPEC distribuye para la zona chortí es “Del Prado” una marca de Planta del Prado, S.A., productora de origen guatemalteco, con 56 años en el mercado pero con poca difusión en el mismo, tiene ventas promedio de 16,400 ton/año las cuales en los últimos seis años han aumentado hasta las 32,700 ton/año.

Para la región chortí este es un producto que empieza a crecer en presencia, puesto que los sistemas de distribución de Planta Del Prado no habían llegado a estas regiones y actualmente AGRÍPEC está cerrando su primer año como distribuidor de estos productos.



Fuente: Castañeda, 2016

Nota: Los datos de septiembre a diciembre son proyectados con la tendencia mostrada de enero a agosto.

A continuación se detalla un listado con los productos que AGRYPEC tiene a su disposición para la venta:

Aves de Postura

Producto	Etapas
Pollita Inicio	Del día 1 a 6 semanas
Polla Crecimiento	De 6-12 semanas
Pollona Desarrollo	De 12-18 semanas
Optima Impulsora	1er huevo a 35 semanas
Optima Fase 1	36 a 55 semanas
Optima Fase 2	56 a 75 semanas
Optima Fase 3	76 a salida del ave
Multiaves Fragmentado	Aves de traspatio

Equinos

Producto	Etapas
Equino del Prado	Mantenimiento
Equino del Prado Plus	Alto desempeño

Bovinos

Producto	Etapa
Ternera Peletizada	De la semana 1 a los 4 meses
Novilla Ganado	De 4 a 2 meses preparto
Pradera Ganado	Mantenimiento/Engorde
Vaca Lechera 2	Durante lactancia (4 a 8 lts)
Vaca Lechera	Durante lactancia (8 a 12 lts)
Súper Lechera	Durante lactancia (12 a 16 lts)
Vaca Súper Lechera Plus	Durante lactancia (16 a 20 lts)
Vaca Lechera Especial	Durante lactancia (>20 lts)
Pre-Parto	2 meses antes de parto a parto

Cerdos

Producto	Etapa
Estárter	De 29 a 42 días
Cerdo Lechón Peletizado	De 43 a 70 días
Cerdo Crecimiento Peletizado	De 70 a 119 días
Cerdo Engorde Peletizado	De 120 días al mercado
Cerdo Engorde Peletizado (PL)	De 120 días al mercado
Cerda Gestante	Gestación/ días abiertos
Cerda Lactante	Durante la lactancia
Cerda Reemplazo	De 90 días a las 300 lbs.
Multicerdo Peletizado	Cerdo de traspatio

Pollo de Engorde

Producto	Etapa
Pollo iniciador plus	De 8 a 21 días
Pollo Iniciador plus fragmentado	De 8 a 21 días
Pollo finalizador plus	De 22 a salida al mercado
Pollo finalizador plus peletizado	De 22 a salida al mercado
Pollo finalizador plus sin pigmento	De 22 a salida al mercado

Los alimentos tienen prácticamente tres presentaciones, según la especie a la que van dirigidos, las cuales son:

- Harinas
- Pellet
- Fragmentado “Pellet quebrado”

