



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

**MODELO DE PLAN ANUAL DE MERCADEO, PARA UNA EMPRESA  
DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS VARIOS**

**Brenda Lucrecia Solomán Hernández**  
Asesorado por el Lic. David Solares Cabrera

Guatemala, octubre de 2008

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**MODELO DE PLAN ANUAL DE MERCADEO, PARA UNA EMPRESA  
DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS VARIOS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR:

**BRENDA LUCRECIA SOLOMÁN HERNÁNDEZ**

ASESORADA POR EL LICENCIADO DAVID SOLARES CABRERA  
AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
**INGENIERA INDUSTRIAL**

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2008

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERÍA



### **NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Inga. Alba Maritza Guerrero de López
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Milton De León Bran
VOCAL V	Br. Isaac Sultan Mejía
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

### **TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. William Abel Antonio Aguilar Vásquez
EXAMINADOR	Ing. Walter Leonel Ávila Echeverría
EXAMINADOR	Ing. Javier Mauricio Reyes Paredes
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

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

### **MODELO DE PLAN ANUAL DE MERCADEO, PARA UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS VARIOS,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, el 23 de octubre de 2006.

Brenda Lucrecia Solomán Hernández

## **ACTO QUE DEDICO A:**

### **Dios**

Gracias por haberme permitido llegar hasta aquí porque sin Él no sería nada. Por la salud, su amor y misericordia que me da cada mañana y el regalo más grande de su salvación.

### **Mis padres**

Carmelina de Solomán, que con su apoyo, ejemplo, amor y oraciones fue posible hacer de mí lo que hoy soy. Sarvelio Solomán, por su apoyo a lo largo de todos estos años.

### **Mis hermanas**

Carmen Solomán, por su apoyo incondicional y consejos que me ha dado. América Solomán, por el apoyo que me ha brindado.

### **Mis sobrinos**

Isaí, Dorcas, Dulce y María Fernanda, por el afecto que me brindan cada día.

### **Mis amigos**

Ana Luisa, Pablo, Manolo, Glendis, Rocío, Lesbia, Yacky, Paty, Yuvetza, Beatriz, por todo su apoyo y por estar con migo en las buenas y en las malas.

### **Mi asesor**

Lic. David Solares, por su apoyo y esfuerzo.



## ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....</b>	<b>V</b>
<b>GLOSARIO.....</b>	<b>IX</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>XI</b>
<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>XIII</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>XV</b>

### 1. GENERALIDADES

1.1 Qué es un plan anual.....	1
1.2 Etapas del plan anual.....	4
1.3 Misión.....	6
1.4 Objetivos.....	7
1.4.1 Variables cualificables.....	9
1.4.2 Variables cuantificables.....	10
1.5 Metas.....	10
1.6 Mezcla de mercadeo.....	11
1.6.1 Producto.....	12
1.6.2 Plaza.....	13
1.6.3 Precio.....	16
1.6.4 Promoción.....	17
1.7 Estrategias.....	18
1.7.1 Estrategia de jale empuje.....	20
1.7.2 Estrategia de penetración.....	24
1.7.3 Estrategia de desarrollo del producto.....	25
1.7.4 Estrategia de desarrollo de mercado.....	27
1.7.5 Estrategia de diversificación.....	27

1.8 Definición de análisis del entorno (FODA).....	28
1.8.1 Fortalezas.....	29
1.8.2 Oportunidades.....	30
1.8.3 Debilidades.....	30
1.8.4 Amenazas.....	31
1.8.5 Los principales elementos de la empresa.....	32

## **2. PROPUESTA DE UN PLAN ANUAL DE MERCADEO DE LOS PRODUCTOS: GELATINAS Y CERÁMICA DECORATIVA**

2.1 Diagnóstico de la empresa.....	35
2.1.1 Descripción de la empresa.....	35
2.1.1.1 Tipo de empresa.....	36
2.1.1.2 Cómo funciona.....	36
2.2 Misión del departamento.....	38
2.3 Análisis FODA del departamento de mercadeo.....	39
2.3.1 Fortalezas.....	39
2.3.2 Oportunidades.....	40
2.3.3 Debilidades.....	41
2.3.4 Amenazas.....	42
2.4 Metas del departamento de mercadeo.....	43
2.5 Objetivos del departamento de mercadeo.....	44
2.6 Estrategias del plan.....	44

## **3. ESTRATEGIAS DE PRODUCTO**

3.1 Producto.....	51
3.1.1 Descripción del producto de las gelatinas.....	53
3.1.2 Detalle del producto de cerámica decorativa.....	54



3.2 Precio.....	55
3.2.1 Estimación de precios para las gelatinas.....	56
3.2.2 Evaluación de precios para cerámica decorativa.....	57
3.3 Plaza.....	58
3.3.1 Distribución del mercado para gelatinas.....	59
3.3.2 Colocación en el mercado para cerámica decorativa.....	61
3.4 Promoción.....	61
3.4.1 Tipos de publicidad adecuados al producto de las gelatinas.....	63
3.4.2 Diferentes estrategias de mercadeo para cerámica decorativa.....	63
<b>4. PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO DEL PLAN ANUAL DE MERCADEO</b>	
4.1 Ordenamiento de Recursos.....	65
4.2 Diagrama de Gantt.....	65
4.3 Programación de todas las actividades anuales.....	69
4.3.1 Presupuesto del plan.....	69
4.3.2 Egresos.....	71
4.4 Resultados para la empresa.....	74
<b>5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y AUDITORÍA</b>	
5.1 Seguimiento del plan anual.....	75
5.1.1 Costos para las gelatinas.....	75
5.1.2 Gastos para cerámica decorativa.....	76
5.2 Evaluación.....	78
5.2.1 Resultados de las gelatinas.....	81
5.2.2 Efectos para cerámica decorativa.....	82
5.2.3 Aspectos a considerar.....	84
5.3 Herramientas de auditoría.....	84

5.3.1 Flujo de caja para las gelatinas.....	60
5.3.2 Flujo de caja para cerámica decorativa.....	91
5.3.3 Resultados finales.....	93
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>97</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>99</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>101</b>
<b>APÉNDICE.....</b>	<b>103</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1	Etapas del plan anual.....	5
2	Canal de distribución de fabricante, mayorista y detallista.....	15
3	Estrategia de jale.....	20
4	Estrategia de empuje.....	20
5	Comparación entre una cadena de suministro jale y empuje.....	22
6	Organigrama de la empresa.....	38
7	Segmento de mercado objetivo para las gelatinas.....	46
8	Segmento de mercado objetivo para la cerámica decorativa.....	46
9	Mezcla de variables del producto o consumidor.....	52
10	Diferentes tipos de cerámica decorativa.....	54
11	Mezcla de variables del precio.....	55
12	Mezcla de variables para la plaza, lugar o conveniencia.....	58
13	Canales de distribución para la empresa.....	60
14	Variables para la promoción o comunicación.....	61
15.A	Diagrama de Gantt de la empresa.....	66
15.B	Diagrama de Gantt de la empresa.....	67
15.C	Diagrama de Gantt de la empresa.....	68
16	Punto de equilibrio para las gelatinas tipo 1.....	85
17	Punto de equilibrio para las gelatinas tipo 2.....	86
18	Punto de equilibrio para cerámica decorativa pequeña.....	87
19	Punto de equilibrio para la cerámica pequeña-mediana.....	88
20	Punto de equilibrio para la cerámica decorativa mediana.....	89
21	Punto de equilibrio para cerámica grande.....	90
22	Flujo de caja para las gelatinas en dólares y quetzales.....	91
23	Flujo de caja para la cerámica en dólares y quetzales.....	92

## TABLAS

I	Producto (Gelatinas)/mercado y opciones de cliente (combinación y selección).....	45
II	Producto (Cerámica)/mercado y opciones de cliente (combinación y selección).....	45
III	Emparejamiento del producto “gelatinas” con opciones de mercado y de cliente (Combinación y selección).....	47
IV	Emparejamiento del producto “cerámica decorativa” con opciones de mercado y de cliente (combinación y selección).....	48
V	Descripción (gelatinas).....	53
VI	Descripción (cerámica decorativa).....	54
VII	Precios para las gelatinas.....	57
VIII	Precio por cajas.....	57
IX	Estimación de precios para la cerámica decorativa.....	57
X	Precio por cajas de cerámica decorativa.....	58
XI	Rutas para hacer llegar el producto.....	60
XII	Presupuesto por actividad en capacitación, distribución, publicidad y promociones acorde al producto .....	70
XIII	Presupuesto del plan de mercadeo por función.....	71
XIV	Volúmenes por cajas y contenedores.....	72
XV	Determinación del número de cajas por contenedor.....	72
XVI	Costo de transporte marítimo para las gelatinas.....	72
XVII	Costo de flete marítimo para la cerámica.....	73
XVIII	Determinación de sueldos y salarios.....	73
XIX	Egresos anuales hechos por la compañía.....	73
XX	Gastos para las gelatinas.....	76
XXI	Costos para la cerámica decorativa.....	77

XXII	Ventas realizadas el año anterior (gelatinas).....	78
XXIII	Proyección de ventas para el siguiente año (gelatinas).....	79
XXIV	Ventas hechas en años anteriores (cerámica).....	79
XXV	Proyección de ventas para el siguiente año (cerámica).....	80
XXVI	Ventas hechas en años anteriores para ambos productos.....	80
XXVII	Resultados de ventas para gelatinas.....	81
XXVIII	Precios de compra y utilidad generada anual y mensual (gelatinas).....	82
XXIX	Ventas esperadas para la cerámica decorativa.....	83
XXX	Precio de compra y utilidad esperada para la cerámica decorativa.....	83
XXXI	Resultados finales para ambos productos.....	93
XXXII	Estado de pérdidas y ganancias.....	94



## GLOSARIO

<b>Plan de mercadeo:</b>	Regula, controla y dirige las acciones específicas de mercadeo de una empresa, el cual se dirige hacia objetivos específicos dentro de lo que es un ambiente de mercado en un tiempo específico y para este plan es un año.
<b>Presupuesto:</b>	Previsión de gastos e ingresos asignados a un proyecto o determinado plan en un lapso de un año.
<b>Meta:</b>	Lo que se ha propuesto alcanzar la empresa en un tiempo determinado y específico. Es el objetivo al que se le ha fijado sujeto de acción, costo y plazo para alcanzarlo.
<b>FODA:</b>	Sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se posee sobre un negocio, útil para examinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
<b>Variable cuantificable:</b>	Es la que expresa cantidades de algo, ya sea tiempo, dinero, pero que se mide en base a cantidad.
<b>Variable cualificable:</b>	Es aquella que describe cualidades o atributos que se pueden ver, tocar, sentir, probar y especifica lo que se describe.
<b>Estrategias:</b>	Métodos o acciones que se utilizan en el desarrollo de actividades de mercadeo y establecen la manera de alcanzar los objetivos planteados, de manera que las estrategias se derivan de los objetivos que se quieren alcanzar.

<b>Mezcla de mercadeo:</b>	Variables que intervienen en el proceso de mercadear, lo que la empresa ofrece, así como precio, plaza, producto y promoción.
<b>Canales de distribución:</b>	Forma de circulación de un producto o servicio a través de un medio o estructura que es utilizada por las unidades de organización interna de la empresa y externa por los distribuidores por mayoreo a menoreo hasta llegar al consumidor final.
<b>Consumidor:</b>	Persona que compra productos o servicios para su uso o consumo personal.
<b>Detallista:</b>	Entidad o punto de venta que se dedica a la venta de algún producto o servicio para el consumidor final.
<b>Mayorista:</b>	Empresa o agrupación que se dedica a la distribución y venta de un producto o servicio para otras agrupaciones o personas individuales por cantidad de volumen.



## RESUMEN

Toda empresa de tipo terciario necesita el desarrollo de un plan estratégico de venta de producto, que distribuya de acuerdo a la demanda del mismo. Se necesita crear estrategias del producto, plaza, precio y promoción ofreciendo una gama de opciones para hacer viable la óptima distribución a los clientes.

La realización de un plan de mercadeo se efectúa de acuerdo a un período de tiempo, calculando para ese período todas las variables que involucra dicho pedido, conforme a informes anteriores con respecto de la demanda.

Se hace con la finalidad de tener un modelo del cual tomar una guía para la realización de pedidos, ya que con un rango de confiabilidad se podrán hacer las órdenes suficientes y evitar hacer excesivas en la misma cantidad de tiempo, ya que esto implica gastos de transporte marítimos o terrestres y eso es lo que se pretende eliminar.

La elaboración de un plan anual de mercadeo para una empresa que se dedica a distribuir artículos varios es importante debido a que con esto, la misma podrá tener una guía que permitirá facilitar la logística en cuanto a los productos a adquirir anualmente.

Es por esto que a continuación se muestra el trabajo de graduación “modelo de plan anual para una empresa distribuidora de productos varios” que se encarga de determinar las metas y objetivos para el año siguiente, adecuar las estrategias con base a lo propuesto, ampliar la cartera de clientes y distribución para el producto de la cerámica y gelatinas a nivel nacional, por medio de la capacitación de su personal de ventas y exploración de nuevos mercados para estos producto.



## **OBJETIVOS**

### **GENERAL**

Elaborar un plan anual de mercadeo para una empresa distribuidora de productos varios.

### **ESPECÍFICOS**

1. Definir la situación actual de la empresa para identificar ventajas y desventajas del modelo actual del plan de mercado.
2. Instituir la misión y visión de la empresa de acuerdo a la naturaleza de la misma.
3. Determinar las metas y objetivos del plan anual.
4. Determinar las estrategias y mezcla de mercado del plan.
5. Elaborar la programación de actividades para el desarrollo del mismo.
6. Presentar una propuesta de un modelo de plan anual de mercadeo.
7. Describir las herramientas de elaboración del plan.
8. Definir cuál sería el seguimiento a dar una vez implementado.



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de graduación “Modelo de plan anual de mercadeo para una empresa distribuidora de productos varios” tiene como finalidad ser una guía que la empresa pueda tener para llevar la planeación estratégica de las metas y objetivos planteados para un período de tiempo determinado.

De esta manera, ir documentando lo que de ahora en adelante la empresa haga, ya que la planificación es algo que debe estar presente en todo lugar de trabajo para poder rendir conforme lo requiere el ritmo del mercado fuera de las empresas.

El capítulo uno se presenta el marco teórico de las bases de un plan anual, definiciones y diferentes puntos de vista de algunos autores expertos en la materia. En el capítulo dos se hace un diagnóstico de la empresa, una descripción, el tipo de empresa, como funciona con base a su organigrama, misión, análisis FODA, las metas y objetivos del departamento de mercadeo y las estrategias de mercado.

En el capítulo tres se ven las estrategias del producto, descripción, estimación de precios, distribución del mercado, canales de distribución, tipos de publicidad adecuados. El capítulo cuatro se hace un ordenamiento de recursos, el diagrama de Gantt, la propuesta del plan, programación de las actividades anuales, presupuesto, egresos y resultados para la empresa.

Mientras que el capítulo cinco hace un plan de implementación de auditoría, con un seguimiento del plan, evaluación y herramientas de auditoría. Los resultados con los que se concluyó el presente trabajo son que dicho plan anual de mercadeo juega un papel importante en los procedimientos administrativos, incrementar las ventas, mejorar el servicio y atención a los clientes, por ende el plan anual de mercadeo es una herramienta necesaria para trabajar con un producto o servicio.

## 1. GENERALIDADES

### 1.1 Qué es un plan anual?

La planeación es el proceso de anticipar hechos y determinar estrategias con el fin de alcanzar los objetivos de la organización en el futuro. Se refiere al diseño de actividades relacionadas con los objetivos y los cambios en el ambiente del mercado. [Charles W. Lamb]

Es la base de todas las decisiones y estrategias de *marketing*. En asuntos como líneas de productos, canales de distribución, comunicaciones de comercialización y precios forman parte del plan de mercadeo. Es un documento escrito que funge como manual de referencia de las actividades de *marketing* para el gerente del área. [Charles W. Lamb]

Un plan anual es aquel que se hace en función del tiempo, de acuerdo al tipo de producto que se requiera planificar. El plan de mercadeo comienza con una exposición de las estrategias más importantes. Se presentan los objetivos de mercadeo. Cada objetivo debe ser escrito en forma tal que sea posible su medición, de modo que al finalizar un determinado período de tiempo, se pueda determinar si el objetivo ha sido logrado. [William M. Luther]

Los objetivos deben ser específicos e incluir una meta mensurable, a un costo especificado, con fecha de terminación precisa. Son dos las razones que justifican el uso de objetivos mensurables. Primero si no establece una medida, nunca sabrá si se ha alcanzado. Cuando se logra un objetivo, las personas responsables de este logro deben ser recompensadas. [William M. Luther]

Cuando los resultados no satisfacen los objetivos, es preciso revisar los planes y analizar las asignaciones, a fin de evitar que estas fallas se repitan. La segunda razón consiste en que proporcionan un banco de datos para la preparación de futuros planes de mercadeo.

El plan que uno redacta en los primeros dos años estará lleno de afirmaciones no fundamentadas y de estrategias y planes no comprobados y sus resultados estarán probablemente muy por encima o muy por debajo de los objetivos establecidos. [William M. Luther]

Con cada año que pase, se dispondrá de un mayor volumen de información que podrá incorporar a su programa de planeación y, en breve tiempo, habrá desarrollado pautas relativamente exactas para así determinar los recursos financieros necesarios para el logro de los diferentes objetivos. [William M. Luther]

### **Formato del plan de mercadeo**

- I. Estrategias principales: Se deben especificar medidas tales como mejorar, mantener o abandonar la participación en el mercado; la integración vertical; la penetración de la línea de productos; los reglamentos de mercado.
- II. Objetivos de mercadeo: Hacen cumplir las principales estrategias. Estos objetivos deben ocuparse de lo que se puede realizar por medio de ventas, comunicaciones e investigación de mercados.
- III. Efecto de pérdidas y ganancias que tiene la recomendación. Muestra hasta que punto se va a obtener un beneficio.

#### IV. Plan de comunicaciones

A. Objetivos. Lo que desea lograr para ayudar a satisfacer los objetivos globales de mercadeo. Incluye metas específicas.

B. Estrategias. ¿Cómo se lograrán los objetivos?

1. Estrategia creativa. Sobre el público al que va dirigido el mensaje publicitario, mensaje principal, posicionamiento y tipo de ejecución.

2. Estrategia de los medios. Forma como se habrá de gastar los recursos publicitarios: ¿en qué medios, a qué tarifa, en qué zonas del país? Incluye cifras referentes a alcance y frecuencia.

3. Estrategia de promoción de ventas: Tipo de actividades promocionales, el público al cual van dirigidas, y lo que pretende alcanzar.

4. Estrategias de relaciones públicas. Lo que desea lograr por medio de las relaciones públicas.

C. Planes específicos. Forma de ejecución de cada estrategia.

1. Plan creativo (bocetos y texto, guiones, libretos radiales, etc.)

2. Plan de los medios

3. Plan de promoción de ventas

4. Plan de relaciones públicas



V. Plan de investigación de mercadeo

A. Estrategia. Forma en que la investigación proporcionará información que contribuya a la preparación y ejecución del plan de mercadeo. Incluyendo investigación de comunicaciones.

B. Planes: Contiene los planes específicos necesarios para ejecutar las estrategias anteriores.

VI. Plan de gerencia de ventas: Responsabilidad del gerente de ventas. El punto en donde se originan las ventas; por mercado, por territorio, por tamaño, por precio, etc. Incluye planeación, comunicaciones y capacitación del equipo de ventas.

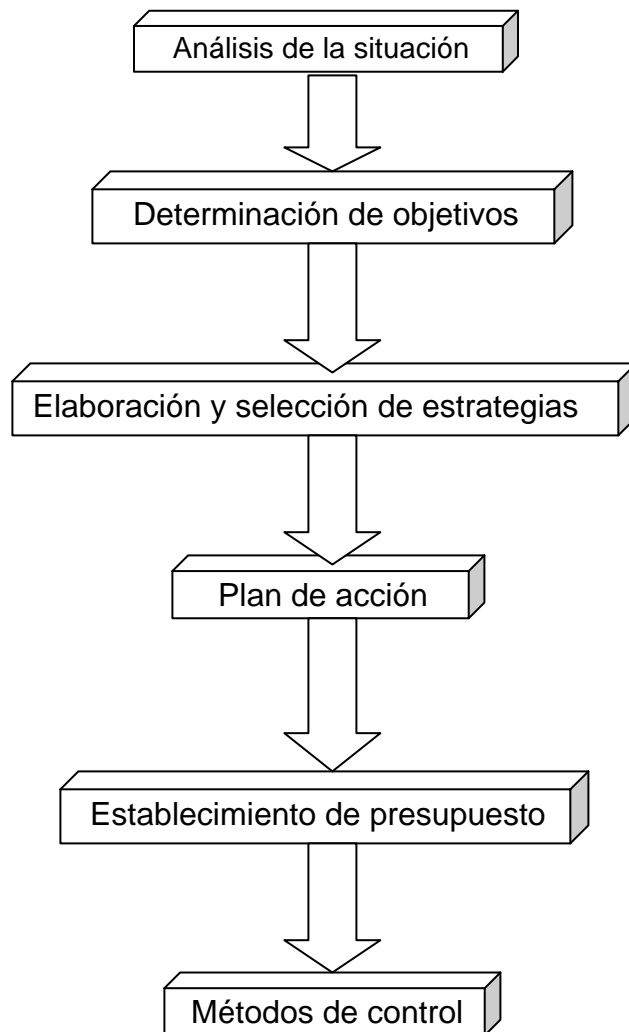
Como se ve en la figura 1, la elaboración de un plan de mercadeo es una tarea compleja, en la que interviene un criterio de planificación metodológico. Con su elaboración se pretende sistematizar las diferentes actuaciones para conseguir los mejores resultados de acuerdo con las circunstancias del mercado. [ William M. Luther]

### **1.2 Etapas del plan anual**

Debido al carácter del mercadeo, así como al diferente tamaño y actividad de las empresas, no se puede facilitar un programa estándar para la realización del plan de mercadeo; ya que las condiciones de elaboración que le dan validez son variadas y responden, por lo general, a diferentes necesidades y culturas de la empresa. [William M. Luther]

El plan de mercadeo requiere, por otra parte, un trabajo metódico y organizado para ir avanzando poco a poco en su redacción. Es conveniente que sea ampliamente discutido con todos los departamentos implicados durante la fase de su elaboración, para que nadie, dentro de la empresa, se sienta excluido del proyecto empresarial. De esta forma, todo el equipo humano se sentirá vinculado a los objetivos fijados por el plan, dando como resultado una mayor eficacia a la hora de su puesta en marcha. [William M. Luther]

**Figura 1. Etapas del plan anual**



**FODA:** El análisis de la situación o swot conocido también como análisis interno y externo, que comprende las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del plan que se quiere lograr. [Charles W. Lamb]

**Metas:** Determinación de los objetivos es lo que la organización o el departamento desean alcanzar por medio de metas reales, medibles y en un determinado período de tiempo. [William M. Luther]

**Elaboración y selección de estrategias:** Deben ser estrategias acorde al mercado objetivo, es importante conocer el tipo de consumidores al que va dirigido el producto, para tener éxito en las metas que se han propuesto. [William M. Luther]

**Plan de acción:** Echar a andar una o más estrategias. [Hellriegel, Jackson, Slocum]

**Presupuesto:** La cantidad de dinero que se tiene estipulada para poner en marcha dicho plan, sin que se el plan se tenga que salir de la cantidad acordada.

**Métodos de control:** Proporcionan mecanismos para evaluar los resultados del mercadeo a la luz de las metas del plan, así como para corregir las acciones que no contribuyan a que la empresa alcance dichas metas dentro de los parámetros del presupuesto. [Charles W. Lamb]

### 1.3 Misión

Es la razón de ser de la empresa considerando sobre todo, a qué se dedica el negocio. En la misión de la empresa investigada de la industria se

hace un análisis del macro y micro entorno que permita construir el escenario actual y posible, para que sea posible ver con mayor énfasis la condición y razón de ser de la empresa en dicho mercado. [Hellriegel, Jackson, Slocum]

Una declaración de misión es una expresión del propósito de la organización, lo que desea lograr en el entorno más amplio. Una declaración de misión clara actúa como “mano invisible” que guía al personal de la organización. [Philip Kotler, Gary Armstrong]

- ✚ Dimensión del negocio.
- ✚ Tendencia del negocio.
- ✚ Dimensión del negocio por tipo de producto.
- ✚ Tasa de crecimiento de la empresa ya sea a nivel regional o nacional.
- ✚ Segmentación interna del negocio.
- ✚ Barreras de entrada.
- ✚ Barreras de salida.
- ✚ Tendencia de precios que puedan llegar al alcance de todos los consumidores.
- ✚ Estructura de la oferta, mediante promociones del producto.
- ✚ Motivos de la compra que tiene el cliente en comparación con las demás industrias.
- ✚ Canales de venta que tiene en la actualidad dicha empresa.
- ✚ A quien se dirige la empresa, con que tecnología.

#### **1.4 Objetivos**

Alcanzar y analizar los puntos clave que afectarían su logro. Por ejemplo si la meta es obtener una participación de mercado de 15%, esta sección postula un punto clave, cómo puede aumentarse la participación de mercado. [Philip Kotler, Gary Armstrong]

Los objetivos constituyen un punto central en la elaboración del plan de mercadeo, ya que todo lo que les precede conduce al establecimiento de los mismos y todo lo que les sigue conduce al logro de ellos. Los objetivos en principio determinan numéricamente dónde queremos llegar y de qué forma; éstos además deben ser acordes al plan estratégico general, un objetivo representa también la solución deseada de un problema de mercado o la explotación de una oportunidad. [William M. Luther]

Con el establecimiento de objetivos, lo que más se persigue es la fijación del volumen de ventas o la participación del mercado con el menor riesgo posible, para ello los objetivos deben ser:

- ✚ Viables: es decir, que se puedan alcanzar y que estén formulados desde una óptica práctica y realista.
- ✚ Concretos y precisos: totalmente coherentes con las directrices de la compañía.
- ✚ En el tiempo: ajustados a un plan de trabajo.
- ✚ Consensuados: englobados a la política general de la empresa, han de ser aceptados y compartidos por el resto de los departamentos.
- ✚ Flexibles: totalmente adaptados a la necesidad del momento.
- ✚ Motivadores: al igual que sucede con los equipos de venta, éstos deben constituirse con un reto alcanzable.

A continuación se listan tres tipos de objetivos básicos. Ya que los objetivos cuantitativos se marcan para dar resultados en el corto plazo y los cualitativos son los que nos hacen consolidarnos en el tiempo y obtener mejores resultados en el medio y largo plazo, por ello se considera:

Cuantitativos: a la previsión de ventas, porcentaje de beneficios, captación nuevos clientes, recuperación de clientes perdidos, participación de mercado, coeficiente de penetración. En otras palabras las metas.

✚ Cantidad deseada a vender

Cualitativos: a la mejora de imagen, mayor grado de reconocimiento, calidad de servicios, apertura de nuevos canales, mejora profesional de la fuerza de ventas, valoración. En conclusión las cualidades.

✚ Objetivo de posicionamiento

✚ Objetivo de ventas

✚ Objetivo de viabilidad

#### **1.4.1 Variables cualificables**

Son aquellas que describen cualidades, como por ejemplo, algún tipo de color, sabor en específico, tamaño de algún producto. Es la descripción de algo que se esté dando para tener una noción de que es y para que va enfocado.

Hay que tener en cuenta que las variables cualificables nos sirven en la elaboración de un plan anual como guías que revelan las descripciones de las cantidades a pedir, ya que en muchas ocasiones por los diferentes tipos de demanda, existen preferencias de un producto respecto a otro.

De igual manera, si es un producto de consumo básico en el hogar, este tendrá mayor demanda que un producto de ornamento como podrían ser adornos para el hogar.

Si es un producto de consumo básico en el hogar, este tendrá mayor demanda y aquí es donde interviene la cantidad a lo cual llamamos cuantificable. Lo que a continuación se ve.

#### **1.4.2 Variables cuantificables**

Este tipo de variables representa cantidades específicas ya sean como tiempo, dinero, producto, materiales o cualquier cosa que se pueda cuantificar.

Ya que para la estructuración de un plan de mercadeo es necesario establecer cantidades de tiempo y de los diferentes tipos de producto a comerciar.

Por tanto, siempre que se hable de variables cuantificables, estas van a denotar cantidades que pueden ser sustanciales para una buena organización en base a tiempo y dinero.

#### **1.5 Metas**

Las metas son aquellas que se ha propuesto alcanzar la empresa, convirtiéndose los objetivos de mercadeo de la empresa. [Philip Kotler, Gary Armstrong]

Las metas pueden ser a corto, mediano y largo plazo. Para que una meta se de a corto plazo esta sería lo que trivialmente se hace en una oficina, como por ejemplo el cierre de mes que se hace en el departamento de contabilidad. [William M. Luther]

Pero una meta a mediano plazo sería el cierre contable que se debe presentar ante las autoridades competentes para ver el estado financiero de una empresa.

Una meta a largo plazo es aquella que involucra más tiempo, como por ejemplo mayor de un año hasta cinco años, pero en algunas ocasiones necesita más tiempo.

Pero siempre las metas van ligadas a cumplir el tiempo especificado y que lo que se haya propuesto pueda alcanzar una respuesta positiva, como sería el caso de una empresa que distribuye producto y tiene por meta vender toda su mercancía en un dado tiempo, o abarcar más mercado para su consumo.

## **1.6 Mezcla de mercadeo**

El término mezcla de *marketing*, se refiere a la mezcla distintiva de estrategias de producto, distribución, promoción y precios diseñada para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado objetivo. La distribución se conoce algunas veces como lugar o plaza, lo que nos da las “cuatro Ps”. [Charles W. Lamb]

Mezcla de *marketing* es el conjunto de herramientas tácticas controlables de *marketing* que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de *marketing* incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. Las muchas posibilidades pueden reunirse en cuatro grupos de variables que se conocen como las “cuatro Ps”, producto, precio, plaza y promoción. [Philip Kotler, Gary Armstrong]



Con el propósito de lograr las metas organizacionales, se debe estar completamente comprometido en la configuración de una mezcla de procedimientos y políticas de mercadotecnia. Esta mezcla debe alterarse y modificarse conforme aparecen nuevos problemas y cambios ambientales.

La preparación de una estrategia de mercadotecnia requeriría la consideración de cada área mayor de la mezcla, y quizá involucre la creación de sub-estrategias dentro de cada categoría.

Debido a que estas variables de la mezcla de mercadotecnia pueden recibir la influencia de los gerentes, también se les llama variables controlables.

### **1.6.1 Producto**

El término producto se refiere a lo que la empresa u organización no lucrativa ofrece a sus consumidores o clientes en perspectiva, no importando que se trate de un artículo tangible, como un auto, o un servicio, como un viaje en avión o un beneficio intangible como sentirse segura una persona de que su aspecto es excelente.

En virtud que los clientes esperan de una organización algo más que un producto simple o tangible, la tarea de gerencia de mercadotecnia es proporcionar una oferta completa, un producto total, que incluya no sólo el servicio básico o mercancía, sino también todos los extra que van con ello.

En otras palabras, el producto que el consumidor recibe en el proceso de intercambio es resultado de un gran número de decisiones de estrategia de producto. El desarrollo y la planificación de producto implican cerciorarse de

que los artículos y servicios que se ofrecen poseen los atributos que los clientes desean.

La estrategia de producto incluye actividades tales como seleccionar los nombres de marca, diseñar los empaques y formular garantías apropiadas y planes de servicio.

Las estrategias de producto deben tomar en consideración los otros tres elementos de la mezcla de mercadotecnia. El precio, la plaza y promoción incrementan la atracción de la oferta del producto.