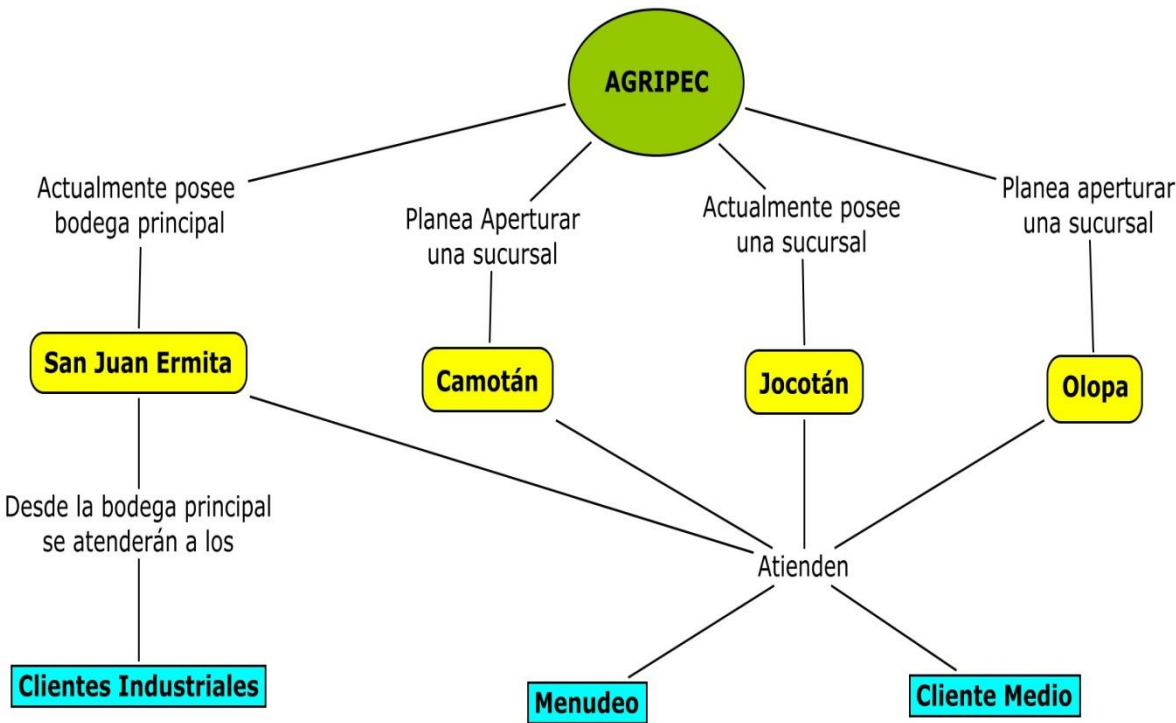
Planta del Prado, S.A. provee todos sus productos en presentación de 1 quintal, 100 libras, en sacos blancos laminados con el diseño propio de la empresa, etiquetado e información requerida por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, MAGA.

Por su parte AGRÍPEC comercializa en presentaciones de:

- 1 quintal: con la presentación brindada por Planta del Prado.
- 25 Libras: en bolsa de nylon transparente sin etiquetado.
- 1 libra: en bolsa transparente sin etiquetado.

La distribución

Para cumplir con los objetivos de este plan de mercadeo, los productos se distribuirán de la siguiente forma:



Por su parte la competencia utiliza modelos diferentes de distribución:

CASVACHI “alimentos balanceados Purina”:

Su bodega principal está ubicada en la cabecera departamental de Chiquimula, la manera en la que opera esta cooperativa es bajo el modelo de distribución establecido por la empresa transnacional CARGILL, en el cual ellos le venden el producto a “sus puntos de venta autorizados” ubicados generalmente uno por municipio, en este caso en particular, únicamente tienen punto de venta en Jocotán y Olopa. Estos puntos de venta atienden al consumidor final y a pequeñas tiendas que venden al menudeo.

MIAGRO “alimentos balanceados Aliansa”:

Esta empresa está ubicada en Jocotán, cuenta con 2 locales comerciales en el centro de la cabecera municipal y no posee puntos de venta en otros municipios. Esta empresa atiende al consumidor medio y el menudeo.

MACONEL “alimentos balanceados Aliansa”:

Esta empresa se ubica en la cabecera municipal de Chiquimula, le vende a algunos agroservicios pequeños ubicados en Jocotán, Camotán y San Juan Ermita, además atiende a varios de los clientes industriales de la región.

El Precio

La empresa AGRIPPEC cuenta con una gran cantidad de productos en cuanto a alimentos balanceados para animales de producción, en los cuales mantiene los siguientes precios:

Producto	Etapas	Precio Industrial	Precio Publico	Precio Menudeo
Pollita Inicio	Del día 1 a 6 semanas	Q 193,00	Q 198,00	
Polla crecimiento	De 6-12 semanas	Q 188,00	Q 193,00	
Pollona desarrollo	De 12-18 semanas	Q 182,00	Q 187,70	
Optima Impulsora	1er huevo a 35 semanas	Q 177,00	Q 182,20	
Optima Fase 1	36 a 55 semanas	Q 173,00	Q 177,80	Q 250,00
Optima Fase 2	56 a 75 semanas	Q 169,00	Q 174,50	
Optima Fase 3	76 a salida del ave	Q 164,00	Q 169,00	
Multiaves Fragmentado	Aves de traspatio	Q 151,00	Q 155,80	Q 200,00

Producto	Etapas	Precio Industrial	Precio Publico	Precio Menudeo
Pollo iniciador plus	De 8 a 21 días	Q 201,95	Q 207,50	Q 250,00
Pollo Iniciador plus fragmentado	De 8 a 21 días	Q 205,16	Q 210,80	Q 250,00
Pollo finalizador plus	De 22 a faenado	Q 201,95	Q 207,50	Q 250,00
Pollo finalizador plus pellet	De 22 a faenado	Q 201,95	Q 207,50	Q 300,00
Pollo finalizador plus (SNPG)	De 22 a faenado	Q 190,18	Q 195,40	

Producto	Etapas	Precio Industrial	Precio Publico	Precio Menudeo
Equino Del Prado	Mantenimiento	Q 174,13	Q 178,90	
Equino Del Prado Plus	Alto desempeño	Q 185,90	Q 191,00	

Producto	Etapas	Precio Industrial	Precio Publico	Precio Menudeo
Ternera peletizada	De la semana 1 a los 4 meses	Q 173,06	Q 177,80	
Novilla Ganado	De 4 a 2 meses preparto	Q 148,45	Q 152,50	
Pradera Ganado	Mantenimiento/Engorde	Q 105,65	Q 108,50	
Vaca Lechera 2	Durante lactancia (4 a 8 lts)	Q 108,86	Q 111,80	
Vaca Lechera	Durante lactancia (8 a 12 lts)	Q 135,61	Q 139,30	
Súper Lechera	Durante lactancia (12 a 16 lts)	Q 140,96	Q 144,80	
Vaca Súper Lechera Plus	Durante lactancia (16 a 20 lts)	Q 151,66	Q 155,80	
Vaca Lechera Especial	Durante lactancia (>20 lts)	Q 167,71	Q 172,30	
Pre-Parto	2 meses preparto al parto	Q 149,52	Q 153,60	

Producto	Etapas	Precio Industrial	Precio Publico	Precio Menudeo
Estárter	De 29 a 42 días	Q 393,48	Q 404,40	
Cerdo Lechón Peletizado	De 43 a 70 días	Q 224,96	Q 231,15	Q 275,00
Cerdo Crecimiento Peletizado	De 70 a 119 días	Q 191,25	Q 196,50	Q 250,00
Cerdo Engorde Peletizado	De 120 días al mercado	Q 189,11	Q 194,30	Q 230,00
Cerdo Engorde Peletizado (PL)	De 120 días al mercado	Q 211,58	Q 217,40	
Cerda Gestante	Gestación/ días abiertos	Q 174,13	Q 178,90	
Cerda Lactante	Durante la lactancia	Q 194,46	Q 199,80	
Cerda Reemplazo	De 90 días a las 300 lbs.	Q 195,53	Q 200,90	
Multicerdo Peletizado	Cerdo de traspatio	Q 159,15	Q 163,50	

Promoción

Durante el año 2016 se realizaron algunas actividades promocionales de las cuales se obtuvieron buenas experiencias que se quieren replicar y mejorar para el 2017, además de incorporar nuevas actividades

Los gastos realizados en el año 2016 en promoción por municipio y los gastos planificados para el año 2017 para los consumidores en menudeo y cliente medio, son los siguientes:

Gastos Promocionales por unidad (Q.)		
Áreas	2016	2017
San Juan Ermita	Q 2.000,00	Q 3.240,00
Jocotán	Q 3.750,00	Q 9.720,00
Camotán	Q -	Q 3.240,00
Olopa	Q -	Q 4.490,00

Los gastos realizados en el año actual en promoción por especie de destino de alimento y los gastos planificados para el 2017 para los consumidores en menudeo y cliente medio:

Gastos Promocionales por unidad (Q.)		
Áreas	2016	2017
Pollo de Engorde	Q 5.750,00	Q 19.440,00
Aves de postura	Q -	Q 4.000,00
Cerdos	Q -	Q 2.000,00
Bovinos	Q -	Q 1.250,00
Equinos	Q -	Q -

Los gastos promocionales para los clientes industriales los cubre la casa matriz, por lo que no se consideran en el plan de mercadeo, además la empresa AGRYPEC ha definido no trabajar más con puntos de venta ajenos a la organización, pretende llegar a todos los rincones de su zona de trabajo por sí misma, abrir mas sucursales, por lo que no se consideran promociones al intermediario.