### **1.6.2 Plaza**

Para determinar cómo los artículos llegan a la clientela, con qué rapidez y en que condición involucra estrategia de plaza o distribución. La transportación, el almacenaje, el manejo de los materiales y demás cosas semejantes son actividades de distribución física.

La selección de mayoristas, detallistas u otros tipos de distribuidores es también un problema de plaza, puesto que estos intermediarios comprenden canales de distribución.

Hasta ahora se demuestra que la organización se halla comprometida en el mercado. Pero no toda la organización cuenta con los recursos o habilidad para manejar las actividades que se requieren en el proceso de distribución.

De esta manera quizás las organizaciones se concentren en actividades en las que tienen una ventaja única.

Los mayoristas, vendedores al menudeo y otros especialistas como el caso de las aerolíneas, se han desarrollado para permitir la especialización y hacer que el proceso de distribución sea más eficiente.

Un canal de distribución es la secuencia completa de organizaciones de mercadotecnia involucradas en hacer llegar un producto desde el fabricante hasta el consumidor final. Su propósito es hacer posible la transferencia de propiedad o posesión del producto. Cada una de estas cuatro partes se halla comprometida en efectuar una transacción que implica el movimiento del producto físico o una transmisión de título o propiedad de ese producto.

Siendo el fabricante la organización que reconoce una necesidad del consumidor y produce un servicio o artículo con materias primas, partes componentes o mano de obra para satisfacer tal necesidad.

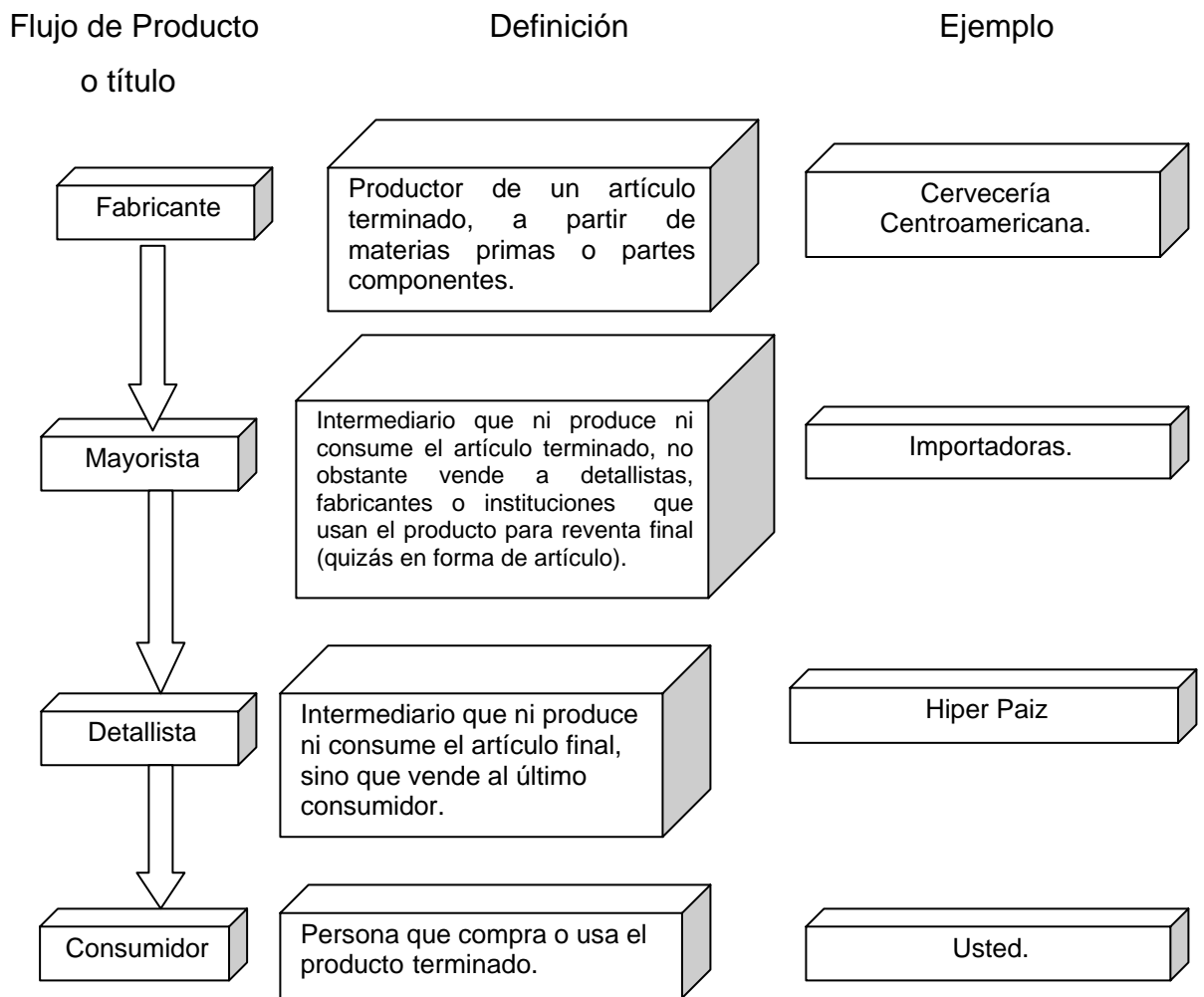
Donde el mayorista es la organización que actúa como intermediario entre fabricante y detallista, con el fin de facilitar la transmisión de los productos mismos o el intercambio de título sobre tales artículos; o a la organización que vende a fabricantes o instituciones que usan el producto para reventa final.

En la organización el detallista es el que expende los productos que obtuvo del fabricante o del mayorista al consumidor final. Los detallistas no producen ni consumen el artículo.

El individuo que compra y utiliza el producto para consumo personal es el consumidor final.

El siguiente cuadro muestra un canal básico de distribución que consiste en el fabricante, el mayorista, el detallista y el consumidor final. Además, muestra el tipo de mayorista que vende a los detallistas. Siendo los mayoristas los que no producen ni consumen el artículo terminado.

**Figura 2. Canal de distribución de fabricante, mayorista y detallista.**



### **1.6.3 Precio**

La cantidad de dinero o en ocasiones, artículos o servicios que se entrega a cambio de alguna cosa, es su precio.

Según William Zikmund, fijar el precio en la compra a nivel de empresa puede ser considerablemente diferente a fijar el precio a nivel del consumidor, según las estrategias de precio competitivo. [William Zikmund, Michael D'amico ]

Lo anterior muestra que a mayor volumen especificado en la compra, menor puede ser el precio a fijar por unidad de producto, esto indica que el precio es una variable más frágil que las demás de la mezcla de mercadeo.

En otras palabras, el precio es lo que se intercambia por el producto. Así como el cliente compra un artículo con dinero en efectivo, también el fabricante compra el dinero del cliente con el producto.

De acuerdo con los economistas, los precios son siempre “a prueba”. Las estrategias y las decisiones de precio requieren fijar precios adecuados, y vigilar con todo cuidado la competencia en el mercado. Los precios están sujetos a cambios rápidos, en parte debido a que, a diferencia de los otros tres elementos de la mezcla de mercadotecnia, el precio es relativamente fácil de modificar. Por supuesto, los cambios que están mal pensados pueden conducir al desastre.

En situaciones no lucrativas, el precio puede expresarse en términos de tiempo o esfuerzo voluntario, votos o donativos.

#### **1.6.4 Promoción**

La esencia de la promoción es la comunicación. El anuncio, la venta personal, la publicidad y la promoción de ventas son todos ellos formas de comunicación que informan, recuerdan y persuaden.

La mezcla de promoción de la empresa es su combinación particular de estos instrumentos de comunicación. Ciertas firmas pueden dar énfasis al anuncio, mientras que otras difícilmente se anuncian en lo absoluto.

Cada representante de algún producto que se esté ofreciendo dirá en qué nos puede beneficiar el producto o servicio que está vendiendo. Cuáles son las ventajas que traerá si lo adquirimos y aspectos de ese tipo.

La promoción es algo esencial, porque en ella recae una buena parte de que el producto o servicio que se esté vendiendo tenga o no éxito.

También es importante hacer promociones de acuerdo al tipo de población o mercado que queramos que adquiera nuestro producto, acorde a la segmentación de mercado y las costumbres que existen en diferentes lugares, además de las políticas y leyes que restringen o facilitan algún tipo de promoción en específico.

Pero básicamente, la promoción es la que ayuda a que el producto o servicio sea conocido, deseable y por ende poder ser adquirido por el consumidor final.

## 1.7 Estrategias

Son cursos de acción que se eligen e instrumentan para conseguir uno o más objetivos. [Hellriegel, Jackson, Slocum]

Existen diferentes estrategias para el medio ambiente interno y externo de la empresa. Estas a su vez son un conjunto de políticas para lograr objetivos amplios y por medio de estas estrategias llegar a conquistar el mercado.

Hoy en día se hallan diferentes estrategias que sirven para diferentes propósitos; por ejemplo a nivel funcional, a nivel de negocios, estrategias globales y estrategias a nivel corporativo, las cuales se listan a continuación.

✚ **Estrategia a nivel funcional:** La ventaja competitiva proviene de la capacidad de una compañía para lograr un nivel superior en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de conformidad del cliente.

Las estrategias a nivel funcional son aquellas que tienden a mejorar la efectividad de operaciones funcionales dentro de una compañía como fabricación, *marketing*, manejo de materiales, investigación y desarrollo y recursos humanos.

Alude acciones interrelacionadas y recursos comprometidos que se establecen para operaciones, *marketing*, recursos humanos y otras áreas funcionales de la organización. [Hellriegel, Jackson, Slocum]

**Estrategia a nivel de negocios:** Alude a los recursos asignados y las acciones emprendidas para lograr los objetivos deseados de atender

determinado mercado con un conjunto de bienes, servicios o ambos.  
[Hellriegel, Jackson, Slocum]

✚ **Estrategias globales:** En el mundo actual de mercados y competencia globales, lograr una ventaja competitiva y maximizar el desempeño exige cada vez más que una compañía expanda sus operaciones más allá de su país. En consecuencia una firma debe considerar las diferentes estrategias globales que pueda seguir.

✚ **Estrategia a nivel corporativo:**

1. Integración hacia delante: Una empresa ingresa en el campo de actividad de sus clientes, lo que la acerca al consumidor final.
2. Integración inversa: Ingresa al negocio de sus proveedores, en general para controlar la calidad de los componentes, asegurar la entrega puntual o estabilizar los precios.
3. Integración horizontal: Adquiere uno o más competidores para consolidar y ampliar su participación de mercado.
4. Diversificación concéntrica: Llamada diversificación relacionada, adquiere o inicia un negocio asociado con los negocios que ya tiene en términos de tecnología, mercados o productos.
5. Diversificación por conglomerado: Agrega lo que al parecer serían bienes o servicios sin relación a su línea de negocios. [Hellriegel, Jackson, Slocum]

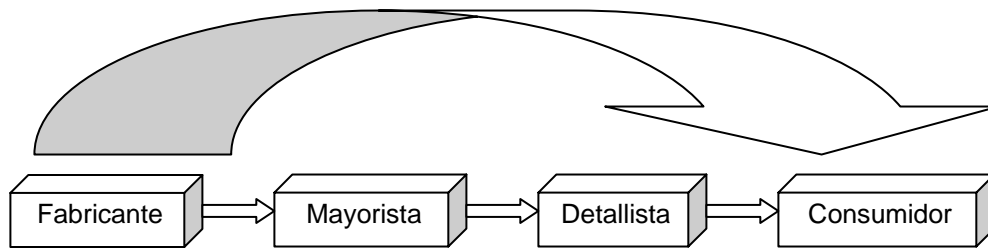


### 1.7.1 Estrategia de jale empuje

El término jale empuje viene de las estrategias de la mezcla de promoción. Como lo son estrategia de empujar (*push*) y estrategia de jalar (*pull*).

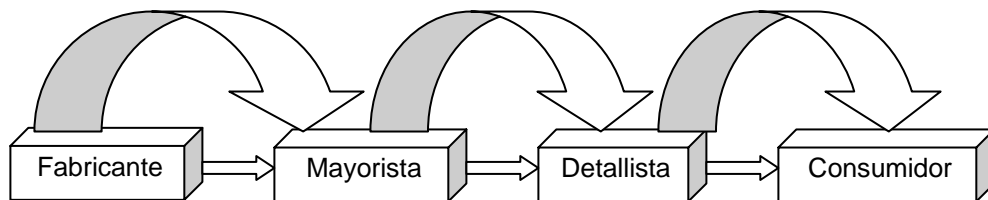
#### Figura 3. Estrategia de jale

Según [William Zikmund, Michael D'amico]



#### Figura 4. Estrategia de empuje

Según [William Zikmund, Michael D'amico]



**Estrategia de empujar:** Estrategia de publicidad de mercadotecnia diseñada para que los consumidores pidan a los distribuidores un producto en específico. Implica "empujar" el producto a lo largo de sus canales de distribución hasta los consumidores finales.

Una estrategia de empuje es aquella que destaca la venta personal, la publicidad y otros esfuerzos promocionales dirigidos a los miembros del canal de distribución. De este modo el fabricante de un producto promueve

vigorosamente ese producto entre mayoristas y otros distribuidores. Entonces, los mayoristas promueven enérgicamente el producto con los detallistas, quienes a su vez dirigen sus esfuerzos de venta hacia los consumidores. [William Zikmund, Michael D'amico]

El productor dirige sus actividades de mercadotecnia (venta personal y promociones comerciales) hacia los miembros del canal, con el fin de inducirlos a promover el producto y llevarlo hasta los consumidores finales.

**Estrategia de jalar:** Estrategia publicitaria de mercadotecnia diseñada para que los distribuidores ofrezcan un producto en específico a los consumidores.

Bajo la estrategia de jalar el fabricante intenta estimular la demanda del producto mediante, esfuerzos promocionales destinados al consumidor final o comprador industrial, ubicado en el otro extremo del canal de distribución. La meta consiste en generar demanda a nivel de detalle con la creencia de que tal demanda alentará tanto a los detallistas como a los mayoristas a almacenar el producto. Cada miembro del canal “pasará hacia atrás la demanda”. En otras palabras, la demanda en el extremo del comprador del canal tira del producto a través de los canales de distribución. [William Zikmund, Michael D'amico]

En este tipo de estrategias el productor dirige sus actividades de mercadotecnia (publicidad, y promociones orientadas al consumidor), hacia los consumidores finales con el fin de inducirlos a comprar el producto.

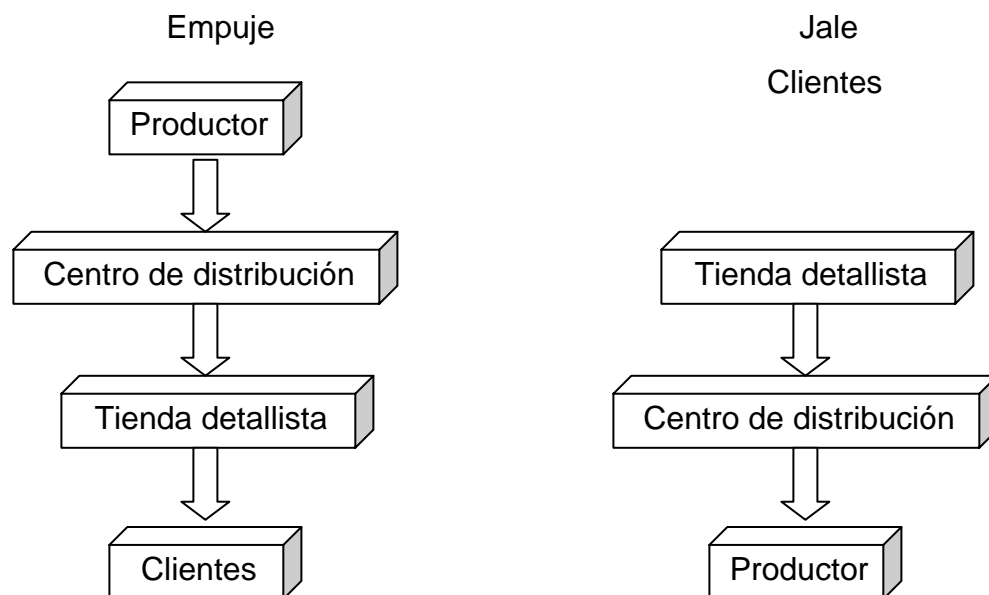
Si la estrategia de jalar es efectiva, los consumidores pedirán el producto a los miembros del canal, quienes a su vez se lo pedirán a los productores.

Por consiguiente, con una estrategia de jalar, la demanda del consumidor "atrae" al producto por medio de los canales.

Posteriormente, la globalización de los mercados y la apertura de nuevas vías de comunicación para compartir información sobre los clientes y sus necesidades, han hecho posible la introducción de cadenas de suministro basadas en una estrategia de jale de productos (*pull-based*), en las cuales la cadena de suministro comienza con el cliente, a través del análisis de sus necesidades y preferencias, con el fin de producir los productos que requieren y únicamente las cantidades necesarias.

La siguiente figura muestra una comparación entre una cadena de suministro *pull-based* y una *push-based*.

**Figura 5. Comparación entre una cadena de suministro jale y empuje**



Cada estrategia cuenta con beneficios y desventajas particulares, sin embargo, la mayoría de los negocios actuales implementan una combinación de ambas, con el fin de aprovechar lo mejor de cada una de ellas, lo cual ha generado cadenas de suministro mixtas (*push-pull*).

A continuación se presentan las ventajas de utilizar este tipo de estrategias dentro de la cadena de suministro.

1. Las cantidades a producir se basan en pronósticos en un horizonte de tiempo determinado.
2. Se debe tener un nivel de inventario adecuado para esos pronósticos, para satisfacer las órdenes generadas y aquellas que puedan surgir.
3. Es utilizado cuando la demanda es menos incierta, ya que no permite que se modifique con cambios repentinos de la demanda.
4. Se basan en la premisa de oferta para eliminar los inventarios.
5. Los pronósticos utilizan la información de los inventarios de los vendedores.

Algunas de las desventajas que presentan este tipo de métodos son:

1. Las órdenes de compra y facturas que son empleadas, en algunos casos, se realizan en forma manual.
2. Las decisiones de orden, se basan en inventarios y pronósticos, lo que genera un largo tiempo de reacción ante cambio intempestivo del mercado
3. La obsolescencia del inventario en su cadena de abastecimiento
4. Exceso de bienes inventariados
5. Producción ineficiente y altos costos

6. Bajos niveles de servicio como son: poca transparencia, baja utilización de recursos y altos costos de transportación.

En general, las estrategias para el manejo de la cadena de suministro son más adecuadas y ofrecen mayor número de ventajas cuando la oportunidad de reducir costos debido a la economía de escala es mayor y cuando la incertidumbre en la demanda del producto o servicio es relativamente baja.

### **1.7.2 Estrategia de penetración**

Es vender más a los clientes actuales, sin cambiar de productos. [Philip Kotler, Gary Armstrong]

La estrategia de penetración en el mercado consiste en incrementar la participación de la empresa de distribución comercial en los mercados que opera y con los productos actuales, es decir, en el desarrollo del negocio básico.

Esta estrategia se puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más productos (por ejemplo, ampliando los horarios comerciales), atrayendo a los clientes de la competencia (por ejemplo, bajando precios) o atrayendo a clientes potenciales (por ejemplo, ofreciendo otro producto gratuito).

Desde el punto de vista de las empresas de distribución comercial, esta estrategia consistirá en crecer sobre la base del mismo formato comercial dirigido al mismo mercado, pudiendo desarrollarse esta estrategia o bien a través de un crecimiento interno, o bien a través de un crecimiento externo.

El crecimiento interno se desarrollará a través de la apertura de nuevos establecimientos propios con el mismo formato comercial en el mismo mercado en el que opera la empresa.

### **1.7.3 Estrategia de desarrollo del producto**

Identificada la necesidad del mercado y su potencial, seguirá el desarrollo de los productos a ofrecer en dicho mercado. Aparte del problema de la producción, es clave definir la composición adecuada de los productos a ofrecer, las líneas de productos, el análisis de consumo (cómo consume el mercado objetivo o el consumidor típico con el fin de desarrollar el producto) y formas presentación.

Para generar una corriente continua de ideas para productos nuevos, la compañía debe cultivar activamente muchas fuentes de ideas. Las principales fuentes de ideas son:

- ✚ Fuentes internas. Puede escoger cuidadosamente a sus ingenieros o personal de fabricación. Los vendedores de la compañía son otra buena fuente porque tienen contacto diario con los consumidores.
  
- ✚ Consumidores. Los deseos y necesidades de los consumidores pueden vigilarse mediante encuestas del consumidor y grupos de enfoque.
  
- ✚ Competidores. Las compañías compran regularmente productos nuevos de la competencia, los desarmen para ver cómo funcionan, analizan su rendimiento en el mercado y deciden si la firma debería responder con un nuevo producto propio.

✚ Distribuidores y proveedores. Los revendedores están más cerca del mercado y pueden suministrar información acerca de los problemas de los consumidores y las posibilidades de los productos nuevos. Los proveedores pueden informarle a la compañía acerca de nuevos conceptos, técnicas y materiales que puede usar para desarrollar productos nuevos.

✚ Otras fuentes. Otras fuentes de ideas incluyen revistas especializadas, exhibiciones y seminarios, agencias gubernamentales; consultores de productos nuevos; agencias de publicidad; laboratorios comerciales y universitarios e inventores.

La generación de ideas tiene como propósito crear un gran número de ellas. La finalidad de las etapas subsiguientes es reducir el número de ideas. El primer paso es el tamizado de ideas.

En la etapa de tamizado, la compañía debe evitar dos tipos de errores. Un error de exclusión ocurre cuando la firma descarta una idea que es buena. Algunas firmas se estremecen cuando piensan en algunas de las ideas que han descartado.

Si una compañía comete demasiados errores de exclusión, sus estándares son demasiado conservadores.

El propósito de la clasificación es detectar y descartar ideas malas tan pronto como sea posible. Las ideas que sobreviven deben desarrollarse ahora en conceptos del producto.

El concepto de producto es una versión elaborada de la idea expresada en términos de consumo significativo. Una imagen del producto es la percepción particular que los consumidores adquieren de un producto real o potencial.

La idea de desarrollar un concepto es crear un conjunto de características que involucren a un producto, de esta forma los consumidores no van a comprar una idea del producto; ellos compran un concepto del producto.

La formulación de la estrategia de mercadotecnia consta de tres partes. La primera describe el tamaño, la estructura y el comportamiento del mercado meta, el posicionamiento y las ventas planeadas del producto, la porción del mercado y las metas buscadas para el año; la segunda parte de la formulación de estrategia describe el precio planeado del producto, la estrategia de distribución y el presupuesto de mercadotecnia, por último, la tercera parte describe las ventas planeadas a largo plazo.

#### **1.7.4 Estrategias de desarrollo de mercado**

Esta estrategia se enfoca en atraer miembros a los nuevos mercados, por ejemplo, de aquellos segmentos en los que no ha llegado aún, como nuevas zonas geográficas.

Las estrategias de desarrollo del mercado introducen productos existentes en nuevos mercados. Esto significa alcanzar nuevos segmentos de consumidores dentro de un mercado geográfico ya existente o puede significar también expandirse a otras áreas geográficas.

#### **1.7.5 Estrategia de diversificación**

Estas estrategias son adecuadas cuando hay pocas oportunidades de crecimiento en el mercado meta de la compañía. Generalmente abarca diversificación horizontal, diversificación en conglomerado y diversificación concéntrica.



Estrategias de diversificación horizontal: Consiste en agregar nuevos productos a la línea de productos de la compañía, los cuales no están relacionados con los productos ya existentes, sino que son diseñados para atraer a miembros de los mercados meta de la compañía.

Estrategias de diversificación en conglomerado: Consisten en vender nuevos productos no relacionados con la línea de productos ya existente, para de esa manera, atraer a nuevas categorías de clientes.

Estrategias de diversificación concéntrica: Introducen nuevos productos que tienen semejanzas tecnológicas o de mercadotecnia con los productos ya existentes y están diseñados para atraer nuevos segmentos de mercado.

### **1.8 Definición de análisis del entorno (FODA)**

El análisis interno es el tercer componente del proceso de una administración estratégica, posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización.

Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización.

El análisis externo es el segundo componente del proceso de administración estratégica y es el análisis del ambiente operativo externo de la organización.

Aquí se identifican las oportunidades y amenazas en el ambiente operativo de la empresa.

En esta etapa se examinan tres ambientes interrelacionados como lo son: el inmediato o de la industria, donde opera la organización, el ambiente nacional y el macro ambiente mas amplio.

### **1.8.1 Fortalezas**

Todas aquellas actividades que realiza con un alto grado de eficiencia. Al evaluar las fortalezas de una organización, éstas se pueden clasificar de la siguiente manera:

#### Fortalezas organizacionales comunes

Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.

#### Fortalezas distintivas

Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria.

Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:

- ✚ Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.

- ✚ Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).

### Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas

Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

### **1.8.2 Oportunidades**

Todos aquellos eventos del medio ambiente externo que de presentarse, facilitarían el logro de los objetivos.

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños.

### **1.8.3 Debilidades**

Todas aquellas actividades que realiza con bajo grado de eficiencia. Al evaluar las debilidades de la organización, tenga en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión.

Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

#### **1.8.4 Amenazas**

Todos aquellos del medio ambiente externo que de representarse, complicarían o evitarían el logro de los objetivos.

Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño. Considerando:

- ✚ Análisis del entorno
  
- ✚ Estructura de la empresa (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).
  
- ✚ Grupos de interés.
  
- ✚ Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.
  
- ✚ El entorno visto en forma más amplia. Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Donde quien va a hacer un análisis de este tipo puede preguntarse:

Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?

Cuáles sus mejores oportunidades?

### **1.8.5 Los principales elementos de la empresa**

- ✚ Empresario: Persona o conjunto de personas encargadas de gestionar y dirigir tomando las decisiones necesarias para la buena marcha de la empresa. No siempre coinciden la figura del empresario y la del propietario, puesto que se debe diferenciar el director, que administra la empresa, de los accionistas y propietarios que han arriesgado su dinero percibiendo por ello los beneficios.
  
- ✚ Empleados: Conjunto de personas que rinden su trabajo en la empresa, por lo cual perciben unos salarios.
  
- ✚ Tecnología: Constituida por el conjunto de procesos productivos y técnicas necesarias para poder fabricar (técnicas, procesos, máquinas, ordenadores, etc.).
  
- ✚ Proveedores: Personas o empresas que proporcionan los servicios, transporte marítimo, etc., necesarios para que la empresa pueda llevar a cabo su actividad.
  
- ✚ Clientes: Conjunto de personas o empresas que demandan los productos o servicios prestados por la empresa.

- ✚ Competencia: Empresas que producen los mismos bienes o prestan los mismos servicios y con las cuales se ha de luchar por atraer a los clientes.
- ✚ Organismos públicos: Tanto el estado central como los organismos autónomos condicionan la actividad de la empresa a través de normativas laborales, fiscales, sociales, etc.

Según el ámbito estatal: Se pueden considerar dos grupos:

- ✚ Empresas nacionales: Son las que desarrollan su actividad en un único país.
- ✚ Empresas multinacionales: Son grandes empresas que desarrollan sus actividades al mismo tiempo en varios países.
- ✚ Empresas regionales: Son empresas que operan en una región para beneficiarse de los recursos que mejor le convengan ya sea de tiempo y distancias.
- ✚ Empresas locales: Son aquellas en que su radio de atención es relativamente cercano al lugar donde operan.



## **2. PROPUESTA DE UN PLAN ANUAL DE MERCADEO DE LOS PRODUCTOS: GELATINAS Y CERÁMICA DECORATIVA**

### **2.1. Diagnóstico de la empresa**

Goza de una gran aceptación en el mercado de sus consumidores, en Guatemala, ahora se coloca como una de las empresas líderes en la venta de los productos que importa de Japón, China y Estados Unidos, tiene alrededor de 1,060 clientes en todo el país, catalogándose como clientes mayoristas y minoristas a los cuales llega su producto.

Tiene para su distribución el uso de paneles con el emblema de la compañía. Los que transportan el producto a los diferentes departamentos.

Las cinco tiendas que operan en la capital ofrecen artículos de 9.99. Las cuales son atendidas por empleados que trabajan para esa compañía.

#### **2.1.1 Descripción de la empresa en estudio**

Comenzó con la compra al por mayor y venta de producto de artículos de 9.99 como es muy conocido en este país.

Cuenta con cinco tiendas en la capital donde venden a mayoristas el producto de 9.99 y paralelo a esto distribuye a sus diferentes clientes en el interior del país, colocándose en el primer lugar en distribuir un producto líder en su mercado.



### **2.1.1.1 Tipo de empresa**

Por el sector económico en que está encuadrada se ubica en el sector terciario; ya que en este se encuentran las empresas comerciales dedicadas a la compraventa, como es el caso de ésta compañía.

Por su tamaño, la misma se clasifica como pequeña empresa.

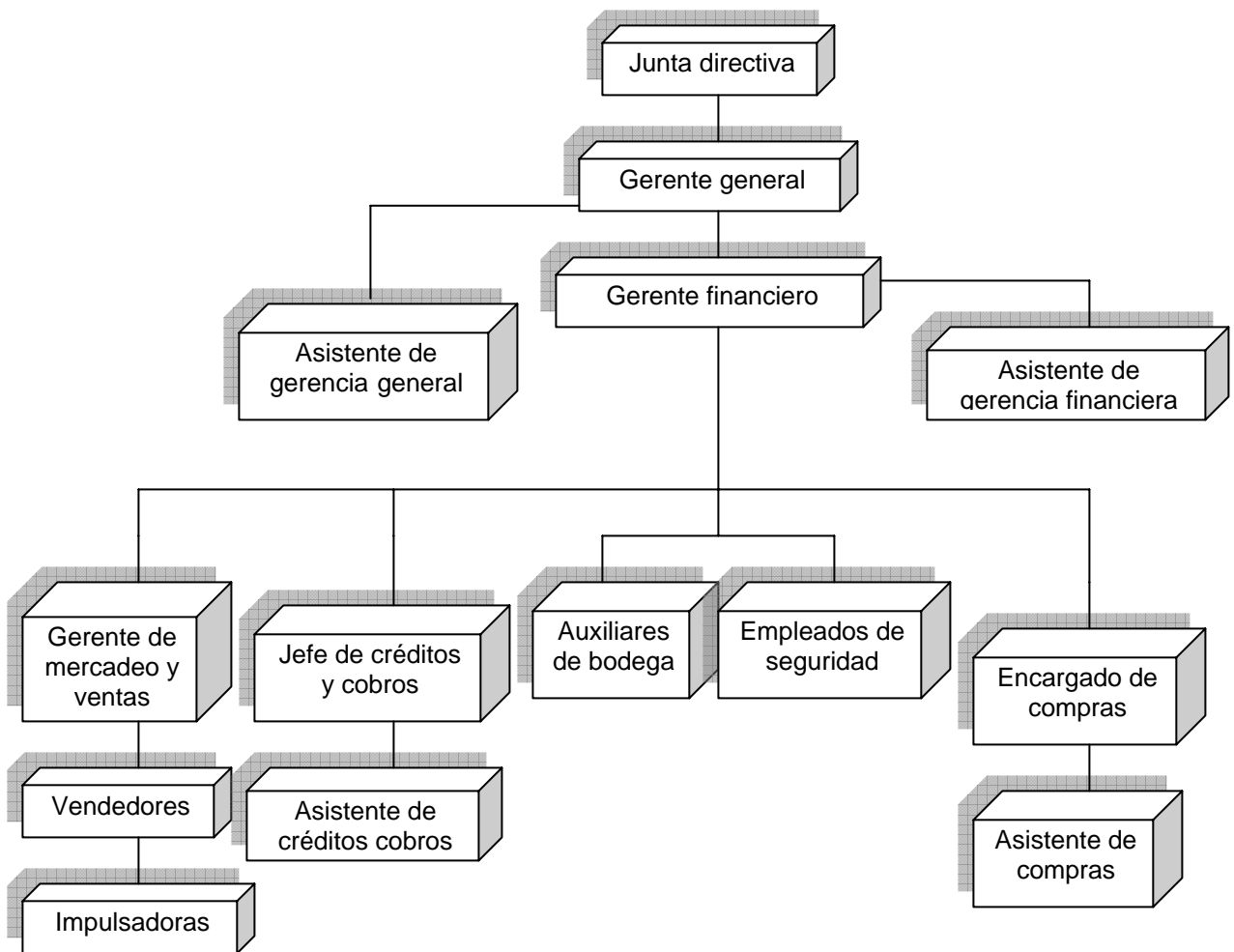
### **2.1.1.2 Cómo funciona**

Se puede observar que dentro de los elementos con que cuenta el organigrama de la empresa está:

- ✚ La junta directiva, quien es la que dirige y opera a la organización, desarrollando metas y estrategias necesarias para el buen desempeño de la misma.
- ✚ El gerente general y su asistente son encargados y responsables de operar las decisiones para el cumplimiento de las metas y estrategias propuestas.
- ✚ Gerencia financiera se encarga juntamente de que las metas propuestas para determinado período se lleven de acuerdo a lo estipulado a invertir. Permitiendo que los demás departamentos tengan lo requerido.
- ✚ El gerente de mercadeo es el encargado de generar las estrategias de venta acorde a las metas propuestas por la junta directiva, acoplándose a los requerimientos de la misma. De esta manera, los vendedores reciben instrucciones de que área cubrir y que mercados abastecer, y que estrategias adoptar para cumplimiento del mismo.