Publicidad

La publicidad de la marca corre por parte de la casa matriz, 0,5% del total de las compras realizadas, distribuidas en el tiempo y los medios que se soliciten.

Gasto en publicidad				
Medios	Año 2016		Año 2017	
	Q.	%	Q.	%
Radio				
tiempo	Q 800,00	17,39	Q 3.200,00	21,92
Producción	Q -	0,00	Q -	0,00
Eventos locales				
Desfiles hípicas y Ferias Ganaderas	Q 3.000,00	65,22	Q 9.000,00	61,64
Otros medios				
Mantas vinilicas	Q 800,00	17,39	Q 2.400,00	16,44
TOTAL	Q 4.600,00		Q 14.600,00	

Debido a que no existe un estudio del impacto de los medios publicitarios utilizados, no se tiene un presupuesto y no se puede establecer una proyección de crecimiento a base de estos.

ACCION Y CONTROL

Programas para el futuro:

- En el año 2017 se planea abrir las sucursales en Olopa y Camotán.
- Se realizarán 4 mini congresos técnicos, uno por especie, para productores medianos de las zonas para fomentar el desarrollo en estas explotaciones.
- Se establecerán días “del pollito”, “huevos para la casa” y “el cerdito navideño” para promocionar paquetes de animales y alimento para hacer crecer el mercado al menudeo.
- Se incrementará la presencia en radio emisoras locales para aumentar la cuota de mercado.
- Se otorgarán productos promocionales a clientes frecuentes.
- Se realizará el lanzamiento de un alimento para cabras lecheras.

Resultados Financieros

Estado de Resultados

	Inversión	enero	febrero	Marzo	abril	Mayo	junio
Ingresos	-Q100,00	Q450,72	Q450,72	Q450,72	Q450,72	Q450,72	Q450,72
Costos de compra		Q403,20	Q403,20	Q403,20	Q403,20	Q403,20	Q403,20
Costo venta		Q9,97	Q9,97	Q9,97	Q9,97	Q9,97	Q9,97
Utilidad bruta		Q37,55	Q37,55	Q37,55	Q37,55	Q37,55	Q37,55
Costos financieros y administrativos		Q1,00	Q1,00	Q1,00	Q1,00	Q1,00	Q1,00
UAI		Q36,55	Q36,55	Q36,55	Q36,55	Q36,55	Q36,55
ISR		Q6,38	Q6,38	Q6,38	Q6,38	Q6,38	Q6,38
IVA		Q5,70	Q5,70	Q5,70	Q5,70	Q5,70	Q5,70
Utilidad Neta	-Q100,00	Q24,47	Q24,47	Q24,47	Q24,47	Q24,47	Q24,47

	julio	agosto	septiembre	Octubre	noviembre	Diciembre
Ingresos	Q450,72	Q450,72	Q450,72	Q450,72	Q450,72	Q450,72
Costos de compra	Q403,20	Q403,20	Q403,20	Q403,20	Q403,20	Q403,20
Costo venta	Q9,97	Q9,97	Q9,97	Q9,97	Q9,97	Q9,97
Utilidad bruta	Q37,55	Q37,55	Q37,55	Q37,55	Q37,55	Q37,55
Costos financieros y administrativos	Q1,00	Q1,00	Q1,00	Q1,00	Q1,00	Q1,00
UAI	Q36,55	Q36,55	Q36,55	Q36,55	Q36,55	Q36,55
ISR	Q6,38	Q6,38	Q6,38	Q6,38	Q6,38	Q6,38
IVA	Q5,70	Q5,70	Q5,70	Q5,70	Q5,70	Q5,70
Utilidad Neta	Q24,47	Q24,47	Q24,47	Q24,47	Q24,47	Q24,47