- ✚ Las impulsadoras dan a conocer el producto a nuevos clientes y poder así adentrarse en el mercado.
  
- ✚ El departamento de contabilidad busca la manera efectiva para que todo lo que respecta a gastos y entradas pueda estar a un nivel aceptable y no llegar a tener dinero invertido sin circulación inmediata. Para que la empresa sea eficaz en cuanto al cumplimiento de sus responsabilidades adquiridas con proveedores o acreedores, y que de esta manera puedan preverse situaciones que se puedan presentar de improviso.
  
- ✚ Con la ayuda de asistencia de créditos y cobros para hacer efectivos los activos y poder invertir en nuevos productos para que no se interrumpa la llegada del mismo.
  
- ✚ El jefe de bodega coordina la logística de todo lo que llega a inventario de modo que no existan faltantes y pueda haber un *stock* o reserva al llegar lo programado.
  
- ✚ La seguridad es quien custodia los vehículos que transportan la mercadería y así hacerla llegar a los diferentes clientes del país.
  
- ✚ El departamento de compras es el encargado de hacer los pedidos conforme el producto en existencia inicia a llegar a su nivel de reorden, para que no haya ningún retraso con los clientes que piden el producto en determinados plazos.

**Figura 6. Organigrama de la empresa**



## **2.2 Misión del departamento**

“Prestar a los clientes lo mejor de los servicios y la orientación del mercado para lograr junto a ellos el éxito en la venta de los productos”.

La empresa se dedica a importar productos varios, busca una integración hacia delante, para poder comprender mejor a sus clientes y de esta manera acercarse al consumidor final.

## 2.3 Análisis FODA del departamento de mercadeo

Este análisis comprende la situación de la empresa con respecto a sus ventas, como se han venido dando hasta este momento, qué factores hacen que estas decrezcan o crezcan. Como influye la demografía para su venta. Por medio de este análisis, el departamento de mercadeo pondrá en marcha las estrategias que se ajusten a cada tipo de necesidad demográfica.

### 2.3.1 Fortalezas

Análisis a nivel de la empresa.

- ✚ Se ha mantenido como empresa líder en épocas difíciles dado que inició como una microempresa que ha tenido buenas estrategias de ventas y ha utilizado gran parte de las utilidades en reinversión y de ésta manera ha logrado este crecimiento situándose actualmente como pequeña empresa nacional.
- ✚ La empresa es una distribuidora en el país, puesto que trae una gama de productos al país. De los cuales se aplican dos para este plan.
- ✚ Tiempo de existencia en el mercado regional desde varios años, para lo cual es conocido por muchos y recomendado por clientes a otros clientes en potencia.
- ✚ Los recursos con los que cuenta la empresa son financieros, humanos, 15 años de laborar en el mercado regional, experiencia en el mercado de distribución, habilidad para las ventas por medio de sus colaboradores.

- ✚ Distribuye productos nobles por excelencia.
- ✚ La empresa cuenta con personal experimentado en distribución en la escala que lo ha estado haciendo.
- ✚ A la fecha se mantienen los productos que distribuye la empresa como líderes en el mercado.
- ✚ Cuenta con logística adecuada para el poco mercado que abarca actualmente.

### **2.3.2 Oportunidades**

Análisis a nivel de lo que rodea la empresa.

- ✚ Las tendencias sociales también influyen cuando de precios y calidad se trata, por encontrarse la empresa en un mercado guatemalteco, donde los posibles compradores ven los precios bajos, esa es una oportunidad para la variedad de gelatinas, puesto que el precio al consumidor todos lo pueden pagar.
- ✚ Existe un nicho determinado en el sector demográfico para las gelatinas, y seguirá creciendo, ya que los niños diseñan la estrategia de jale para este producto, con lo cual esta es una oportunidad para la empresa de seguir creciendo y aumentando sus ventas.
- ✚ Que crezca el mercado de la cerámica, ya que actualmente solo las tiendas de la compañía lo distribuyen.

- ✚ Al tener mayor demanda, puede haber mayor cantidad a importar y así los precios bajarán, porque la empresa comprará sus productos al proveedor en mayor escala, lo cual colocará a la empresa en una situación ventajosa respecto a sus competidores en el mercado de la cerámica.
- ✚ Debido a que los bienes que distribuye la compañía son de consumo bajo, la elasticidad precio de la demanda se mantiene grande y hasta puede incrementarse aún más, bajando el precio a los consumidores.
- ✚ Se ha mejorado en mucho las medidas y estrategias para sumar mercado a sus productos que las de la competencia.

### **2.3.3 Debilidades**

Análisis a nivel de la empresa.

- ✚ No cuenta con el suficiente empuje para la distribución de sus productos a un mayor mercado.
- ✚ La mayor parte de su distribución está a cargo de terceros, puesto que se dedica a distribuir a clientes mayores, medianos y pequeños, y estos a su vez son los que distribuyen a terceras personas que quieren vender el producto que distribuye la empresa.
- ✚ Actualmente no cuenta con una fuerza de venta numerosa directa, y esto es por que se ha dedicado más a la distribución con clientes actuales que a la introducción de nuevos mercados con los mismos productos.

- ✚ Ha mantenido cierto conformismo en las ventas de sus productos cuando por medio de metas puede incrementar sus utilidades para tener más mercado.
- ✚ No ha demostrado agresividad en la distribución de los productos a una mayor escala.
- ✚ Necesita reclutar al menos seis vendedores más para poder cubrir más mercado nacional.
- ✚ Debe motivar más a sus colaboradores con incentivos que sirvan como acicates para lograr una mejor participación en el rendimiento de cada uno de los integrantes de la empresa.
- ✚ Necesita promover más sus productos a un nivel mayor como exportaciones.

#### **2.3.4 Amenazas**

Análisis a nivel de la empresa.

- ✚ El empaque, colores y estilo han sido copiados por la competencia, afectando la originalidad de las gelatinas.
- ✚ Cuando hay tormentas se dificulta la llegada de los productos que son traídos vía marítima, afectando la llegada de estos y con ello la entrega a tiempo de los mismos.

- ✚ Con el TLC, pueda que grandes compañías que distribuyan lo mismo que la empresa vengan a afectar a la misma de acuerdo a sus economías de escalas, si de grandes empresas se tratará.
- ✚ La globalización ha hecho que muchos productos o servicios sean más caros que antes, y esto afecta al precio final de estos productos, debido a la inflación. Esto es algo con lo que lucha la empresa.

## **2.4 Metas del departamento de mercadeo**

Las metas que este departamento se ha trazado son naturalmente ir alcanzando los objetivos mencionados en el siguiente punto, y la sucesión de estos hará del departamento destacarse en beneficio y productividad de la empresa, ya que los materiales de promoción y publicidad sirven como valiosa ayuda y la comprensión de los créditos y cobranzas permite a los vendedores cooperar con la gerencia e incrementar las ventas con relación a años anteriores.

- a)** Lograr una cobertura del 50% a nivel nacional en distribución y ventas respecto al mercado de la cerámica.
- b)** Iniciar exportaciones de estos productos al área centroamericana y el caribe a un mediano plazo (seis meses).
- c)** Incrementar las ventas en un 15% y por ende incrementar las utilidades para la empresa respecto al producto de las gelatinas.



## **2.5 Objetivos del departamento de mercadeo**

- a)** Reclutar personal con edad idónea para los puestos de vendedores, colocadores e impulsadoras.
  
- b)** Aumentar el conocimiento de todos los elementos que conforman la fuerza de ventas con respecto a los productos que se representan en el mercado con un catálogo donde se indiquen características y beneficios de los productos al comerciante y al consumidor final.
  
- c)** Mejorar la distribución y venta de productos a través de darle a todo el personal oportunidad de expresarse con ideas sobre el mejoramiento de la sección en que se desempeñan parecido a los círculos de calidad.
  
- d)** Incentivar a vendedores mensualmente reconociendo y acreditando el buen trabajo que realizan.
  
- e)** Ampliar a corto plazo la distribución en el interior del país, fomentando la creación de canales de distribución mayorista, detallista e intermedio.

## **2.6 Estrategias del plan**

### **Estrategia de mercado**

Define e identifica a los clientes y para saber donde se encuentran. Ya que el mercado está constituido por diversas fuerzas. El elemento más importante es el cliente.

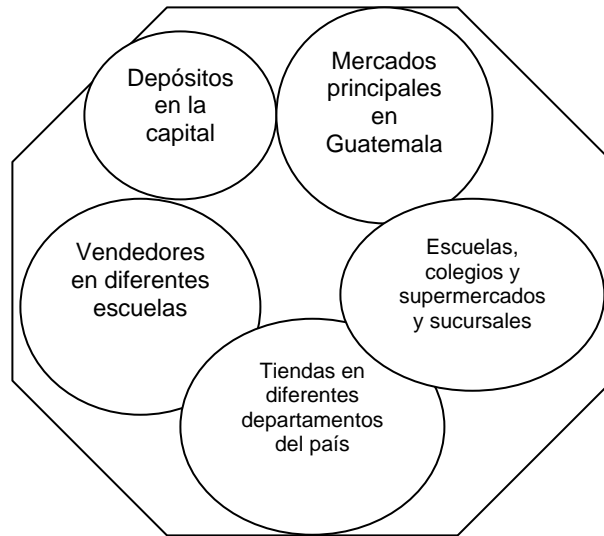
**Tabla I. Producto (Gelatinas)/mercado y opciones de cliente (combinación y selección)**

<b>Producto</b>	<b>Mercado</b>	<b>Cliente</b>
<b>Gelatinas</b>	<b>Presente</b>	Vendedores en escuelas, tiendas y pequeños depósitos.
		Depósitos en los principales mercados de los departamentos del país.
		Depósitos en diferentes mercados del departamento de Guatemala.
<b>Gelatinas</b>	<b>Nuevo</b>	Escuelas en diferentes puntos del país.
		Diferentes colegios a nivel departamental.
		Supermercados, sucursales de nuestro territorio.

**Tabla II. Producto (Cerámica)/mercado y opciones de cliente (combinación y selección)**

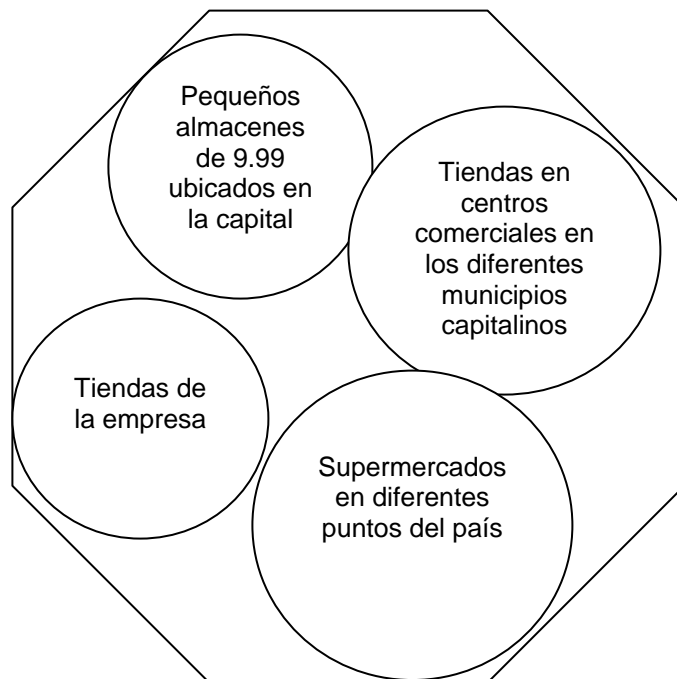
<b>Producto</b>	<b>Mercado</b>	<b>Cliente</b>
<b>Cerámica decorativa</b>	Presente	Tiendas de la empresa.
<b>Cerámica decorativa</b>	Nuevo	Pequeños almacenes de 9.99 ubicados en la capital.
		Tiendas en los centros comerciales en los diferentes municipios capitalinos.
		Supermercados en los diferentes puntos del país.

**Figura 7. Segmento de mercado objetivo para las gelatinas**



**Mercado objetivo para las gelatinas**

**Figura 8. Segmento de mercado objetivo para la cerámica decorativa**



Mercado objetivo para la cerámica decorativa

**Tabla III. Emparejamiento del producto “gelatinas” con opciones de mercado y de cliente (Combinación y selección)**

		<b>Mercado Objetivo</b>					
		<b>Mercado nuevo</b>			<b>Mercado actual</b>		
		<b>Gelatinas</b>	Escuelas en diferentes puntos del país.	Diferentes colegios a nivel departamental.	Supermercados y sucursales de nuestro territorio.	Vendedores en escuelas, tiendas y pequeños depósitos.	Depósitos en los principales mercados de los deptos. del país.
<b>Perfil cliente</b>	<b>Perfil cliente</b>		<b>Perfil cliente</b>	<b>Perfil cliente</b>	<b>Perfil cliente</b>	<b>Perfil cliente</b>	
Abarca un nicho de mercado grande, porque los consumidores serán los niños.	Similar al anterior, pero con menor cantidad de consumidores, puesto que los colegios tienen menor número pero más dinero.		Consumidor de demanda poco densa en anaqueles, pero se estima que llegará a mayor tipo de consumidores de todo tipo.	Cliente un tanto irregular, en cuanto a la compra del producto.	Mayor tipo de demanda por parte de éste, y con bastante frecuencia.	Gran demanda pero no es muy constante como el anterior.	

**Tabla IV. Emparejamiento del producto “cerámica decorativa” con opciones de mercado y de cliente (combinación y selección)**

Cerámica decorativa	Mercado Objetivo				
	Mercado nuevo			Mercado actual	
	Pequeños almacenes de 9.99 ubicados en la capital.	Tiendas en los centros comerciales en los diferentes municipios capitalinos.	Supermercados en los diferentes puntos del país.	Tiendas de la empresa.	
	Perfil cliente	Perfil cliente	Perfil cliente	Perfil cliente	
Demanda variada, de acuerdo a temporadas, como por ejemplo días festivos, fin de año, etc.	Similar al anterior, pero con menor cantidad de demanda, y no constante ya que existen más competidores para ese segmento.	Mayor demanda que el anterior y constante, con tendencias a crecer, ya que este segmento es visitado por todo tipo de personas que tendrán acceso al mismo.	Unificadas las cinco tiendas, tiene gran demanda que las primeras dos, y un poco mayor a la tercera, ya que estas tiendas son propias de la empresa, y ésta aplica precios promocionales más bajos que las demás. Y vende al por mayor a cualquier otro cliente que llegue a comprar este producto.		