Rentabilidad (%)	5,92
TIR (%)	22

Control del Plan de Mercadeo

Objetivos de la marca				
Objetivo	Estrategia	Tarea	Responsable	Fecha Limite
Ocupar el 60% de participación en el mercado de venta de alimentos balanceados para animales de producción.	Tomar control de cuentas claves en clientes industriales que aumentan fuertemente el volumen de venta mensual	Aumentar las visitas a clientes industriales para obtener oportunidades de venta en esas cuentas.	Sender Jordan, gerente general de AGRIPEC.	Mínimo una visita al mes
Crear nuevas necesidades en el mercado	Introducir una línea de alimento que no exista actualmente en el mercado	Realizar un evento de lanzamiento de nueva línea de alimentos para cabras	Rudy Castañeda, asesor técnico comercial de Planta del Prado, S.A.	febrero 2017
Superar los Q. 5,000,000.00 en ventas anuales	Intensificar las ventas a clientes medios y al menudeo por medio de la extensión de cobertura de los locales comerciales	Abrir las sucursales de Olopa y Camotán	Sender Jordan, gerente general de AGRIPEC.	abril y junio 2017

Objetivos del Plan de Mercadeo

Objetivo	Estrategia	Tarea	Responsable	Fecha Limite
Aumentar el volumen de unidades vendidas a 28,800 quintales anuales	Aumento en ventas a clientes medios e industriales	Intensificar la publicidad y visitas comerciales	Rudy Castañeda, asesor técnico comercial de Planta del Prado, S.A. y Sender Jordan, gerente general de AGRIPEC.	mínimo de una vez al mes
Obtener una Utilidad Neta Mensual arriba del 5%	Aumentar las ventas al menudeo	Realizar eventos promocionales para impulsar la venta de paquetes de pollito y alimento	Encargados de tiendas	una vez por semana
Obtener una Tasa Interna de Retorno mayor de 20%	Alcanzar la meta en ventas mensuales sin aumentar los créditos para no afectar el flujo de efectivo	Aumentar las ventas a clientes medios sin créditos e implementar créditos que no comprometan el capital de la empresa	Encargados de tiendas	todos los días e implementar el sistema de crédito, no más de abril 2017
Colocar la marca de alimentos balanceados que mercadea AGRIPEC en 2do lugar de posicionamiento mental local.	Ser la segunda opción mental en compra de alimentos para animales pero la primera por las ventas que el producto pueda brindar	Intensificar la publicidad y promociones	Rudy Castañeda, asesor técnico comercial de Planta del Prado, S.A.	junio 2017

VII. DISCUSION DE RESULTADOS

AGRIPEC es una empresa que intenta hacer cosas nuevas en el mercado de distribución y ventas de alimentos balanceados. Desde que toma la iniciativa de planificar, toma amplia ventaja ante la competencia que generalmente es reactiva.

Uno de los puntos marcados en la estructura de la empresa es la intención de brindar un servicio de mayor calidad y utilidad a los clientes, esto puede ser un factor determinante en la venta de un insumo que suele ser blanco de críticas por fallas producidas por otros factores. Con una asesoría técnica adecuada se puede evitar que clientes migren por problemas ajenos al producto.

Los valores que fomenta AGRIPPEC enlazan muy bien las necesidades que los clientes buscan cuando visitan una tienda, así que esto en conjunto con el servicio de asesoría profesional, resulta una buena combinación para una empresa comercializadora que se podría definir básicamente como prestadora de servicios.

Dentro de las ventajas de la empresa, cuenta con precios competitivos en el mercado y con el personal adecuado para brindar el tipo de servicio que desean darle a sus clientes; mientras que las desventajas son: falta de capacitación en el equipo de trabajo, políticas de cobros inadecuadas, lo que acarrea problemas; sin embargo, puede transformarse en una oportunidad de mejora para la empresa.

Cabe destacar que dentro de las amenazas planteadas se encuentra, en la región chortí, riego por contrabando; lo cual afecta muchas veces a los pequeños productores locales, quienes se ven obligados a competir con productos provenientes de productores industriales de otros países, que laboran bajo otras condiciones muchas veces más favorables que las locales. Como una oportunidad muy importante se encuentra el hecho de que hay mucha inversión por parte de organizaciones no gubernamentales, preocupadas en generar proyectos de sostenibilidad para contribuir a disminuir la desnutrición crónica y aguda en esos

municipios y, como parte de estos proyectos, esta la implementación de granjas caseras para producir alimentos como fuente de proteína de origen animal.