Los segmentos se catalogan para las gelatinas como una alta oportunidad, ya que por tener un precio inferior al del la cerámica, puede ser comprado por todo tipo de persona que no tenga muchos ingresos, por el contrario el segmento de la cerámica es referido como de una baja oportunidad puesto que no es un bien alimenticio y por ende es requerido en diversas ocasiones que son necesidades creadas por los consumidores que necesitan obsequiar algo en su mayoría, pero también hay un porcentaje que compra esos bienes para uso del hogar.

Las necesidades y satisfacciones que busca el mercado meta es tener con precios accesibles el alcance a los bienes que ellos requieren, y esto lo

logra la empresa por medio de economías de escala, o sea que al pedir más cantidades de producto, el precio baja por unidad, y por ende puede dar a mas bajo costo.

Los beneficios que ofrece la compañía a estos segmentos son, para los clientes mayoristas y medianos un crédito que les permite vender los productos y, con ello, abastecer a los consumidores finales, y por ende, recuperar lo que han invertido y de esta manera ganan los clientes y la compañía. Cosa que lo diferencia de la competencia, puesto que ellos no permiten esos créditos, donde los mismos para la compañía no pueden excederse de 15 días.

La empresa se posiciona con un producto distintivo como las gelatinas, conocido por líder en el mercado porque tiene gran demanda. Y es un bien de consumo que por los precios bajos a los que se ofrece, ha tenido mucha aceptación, puesto que el sector de mercado se caracteriza por que busca precios bajos, con lo cual la compañía cumple con esa necesidad.



### 3. ESTRATEGIA DE PRODUCTO

#### 3.1 Producto

Conjunto de atributos tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado meta y que el consumidor considera que tiene un determinado bien para satisfacer sus necesidades o deseos.

El producto es un bien tangible como lo es la cerámica decorativa y las gelatinas que son un producto alimenticio.

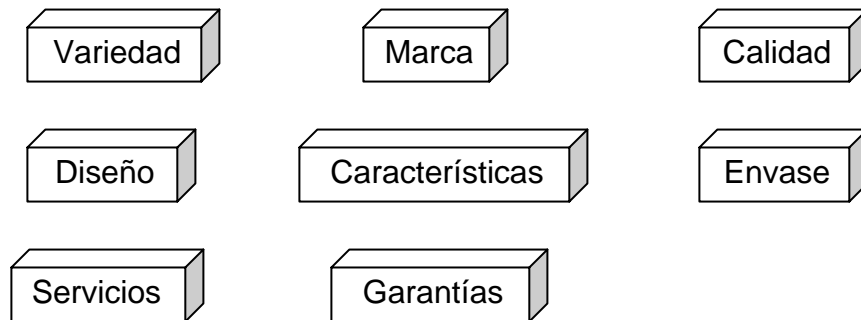
Desde el punto de vista de *marketing* la primera dimensión del producto es la que se refiere a las características organolépticas, que se determinan en el proceso productivo, a través de controles científicos estandarizados, el productor del bien puede valorar esas características fisicoquímicas, pero para el caso de la compañía no aplica esta dimensión puesto que dicha empresa solo distribuye los productos.

La segunda dimensión se basa en criterios subjetivos, tales como imágenes, ideas, hábitos y juicios de valor que el consumidor emite sobre los productos. El consumidor identifica los productos por su marca. En este proceso de diferenciación, el consumidor reconoce las marcas, a las que le asigna una imagen determinada.

El producto también tiene una mezcla de variables que se puede identificar de la siguiente manera.



**Figura 9. Mezcla de variables del producto o consumidor**



La variedad es muy importante en el caso de las gelatinas, ya que existen diferentes sabores de este mismo, lo cual permite que haya diversidad para escoger.

Cuando se habla de marca van implícitos diferentes aspectos que hacen que el bien o servicio tenga un tipo de segmentación en el mercado o que tenga diferentes gustos y preferencias de acuerdo al precio y status en el que se esté.

La calidad es algo muy importante con lo que debe cumplir cada tipo de producto que se ofrezca en el mercado, para poder tener aceptación en el mismo.

En cuanto al diseño, se considera atractivo al ojo del consumidor y cumple con los requerimientos de protección para el producto o servicio, y de esta manera poder servir como un moderador para comprar o no el mismo, puesto que lo que se vea por fuera será es lo que dará la imagen al consumidor.

Las características pueden variar de un producto a otro, dependiendo de lo que se hable, en el caso de las gelatinas sus características deben ser organolépticas y fisicoquímicas.

El envase es donde va el producto de acuerdo al diseño que se eligió como el ideal para el mismo.

El producto satisface las necesidades y gustos del consumidor, ya que tiene una adecuada aceptación.

Las garantías son parte fundamental cuando se trata de escoger el bien, ya que el consumidor busca lo mejor y que se le dé la garantía que no perderá la compra que ha hecho. Y que el producto cumple con ciertas garantías razonables.

### 3.1.1 Descripción del producto de las gelatinas

**Tabla V. Descripción (gelatinas)**

<b>Nombre comercial</b>	<b>Mini gelatinas de frutas</b>
<b>Tipo de producto</b>	China
<b>Presentación de la bolsa</b>	Empaque doble barrera.
<b>Presentación de jarras o envases</b>	Variedad de diseños y colores. Los diseños son tipo picheles, herméticos, paneras, cubetas, ensaladeras, etc.
<b>Valor intrínseco</b>	Agua, azúcar, trocitos de coco, ácido cítrico, ácido sórbico, sabores de frutas.
<b>Valor nutritivo</b>	Sin grasa, sin colesterol, alta fibra, bajo en azúcar, pasteurizado y vitaminado.
<b>Forma de emvasado</b>	Forma de media elipse plástica con tapa colorida, lista para jalar y degustar
<b>Sabores</b>	Piña, mango, uva, manzana, fresa y melocotón.
<b>Composición</b>	Colorantes, saborizantes naturales, aroma natural, con pedacitos de fruta cristalizada para un mejor sabor.
<b>Intenciones del empaque</b>	Atraer la mirada del cliente a través de su exposición en los puntos de venta por su colorido ya que cuenta con el contraste de colores pastel en el dibujo.

### 3.1.2 Detalle del producto de cerámica decorativa

Tabla VI. Descripción (cerámica decorativa)

<b>Nombre comercial</b>	<b>Cerámica decorativa</b>
<b>Tipo de producto</b>	China
<b>Presentación</b>	Artículos para escritorio como pisapapeles, floreros, jarrones, fruteros, figuras reloj, marcos para fotografía, bases de lámpara, figuras con soporte, tazas y platos.
<b>Motivos decorativos</b>	De acuerdo a la moda para decoración.
<b>Formas</b>	Tipo estatuillas, tipo marcos, rectangulares, cuando de adornos se trata, y usuales cuando se trata de cerámica funcional.
<b>Colores en decoración</b>	Diversos colores para un mismo diseño, lo cual hace que haya variedad.
<b>Forma de empaque</b>	En cajas de acuerdo al tamaño, las hay en cajas de 48, 36, 24 y 12 unidades.

Figura 10 Diferentes tipos de cerámica



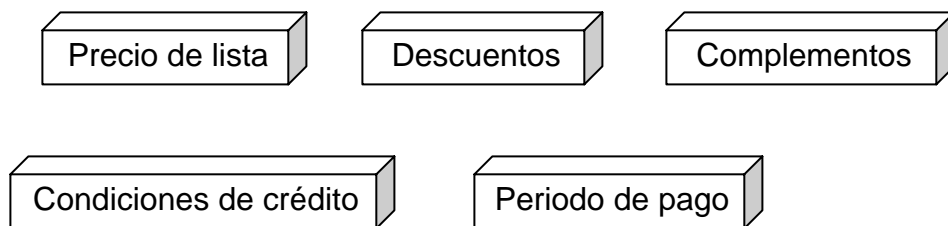


### 3.2 Precio

Es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por el producto que adquieren de la compañía, siendo este variable dependiendo de las cantidades adquiridas por los clientes.

Sus variables son las siguientes:

**Figura 11. Mezcla de variables del precio o costo**



- ✚ **El precio de lista** es el que se establece para los diferentes canales de distribución de acuerdo a la cantidad de producto en la que clasifiquen en la empresa.
- ✚ **Los descuentos** se hacen de acuerdo a la cantidad de volumen del pedido, en esa forma es como opera la compañía con sus clientes y cuando hay promociones.
- ✚ **Los complementos** hacen que el producto que adquieren los clientes tenga algo más que el producto. Siendo esta una manera de hacer que el cliente se sienta satisfecho por lo que adquiere.
- ✚ En cuanto a las **condiciones de crédito** varían de acuerdo a la cantidad de pedido del producto y la credibilidad que el mismo tenga para con la empresa. En las cuales se establece un acuerdo mutuo para garantizar que todo estará dentro de los límites establecidos.
- ✚ **El período de pago** es el tiempo establecido entre el comprador – vendedor (empresa) para cancelar el producto. Generalmente en compras a clientes independientes es al contado, y a clientes que nos permiten poner el producto en anaqueles es al crédito.

### 3.2.1 Estimación de precios para las gelatinas

Los precios para este producto varían desde el punto de vista de la cantidad que se adquiera del mismo, siendo los importes para los mayoristas los siguientes.

**Tabla VII. Precios para las gelatinas**

Tipo	Envases por caja	Unidades por envase	Unidades por caja	Precio venta mayorista por unidad	Precio venta mayorista por caja
1	6	90	540	Q 0.33	Q 180.00
2	6	43	258	Q 0.74	Q 190.00

**Tabla VIII. Precio por cajas**

Tipo	Precio/caja	No. cajas	No. Pedidos/año	Total
1	Q 180.00	966	12	Q 2,086,560
2	Q 190.00	967	12	Q 2,204,760
<b>Total</b>		1,933		Q 4,291,320

### 3.2.2 Evaluación de precios para cerámica decorativa

Los precios para la cerámica decorativa varían según su tamaño y dimensión, a continuación se listan los precios de mayorista que ofrece la empresa.

**Tabla IX. Estimación de precios para la cerámica decorativa**

Tipo de cerámica	Número de piezas	Venta unidad por mayor en quetzales	Precio venta/caja en quetzales	Número de estilos	Unidades por estilo
Pequeña	48	6.00	288.00	8	6
Pequeña – mediana	42	8.00	336.00	7	6
Mediana	36	10.00	360.00	6	6
Grande	12	30.00	360.00	1	12

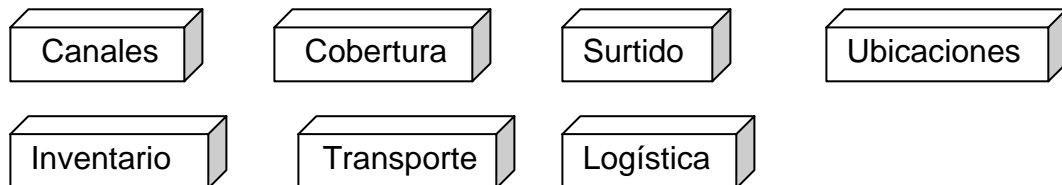
**Tabla X. Precio por cajas de cerámica decorativa**

Tipo de cerámica	Precio/caja	No. cajas	No. Pedidos/año	Total
Pequeña	Q 288.00	851	4	Q 980,352
Pequeña-mediana	Q 336.00	851	4	Q 1,143,744
Mediana	Q 360.00	851	4	Q 1,225,440
Grande	Q 360.00	851	4	Q 1,225,440
<b>Total</b>		3,404		Q 4,574,976

### 3.3 Plaza

También conocida como posición o distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta. Las variables son las siguientes:

**Figura 12. Mezcla de variables para la plaza, lugar o conveniencia**



Los canales de distribución son aquellos que hacen que el producto llegue hasta el consumidor final.

La cobertura es hasta donde se extienden los límites para poder distribuir el producto. En el caso de la compañía es hasta las fronteras de Guatemala. Pero se pretende ampliar esa cobertura próximamente.

El surtido abarca las diferentes clases o variedades que hay de los bienes que se están ofreciendo por la compañía.

Las ubicaciones se planean de manera que el producto que se ofrece tenga accesibilidad para el público en cuanto a la compra. De lo contrario no sería posible llegar a adquirir el mismo por los clientes y consumidores que tiene la empresa.

El inventario ve que haya existencias y que no baje del stock mínimo, ya que si hay demoras en los pedidos de los clientes mayoristas o minoristas habrá insatisfacciones. Y eso es algo que la compañía busca eliminar.

El transporte es el medio para llevar el producto dependiendo la cantidad y la distancia, en el caso de la compañía el transporte para los clientes es por medio de paneles con el logo de la compañía.

La logística es la coordinación de cómo se va a llevar el producto de acuerdo a sus estipulaciones, que cantidades, y que variedades, ya que la logística tiene inmersos muchos aspectos a tomar en cuenta, como lo son las distancias, y las zonas geográficas.

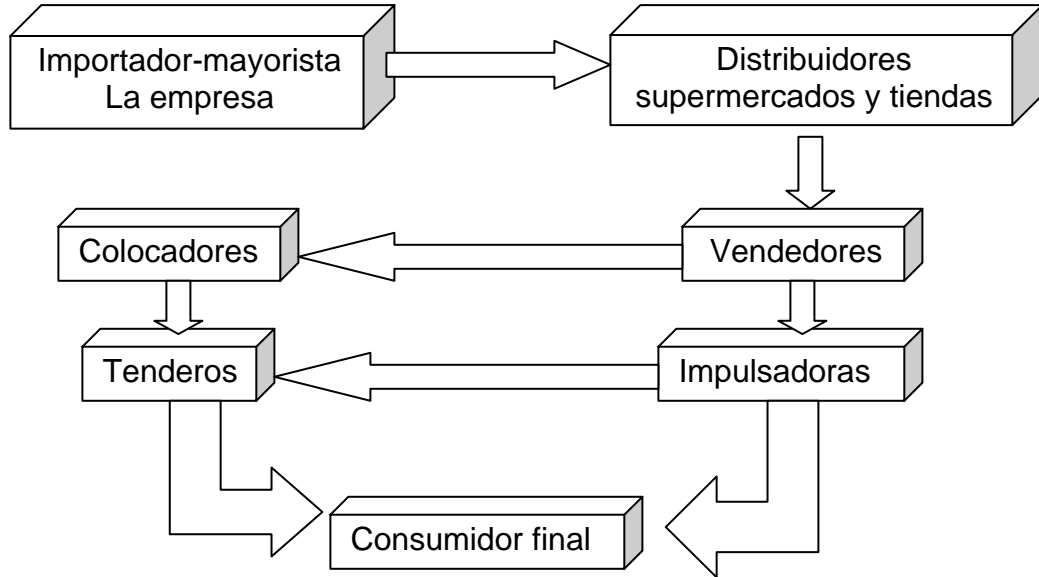
### **3.3.1 Distribución del mercado para gelatinas**

La distribución para las gelatinas comprende los 22 departamentos de Guatemala, ya que hay vendedores que tienen las rutas comprendidas donde tienen clientes mayoristas, medianos, minoristas y detallistas, a los cuales les distribuyen el producto.

Los canales de distribución para hacer llegar el producto al consumidor final son:



**Figura 13. Canales de distribución para la empresa**



De esta manera hay cinco vendedores que cubren los 22 departamentos, que son:

**Tabla XI. Rutas para hacer llegar el producto**

Vendedor	Departamentos que cubre
<b>Ruta 1</b>	Jutiapa, Santa Rosa, Escuintla, Chiquimula
<b>Ruta 2</b>	Quiché, Huehuetenango, San Marcos, Sololá, El Progreso
<b>Ruta 3</b>	Retalhuleu, Totonicapán, Quetzaltenango, Petén
<b>Ruta 4</b>	Alta Verapaz, Baja Verapaz, Izabal, Jalapa, Zacapa
<b>Ruta 5</b>	Chimaltenango, Guatemala, Sacatepequez, Suchitepequez

Forma en que cubren su ruta:

- Semanal en clientes que necesitan más abastecimiento.
- Quincenal en clientes que piden para ese lapso.
- Mensual para aquellos clientes menores que no necesitan tanto abastecimiento.

Es importante mencionar que cada panel tiene un costo asignado por año en cuanto a distribución que contempla el plan de mercadeo, el cual se ve en la tabla XII y XIII que se presentan adelante.

### 3.3.2 Colocación en el mercado para cerámica decorativa

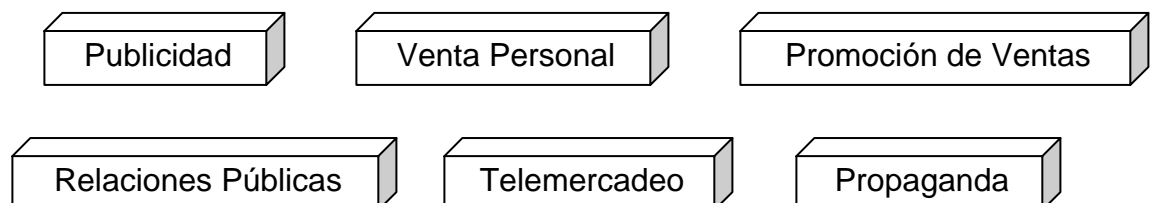
En la cerámica decorativa se usa la estrategia llamada de empuje, puesto que es diferente que las gelatinas, tiene una forma diferente de llevarlo hacia nuevos mercados, y la empresa cuenta con cinco tiendas capitalinas, en donde se vende este producto y una tienda departamental, donde de acuerdo a los requerimientos de los compradores se determina la demanda.

La característica de este bien es que los detallistas lo piden cuando necesitan algo para decoración o para regalo, entonces la ventaja de este producto es que no es perecedero como los alimentarios. Y por ende puede estar en tiendas propias de la compañía en anaqueles para muestra y de acuerdo a los gustos y preferencias es adquirido.

### 3.4 Promoción

Comprende varias actividades cuyo objetivo es: informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto. Sus variables son las siguientes:

**Figura 14. Variables para la promoción o comunicación**



La publicidad va de acuerdo al tipo de producto que se quiere vender, para:

- ✚ Las gelatinas, la publicidad se hace por medio afiches, mantas promocionales, degustaciones y de otros tipos.
- ✚ La venta personal involucra el desenvolvimiento de los promotores del producto como lo son las impulsadoras, puesto que su tarea es hacer que los posibles clientes prueben el producto para después comprarlo.
- ✚ Las promociones de ventas se llevan a cabo en temporadas especiales, por ejemplo la de verano, de regreso a clases en las escuelas y demás.
- ✚ Las relaciones públicas son aquellas tienen lugar entre la gente de mercadeo y los clientes, para poder saber que es lo que el cliente quiere, saber escuchar lo que solicita y ante todo poder cumplir con lo que requiere.
- ✚ El telemarketing son las ventas hechas por personas que trabajan para la compañía ya sea directas, por teléfono, vía electrónica, y todo tipo de ventas que sean para que la compañía pueda ofertar más.
- ✚ La propaganda a diferencia con la publicidad es la difusión de ideas políticas, filosóficas, morales, sociales y religiosas por lo tanto no es usada por la compañía, puesto que la compañía busca percibir un ingreso por las posibles ventas, por lo tanto ella utiliza la publicidad.

### **3.4.1 Tipos de publicidad adecuados al producto de las gelatinas**

La forma de hacer publicidad para el producto líder de la compañía es por medio de:

- ✚ Edecanes que promocionan el producto a diferentes tiendas y supermercados del país.
- ✚ Vendedores que ofrecen promociones a los posibles clientes mayoristas acerca del producto.
- ✚ Publicidad indirecta en forma de afiches para las tiendas, supermercados y demás establecimientos que compran ese producto.
- ✚ Otra manera es hacer promociones de acuerdo a la temporada del año, si es en verano, las promociones veraneas, donde se incluyen ofertas con otros productos para que la gente conozca el que distribuye la compañía.
- ✚ Y en época de inicio de año, cuando los niños regresan de clases, se hace otro tipo de publicidad adecuado a la temporada de escolaridad. Enfocando el regreso a clases, y así en diferentes temporadas.

### **3.4.2 Diferentes estrategias de mercadeo para cerámica decorativa**

Con el mercado de la cerámica es muy diferente, puesto que es un producto decorativo, ya que su consumo es opuesto al del producto anterior. Su segmentación de mercado varía de acuerdo a los géneros y no es un producto perecedero como en el caso del producto anterior.

La demanda del mismo es requerida por motivos de decoración, regalos para alguna ocasión, y en otros casos para menaje del hogar.

Una de las estrategias para este producto es de empuje, ya que este tipo de producto debe ser vendido desde los diferentes puntos de venta de la capital en las tiendas con las que cuenta la empresa.

Otra estrategia es catalogada como diversidad del mercado, consistiendo en ampliar el mercado de la demanda de este producto y de esta manera poder vender más piezas.

Esta estrategia va de la mano con la estrategia de precios, donde si se baja el precio de venta, aumentará la demanda de ese bien y por ende se reforzará la estrategia anterior.

## **4. PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO DEL PLAN ANUAL DE MERCADEO**

### **4.1 Ordenamiento de Recursos**

Para ordenar los recursos se debe tomar en cuenta que se deben asignar aquellos que son prioritarios que otros en rangos de asignación.

Por ejemplo, no se puede asignar la evaluación del rendimiento del personal nuevo al tener mas cobertura, si no se le ha dado la inducción necesaria por medio de la capacitación que tienen que recibir para tener un buen desenvolvimiento con los diferentes tipos de clientes.

Por otra parte, el ordenar los mismos hace que se minimice el tiempo de operación entre actividades y por ende los costos.

### **4.2 Diagrama de Gantt**

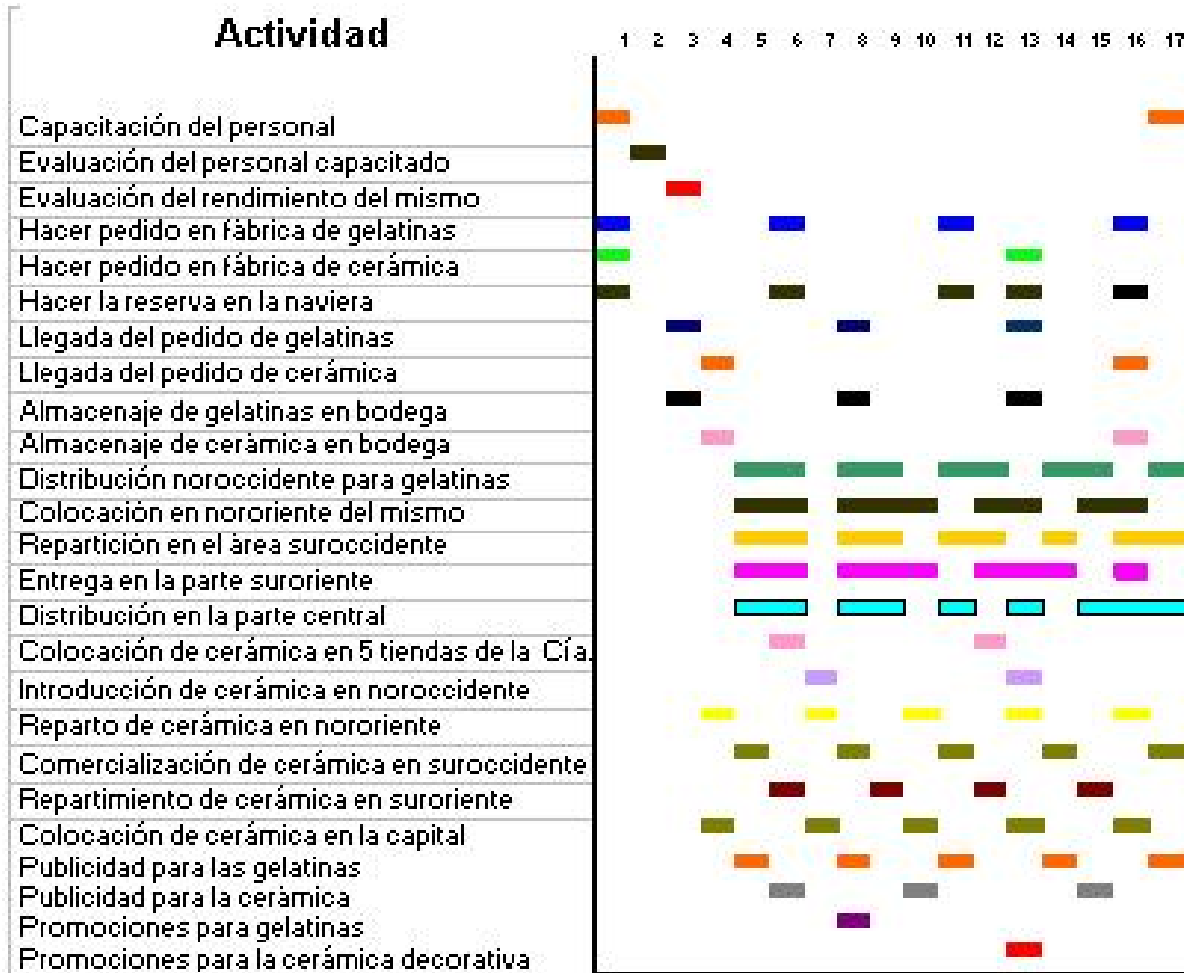
El diagrama, cronograma o barra de Gantt tiene como objetivo mostrar el tiempo de dedicación para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado. Comprende un eje horizontal en el cual se arma un calendario o escala de tiempo definido en términos de la unidad mas adecuada al trabajo que se va a ejecutar: hora, día, semana, mes, etc.

Mientras que en el eje vertical las actividades constituyen el trabajo a ejecutar, donde a cada actividad se le hace corresponder una línea horizontal cuya longitud es proporcional a su duración en la cual la medición se efectúa con relación a la escala definida en el eje horizontal conforme se ilustra en el diagrama para las actividades de este plan anual.

A continuación se muestra el diagrama de Gantt para la empresa Multimerc, la cual consta de diferentes tipos de pedido conforme la temporada o la demanda requerida.

**Figura 15.A Diagrama de Gantt de la empresa**

**Diagrama de Gantt para el modelo de plan anual de mercadeo de la empresa distribuidora de productos varios**  
**Tiempo en semanas**



**Figura 15.B Diagrama de Gantt de la empresa**

**Diagrama de Gantt para el modelo de plan anual de mercadeo de la empresa distribuidora de productos varios**  
**Tiempo en semanas**

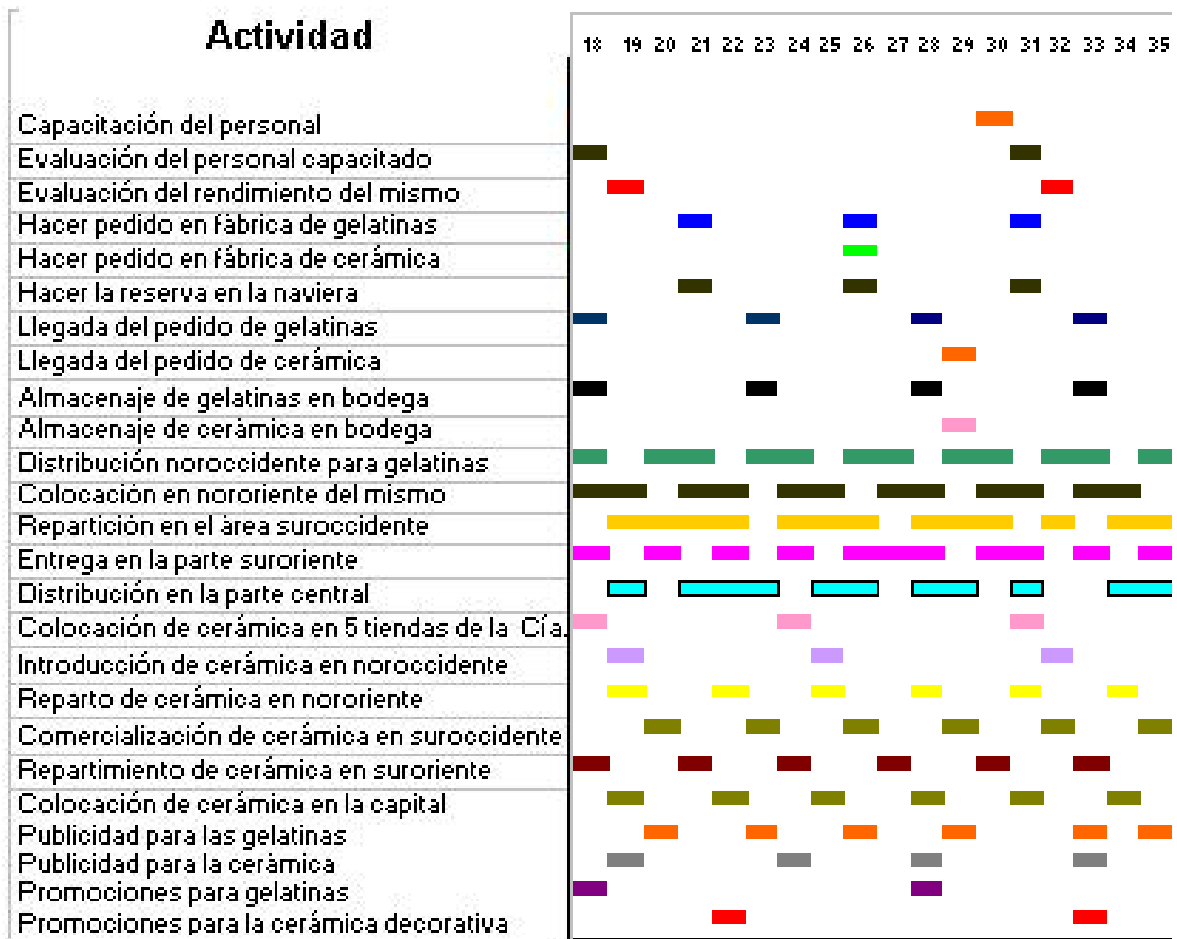
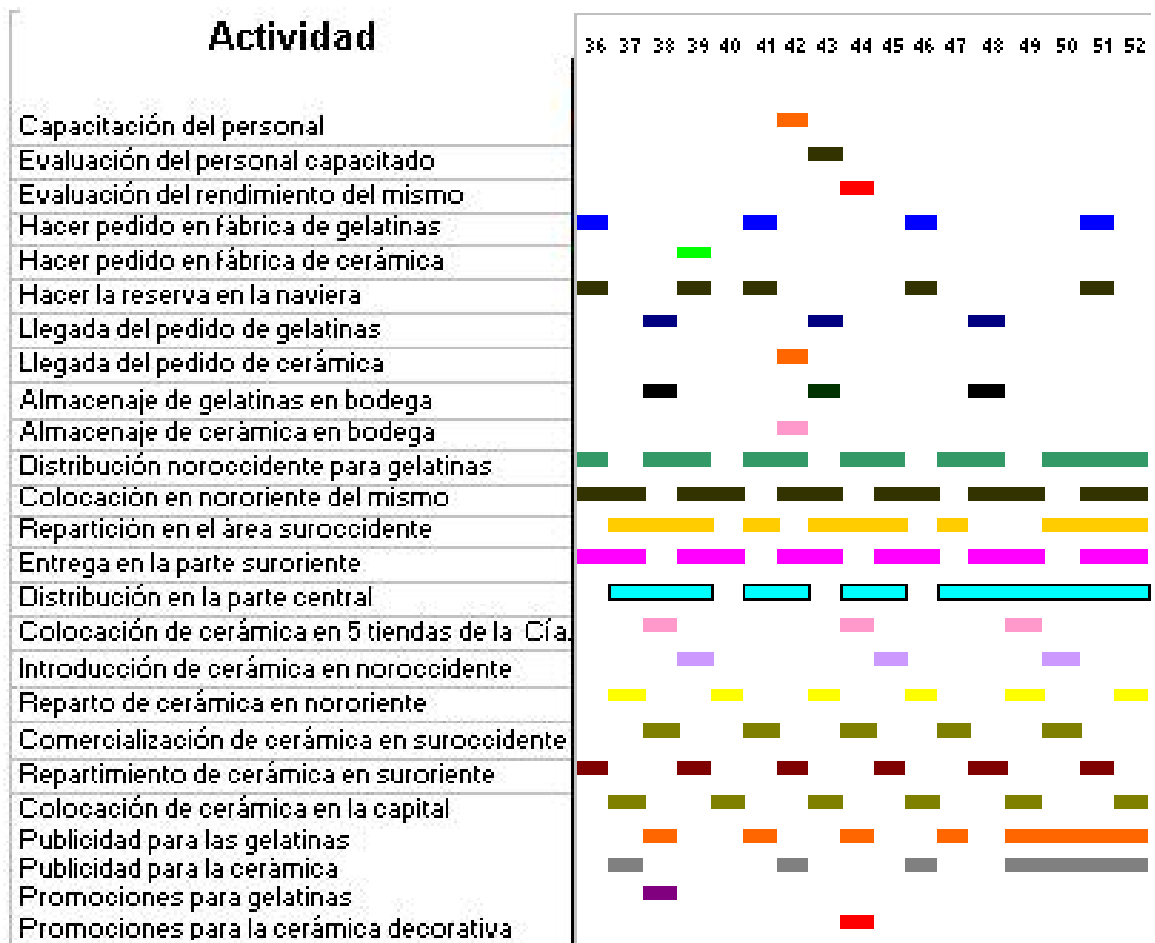




Figura 15.C Diagrama de Gantt de la empresa

**Diagrama de Gantt para el modelo de plan anual de mercadeo de la empresa distribuidora de productos varios**  
**Tiempo en semanas**



### **4.3 Programación de todas las actividades anuales**

La programación de las actividades se realizará en las semanas estipuladas en el diagrama de Gantt, teniendo en cuenta que en los días de asueto y feriados, no se realizarán las actividades que aparecen dentro de ese período, puesto que la escala seleccionada fue por semana.