Según el diagnóstico actual, la empresa AGRIPPEC ha tenido una buena incorporación al mercado regional en los primeros nueve meses de existir, sobre todo en los clientes de tipo medio que compran por quintales, aunque sus granjas son pequeñas, ya que con ellos ha tenido muy buen acercamiento el personal de la empresa. Por otra parte, la porción del mercado industrial es muy baja, esto puede ser a que este tipo de cliente es más exigente y no se compromete a comprarle a alguien que tiene muy poco tiempo en el mercado, aún así eso corresponde a un mercado muy jugoso para una empresa en crecimiento, posicionándose como una opción para el crecimiento.

En el resumen de pérdidas y ganancias se observa como la empresa ha invertido a lo largo del año 2016 y los objetivos pretenden duplicar las ventas, mínimo Q. 5,000,000.00 anuales, para el periodo 2017, así:

- Diluir los costos fijos y la inversión en activos móviles.
- Mejorar la capacidad de negociación con los clientes y principalmente con los proveedores.
- Aumentar las ganancias y el porcentaje de retorno del capital.

El posicionamiento que posee la empresa en un año de estar en el mercado es bastante bueno, debido a sus estrategias de venta en los dos municipios en los cuales se ha instalado, pero, el posicionamiento mental es muy bajo y la fidelidad de los clientes es casi nula en el mercado al menudeo.

El perfil del cliente de AGRIPPEC se encuentra entre los 21 y los 50 años, 84% pertenecientes a estratos socio económicos de diferentes niveles, por el número de clientes la mayoría pertenecen al estrato medio y bajo, pero por el consumo de productos, domina el estrato alto.

Las líneas más demandadas en los municipios de San Juan Ermita y Jocotán son las de pollo de engorde y aves de postura y, la que menos movimiento ha generado, es la de equinos. Se prevé un crecimiento en la línea de ganadería y cerdos con la introducción al mercado de Olopa, mientras que Camotán genera la misma tendencia que los municipios ya trabajados en el 2016.

El producto que trabaja AGRÍPEC es elaborado en Guatemala por Planta del Prado S.A. y cuenta con aproximadamente 34 productos estándar, que pueden ser modificados con medicamentos u otros. Todas las presentaciones que brinda este proveedor son de un quintal, pero da la potestad al distribuidor de trasegar a presentaciones prácticas para su venta. En ocasiones anteriores se intentó establecer la venta de esta marca en la región chortí, sin tener éxito; por lo que se considera que luego de un año de trabajo, el producto ha superado la fase de introducción y se encuentra en fase de crecimiento.

En un principio la empresa buscaba pequeñas tiendas agropecuarias interesadas en vender los alimentos balanceados en su región, detallistas. En el plan de mercadeo se establece obviar este eslabón para ampliar los márgenes de utilidades y abrir tiendas en los otros municipios de la región chortí. La atención a clientes industriales se realizará desde San Juan Ermita, en donde la empresa posee una bodega más amplia y mayor facilidad de atención por cercanía a todos los demás sectores.

Los precios de los productos en el sector son bastante similares a los de MACONEL y MIAGRO que son distribuidores de Aliansa; por su lado CASVACHI como distribuidor de Nutrimentos Purina, manejan una estrategia de precios altos y fuerte inversión en medios para mantener una percepción de alta calidad en los clientes; por lo cual, el plan está diseñado para ubicar los alimentos distribuidos por AGRÍPEC como segundos en el mercado con un presupuesto medio, mucho más discreto que el de CASVACHI.

La parte más importante del plan de mercadeo es la de acción y control, en donde se determina cómo se trabajará, qué planes se implementarán para cubrir los objetivos y la forma en que estos se evaluarán, para que no quede solo en una planificación. El plan de mercadeo tiene como finalidad llevar a AGRIPPEC, con una tasa interna de retorno, TIR, actual del 9% en el año 2016, a uno de 22% en el 2017.

VIII. CONCLUSIONES

1. Se Elaboró una propuesta de plan de mercadeo para la empresa AGRYPEC que funciona como distribuidor exclusivo para la región Chortí del departamento de Chiquimula, Guatemala.
2. La herramienta diseñada con la información de ventas actuales, permite realizar estrategias que eleven las ventas en el período 2017, dicha herramienta contempla los puntos más importantes como perfil de clientes, distribución, precios, productos, promoción y publicidad.
3. La participación en el mercado actual fue definida por medio de un censo de unidades productivas: granjas grandes, medianas y pequeñas, conocidas en la región y por el volumen de ventas del año 2016.
4. En la propuesta del plan de mercadeo se establece una serie de actividades para aumentar el posicionamiento mental de los alimentos balanceados distribuidos por la empresa AGRYPEC. Estas van desde el aumento en inversión en medios de difusión local, radio, implementación de actividades que impulsen el desarrollo de los pequeños productores, Mini congresos, entrega de promociones a los clientes frecuentes y participación en eventos de realce local como ferias ganaderas.
5. Se diseñó como parte del plan de mercadeo, una plantilla de seguimiento a las estrategias propuestas, en la cual se mide el impacto que tendrán las diferentes inversiones en medios de publicidad, como promociones sobre las ventas, en general, por municipio y línea de alimentos a la cual está destinada la misma.

IX. RECOMENDACIONES

1. Implementar el plan de mercadeo para el 2017 en la empresa AGRIPPEC, ya que éste brinda un panorama más amplio de la situación actual, marca claramente los pasos y metas a cumplirse y ordena todas las actividades de la empresa.
2. Revisar continuamente las interacciones del mercado, los aspectos legales concernientes y los perfiles de proveedores y clientes para que este plan tenga validez durante todo el periodo para el que está diseñado. Si algo no contemplado en éste plan surgiera, se deberá adaptar el mismo para prever las alteraciones que esto pueda causar.
3. Realizar encuestas propias que brinden una base de datos de información primaria para futuras planificaciones, ya que estos brindan información más certera de la realidad en la región.
4. Diseñar una herramienta que determine el posicionamiento mental de los alimentos balanceados, para lograr el objetivo de ser el segundo alimento en posicionamiento mental en la región chortí.
5. Cumplir a cabalidad las estrategias planteadas en el plan de mercadeo, dar seguimiento al plan de acción y control, empoderar a las personas responsables de dichas actividades que con la experiencia generada durante el 2017 pueden brindar aportes de mucha importancia para futuros planes de la empresa.

X. BIBLIOGRAFÍA

- Abascal, E. & Grande, I. (2014). Fundamentos y técnicas de la investigación comercial. (12ª ed.) Madrid: ESIC.
- Aced, C. (2009). Redes Sociales En Una Semana. España: Ediciones Gestión.
- Acuerdo Gubernativo del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Ganadería de la Republica de Guatemala. 745 – 99. Reglamento de la ley de sanidad vegetal y animal. 30 de septiembre de 1999. Diario de Centro América No.74 Tomo CCLXII. Guatemala 10 de octubre de 2016.
- Acuerdo Gubernativo del Ministerio de Economía de la Republica de Guatemala. 415 – 2014. Reforma al acuerdo gubernativo 777 – 2003 10 de diciembre 2003. Diario de Centro América No.87, Tomo CCC Pag.4 Guatemala 20 de noviembre de 2014.
- Alcaraz, R. (2011). El emprendedor de éxito. (4ª ed.) México: McGraw Hill.
- Ambrosio, V. (2000). Plan de mercadeo Paso a Paso. (2ª ed.) Bogotá: Pearson Education de Colombia.
- Benassini, M. (2009). Introducción a la investigación de mercados. (2ª ed.) México: Pearson Education.
- Best, J. (2007). Marketing estratégico. (4ª ed.) Madrid: Pearson education.
- Blanco, A. (2009). Atención al cliente. (3ª ed.) España: Pirámide.
- Cohen, W. (2001). Plan de marketing: procedimientos, formularios, estrategia y técnica. (3ª ed.) Barcelona: Deusto Ediciones.
- Cyr, D. & Gray, D. (2007). Mercadeo en la pequeña y mediana empresa. (3ª ed.) Colombia: Editorial Norma S.A.

Decreto del Congreso de la Republica de Guatemala 06 – 2003. Ley de protección al consumidor y usuario. 11 de febrero 2003. Diario de Centro América No. 4 Tomo 271 Pág. 2. Guatemala 13 de octubre de 2016.

Decreto del Congreso de la Republica de Guatemala 18 – 2017. Reformas al Código de comercio de Guatemala decreto 2 – 70 del Congreso de la Republica de Guatemala. 28 de enero 1970. Diario de Centro América No. 31 Tomo CCCVIII Pág. 1-3. Guatemala 13 de octubre de 2016.

Decreto del Congreso de la Republica de Guatemala 36 – 98, Ley de sanidad vegetal y animal. 2 de junio de 1998. Diario de Centro América No. 17 Tomo CCLXII Pág. 4-7. Guatemala 10 de octubre de 2016.

Escribá, J. & Bononad, F. (2005). Mercadeo en el Punto de Venta. España: Mc GrawHill.

Gitman, L. (2007). Principios de administración financiera. (11ª ed.) México: Pearson Educacion.

Guiltinan, J. & Gordon, P. (2009). Gerencia de Mercadeo. (6ª ed.) Colombia: McGraw Hill.

Hayes, B. (2006). Cómo medir la satisfacción del cliente. (2ª ed.) México: Editorial Alfa omega.

Heizer, J. & Barry, R. (2007). Dirección de la Producción y de Operaciones. (8ª ed.) Madrid: Pearson Educación.

Herrera, H. (2011). Propuesta de una mezcla de mercadeo para un programa de dieta y acondicionamiento físico para reducción de peso y aumento de masa muscular para una clínica de nutrición en la ciudad de Guatemala. (Tesis de maestría en administración industrial y de empresas de servicios), Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

- Horngren, C. Sundem, G. & Stratton, W. (2006). Contabilidad administrativa. Bogotá: Pearson Education.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). Fundamentos de marketing. (11ª ed.) México: Pearson educacion.
- López, I. (2007). Plan de comercialización para incrementar las ventas de la empresa artesanal de vidrio en el Municipio de Cantel. (Tesis de licenciatura en administración de empresas), Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
- Lovelock C. (2011). Administración de servicios, estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios. (2ª ed.) México: Pearson Educacion.
- Luther, W. (2003). El plan de mercadeo, como prepararlo e implementarlo. Colombia: Norma.
- Monferrer, D. (2013). Fundamentos del mercadeo. España: Universidad Jaume.
- Pérez, F. (2009). Dirección estratégica de venta profesional. Bogotá: Pearson Education de Colombia.
- Pérez, V. (2007). Propuesta de un programa de seguridad industrial en bodegas para almacenamiento de granos y abarrotos del programa mundial de alimentos. (Tesis de Ingeniería Mecánica industrial), Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Porter, M. (2008). Estrategia competitiva. (9ª ed.) México: Patria.
- Reichheld, F. (2006). The ultimate question. (15ª ed.) Estados Unidos de América: Harvard business school.
- Robles, C. (2012). Fundamentos de la administración financiera. México: Red tercer milenio.

Rosales, P. (2010). Estrategia Digital: Como usar las Nuevas Tecnologías Mejor que la Competencia. (8ª ed.) España: Deusto Ediciones.

Sainz, J. (2008). El plan de mercadeo en la práctica. (12ª ed.) Madrid: ESIC.

Van Horne, J. & Wachowicz, J. (2010). Fundamentos de administración financiera. México: Pearson Educacion.

Varela, R. (2008). Innovación empresarial. (3ª ed.) Colombia: Pearson Education.

Vidaurri, H. (2008). Matemáticas financieras. (4ª ed.) México D.F.: Cengage.



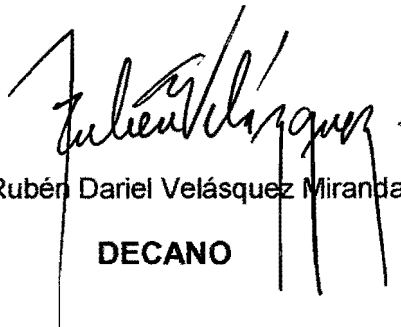
Rudy Alexander Rebuli Castañeda

AUTOR



MSc. María Ernestina Ardón Quezada

DIRECTORA



Dr. Rubén Dariel Velásquez Miranda

DECANO