Salvo la entrega de productos que los vendedores tengan programadas para los clientes no interfiere si no se está dentro de los 11 feriados estipulados en el Código de Trabajo.

#### **4.3.1 Presupuesto del plan**

El siguiente presupuesto contempla propiamente los gastos del área de mercadeo por función que abarca la capacitación del personal, la distribución del producto, publicidad y promociones que se realicen a partir del plan. Así como de la compra de estos dos productos, costos directos e indirectos que estos incluyen.

Y para esto la empresa planea invertir tres millones de quetzales correspondientes a un 33.84% del total de los gastos que se cubrirán de los dos productos para los primeros 4 meses, teniendo en cuenta que para ese tiempo se contará con lo que la inversión generará y esto será un estimado del 30.71% en base a los porcentajes de venta tomados del total a vender para ese año.

**Tabla XII. Presupuesto por actividad en capacitación, distribución, publicidad y promociones acorde al producto**

<b>Capacitación de personal, sabiendo que serán 4 al año</b>					
<b>Producto</b>	<b>Actividad</b>	<b>Coste c/u</b>	<b>Coste Bruto</b>	<b>Ventas anuales</b>	<b>% Ventas</b>
<b>Gelatinas</b>	Satisfacción del cliente	Q 2,000	Q 8,000	Q4,291,320.00	0.1864228%
<b>Cerámica</b>	Respuesta a los medios	Q 2,000	Q 8,000	Q4,574,061.00	0.17490%
<b>Total</b>		<b>Q 4,000</b>	<b>Q 16,000</b>	<b>Q8,865,381.00</b>	<b>0.3613228%</b>
<b>Distribución por panel, tomando en cuenta que son 5</b>					
<b>Producto</b>	<b>Actividad</b>	<b>Coste c/u</b>	<b>Coste Bruto</b>	<b>Ventas anuales</b>	<b>% Ventas</b>
<b>Gelatinas</b>	Seguir la ruta (ver tabla 9)	Q 30,000	Q 150,000	Q4,291,320.00	3.4954%
<b>Cerámica</b>	Modificar (ampliar)	Q 10,000	Q 50,000	Q4,574,061.00	1.09312%
<b>Total</b>		<b>Q 40,000</b>	<b>Q 200,000</b>	<b>Q8,865,381.00</b>	<b>4.58852%</b>
<b>Publicidad</b>					
<b>Producto</b>	<b>Actividad</b>	<b>Coste c/u</b>	<b>Coste Bruto</b>	<b>Ventas anuales</b>	<b>% Ventas</b>
<b>Gelatinas</b>	Radio	Q 5,000	Q 22,000	Q4,291,320.00	0.51266277%
	Pancartas	Q 4,500			
	Afiches	Q 10,000			
	Volantes	Q 1,500			
	Catálogo	Q 1,000			
<b>Cerámica</b>	Volantes	Q 2,000	Q 6,000	Q4,574,061.00	0.13117%
	Revistas	Q 2,000			
	Catálogos	Q 2,000			
<b>Total</b>		<b>Q 28,000</b>	<b>Q 28,000</b>	<b>Q 8,865,381.00</b>	<b>0.64383277%</b>
<b>Promociones</b>					
<b>Producto</b>	<b>Actividad</b>	<b>Coste</b>	<b>Coste Bruto</b>	<b>Ventas Anuales</b>	<b>% Ventas</b>
<b>Gelatinas</b>	Supermercados	Q 18000	Q 48,000	Q4,291,320.00	1.118537%
	Depósitos	Q 15000			
	Tiendas	Q 15000			
<b>Cerámica</b>	Supermercados	Q 10000	Q 25,000	Q4,574,061.00	0.54656%
	Tiendas	Q 15000			
<b>Total</b>		<b>Q 73,000</b>	<b>Q 73,000</b>	<b>Q8,865,381.00</b>	<b>1.665097</b>
<b>Gran total</b>		<b>Q 145,000</b>	<b>Q 317,000</b>	<b>Q8,865,381.00</b>	<b>7.25877257</b>

Como se observó en esta tabla, el total de las ventas anuales pronosticado para el próximo año aparece en las tablas XXIII y XXV.

A continuación se presenta el presupuesto o sumatoria de los egresos del departamento de marketing donde se hace el estimado por función, ya que la función abarca el número de veces que se realizarán en el período establecido.

**Tabla XIII. Presupuesto del plan de mercadeo por función**

<b>Función de mercadeo</b>	<b>Total</b>
Capacitación de personal	Q 16,000
Distribución	Q 200,000
Publicidad	Q 28,000
Promociones	Q 73,000
<b>Gran total</b>	<b>Q 317,000</b>

#### **4.3.2. Egresos**

Los egresos conforman lo que se tiene contemplado en el presupuesto del plan de mercadeo por función y lo que corresponde a sueldos y salarios de los colaboradores y los gastos de transporte marítimo que se tienen desde que se hace el pedido a la fábrica.

Para flete de transporte marítimo de las gelatinas se usará el de 40'HC correspondiente al puerto Shanghai (China). Y para el transporte de la cerámica se usará el de 40'DC que partirá de Yokohama (Japón).

Las medidas de los contenedores son las mismas para ambos transportes.

Las medidas de las cajas para las gelatinas son:

**Tabla XIV. Volúmenes por cajas y contenedores**

Descripción	Largo metros	Ancho metros	Alto metros	Volumen metros <sup>3</sup>
Caja para gelatinas	0.47	0.35	0.24	0.03948
Caja para cerámica	0.45	0.26	0.17	0.01989
Contenedor para gelatinas	12.032	2.352	2.698	76.35
Contenedor para cerámica	12.032	2.352	2.393	67.7201

**Tabla XV. Determinación del número de cajas por contenedor**

Producto	Volumen/ Contenedor (m <sup>3</sup> )	Volumen/ caja (m <sup>3</sup> )	No. cajas por contenedor
Gelatinas tipo 1	76.35	0.03948	966
Gelatinas tipo 2			967
Cerámica pequeña	67.7201	0.01989	851
Cerámica pequeña-mediana			851
Cerámica mediana			851
Cerámica grande			851

**Tabla XVI. Costo de transporte marítimo para las gelatinas**

Producto		Flete marítimo					
Gelatinas							
Origen	Destino	20'DC(5898,2352,2393) mm		40'DC(12032,2352,2393) mm		40'HC(12032,2352,2698) mm	
Shanghai	Puerto Quetzal	\$ 2,281	Q 17,677.75	\$ 3,641	Q28,217.75	\$ 3,921	Q30,387.75
Flete terrestre de Pto. Quetzal a Guatemala ciudad		\$ 450	Q 3,487.50	\$ 475	Q 3,681.25	\$ 500	Q 3,875.00
<b>Total</b>		<b>\$ 2,731</b>	<b>Q 21,165.25</b>	<b>\$ 4,116</b>	<b>Q 31,899.00</b>	<b>\$ 4,421</b>	<b>Q34,262.75</b>

**Tabla XVII. Costo de flete marítimo para la cerámica**

Producto		Flete marítimo					
Cerámica							
Origen	Destino	20'DC(28180 kg/62130 lb)		40'DC(28750 kg / 63385 lb)		40'HC(28560 kg / 62965 lb)	
Yokohama	Puerto Quetzal	\$ 3,081	Q 23,877.75	\$ 5,041	Q 39,067.75	\$ 5,321	Q41,237.75
Flete terrestre de Pto. Quetzal a Guatemala ciudad		\$ 450	Q 3,487.50	\$ 475	Q 3,681.25	\$ 500	Q 3,875.00
<b>Total</b>		<b>\$ 3,531</b>	<b>Q 27,365.25</b>	<b>\$ 5,516</b>	<b>Q 42,749.00</b>	<b>\$ 5,821</b>	<b>Q45,112.75</b>

Nota: El tipo de cambio se tomó a Q 7.75 de dólar.

**Tabla XVIII. Determinación de sueldos y salarios**

Puesto	No.	Mensual	Mensual*No.	Anual
Gerente general	1	Q. 20,000	Q. 20,000	Q. 240,000
Gerente financiero	1	Q. 15,000	Q. 15,000	Q. 180,000
Gerente de mercadeo y ventas	1	Q. 7,000	Q. 7,000	Q. 84,000
Asistente de gerencia general	1	Q. 5,000	Q. 5,000	Q. 60,000
Asistente de gerencia financiera	1	Q. 5,000	Q. 5,000	Q. 60,000
Jefe de créditos y cobros	1	Q. 5,000	Q. 5,000	Q. 60,000
Asistente de créditos y cobros y compras	1	Q. 3,500	Q. 3,500	Q. 420,000
Vendedores	5	Q. 10,000	Q. 50,000	Q. 600,000
Impulsadoras	4	Q. 3,500	Q. 14,000	Q. 168,000
Auxiliares de bodega y empleados de seguridad	4	Q. 3,000	Q. 12,000	Q. 144,000
<b>Gran total</b>	<b>20</b>		<b>Q.136,500</b>	<b>Q. 2,016,000</b>

**Tabla XIX. Egresos anuales hechos por la compañía**

Descripción	Monto mensual (Q)	Monto semestral (Q)	Monto anual (Q)
Sueldos y salarios*	Q112,000.00	Q672,000.00	Q1,344,000.00
Fletes marítimos y terrestres (gelatinas)	Q 34,262.75	Q205,576.50	Q 411,153.00
Fletes marítimos y terrestres (cerámica)	Q14,249.67	Q85,498.00	Q 170,996.00
Presupuesto del plan de mercadeo por función**	Q26,416.67	Q158,500.00	Q 317,000.00
Compra de producto anual de gelatinas	Q177,325.90	Q1,063,955.42	Q2,127,910.85
Compra de cerámica decorativa anual	Q227,240.28	Q1,363,441.68	Q2,726,883.37
<b>Total</b>	<b>Q591,495.27</b>	<b>Q3,548,971.61</b>	<b>Q7,097,943.22</b>

\* La cantidad que se manejó en la tabla XIX para los sueldos y salarios fue de dos terceras partes de la cantidad total mostrada en la tabla XVIII, puesto que el otro tercio se obtiene de los demás productos que la compañía vende, para efectos de este plan de mercadeo se tomaron los dos productos que se venden en toda temporada.

\*\* El presupuesto del plan de mercadeo por función incluye la capacitación, distribución, publicidad y promociones.

#### **4.4 Resultados para la empresa**

- ✚ Se espera que la empresa pueda generar un 15% en las ventas y aumentar la cartera de clientes para el mercado de las gelatinas.
- ✚ Para el producto de la cerámica decorativa que la empresa incremente sus ventas en un 40% con respecto al año anterior, aumentando el mercado de la cerámica, y esto se logrará con la ayuda de las diferentes estrategias y capacitaciones que se le impartirá al personal de ventas.
- ✚ Asimismo, que la empresa tenga mayor cobertura y por ende mayores y mejores ganancias.

## **5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y AUDITORÍA**

### **5.1 Seguimiento del plan anual**

El plan anual de mercadeo para la empresa distribuidora de productos varios está diseñado para un año, de acuerdo con los gastos de distribución, fletes marítimos y terrestres, capacitación al personal, publicidad y promociones, sueldos y salarios.

Compra del producto a las compañías que lo fabrican, etc. Se ve a continuación el costo de las gelatinas y las cantidades que se importan desde China.

#### **5.1.1 Costos para las gelatinas**

A continuación se muestran los costos que se tienen para el producto de las gelatinas, sabiendo que estos costos se agregan al producto final, pero se desglosan los costos para saber que porcentaje le corresponde a cada actividad en función de las ventas.



**Tabla XX. Gastos para las gelatinas**

No. cajas Anuales	No. de pedidos al año	No. de jarras y paquetes al año	% que consume de las ventas/año
23,196	12	255,156	
Costo	Total anual	Total mensual	
<b>Compra del producto</b>	Q2,127,910.85	Q177,325.90	49.58639%
<b>Flete marítimo</b>	Q 411,153.00	Q 34,262.75	9.58104%
<b>Distribución</b>	Q 150,000.00	Q 12,500.00	3.49543%
<b>Sueldos y salarios</b>	Q 672,000.00	Q 56,000.00	15.65952%
<b>Capacitación de Personal</b>	Q 8,000.00	Q 666.67	0.18642%
<b>Publicidad</b>	Q 22,000.00	Q 1,833.34	0.51266%
<b>Promociones</b>	Q 48,000.00	Q 4,000.00	1.11854%
<b>Total</b>	<b>Q3,439,063.85</b>	<b>Q 286,588.65</b>	<b>80.14000%</b>

**Nota:** Nótese que el porcentaje de los costos anuales sobre las ventas son específicamente para las gelatinas, puesto que el valor de los sueldos y salarios que aparece aquí es la mitad del que aparece en la tabla XIX en la columna de monto anual, ya que el valor de los mismos fue compartido en partes iguales para cada producto.

### 5.1.2 Gastos para cerámica decorativa

Lo mismo se hace para el producto de la cerámica decorativa que se importa desde Yokohama, Japón; de esta manera se sabe cuales son los porcentajes asignados a cada función o actividad para dicho producto.

**Tabla XXI. Costos para la cerámica decorativa**

No. cajas anuales	No. de pedidos al año	Total mensual	% que consume de las ventas por año
3,404	4		
Descripción	Total anual		
<b>Compra del producto</b>	Q 2,726,883.37	Q 227,240.28	59.61624%
<b>Flete marítimo</b>	Q 170,996.00	Q 14,249.67	3.73838%
<b>Distribución</b>	Q 50,000.00	Q 4,166.67	1.09312%
<b>Sueldos y salarios</b>	Q 672,000.00	Q 56,000.00	14.69154%
<b>Capacitación de personal</b>	Q 8,000.00	Q 666.67	0.17490%
<b>Publicidad</b>	Q 6,000.00	Q 500.00	0.13117%
<b>Promociones</b>	Q 25,000.00	Q 2,083.33	0.54656%
<b>Total</b>	<b>Q 3,658,879.37</b>	<b>Q 304,906.62</b>	<b>79.99192%</b>

Al final de la última columna se ve el total del porcentaje de los costos anuales sobre las ventas para la cerámica decorativa y también cabe destacar que el valor de los sueldos y salarios, corresponde a la mitad del valor que aparece en la tabla XIX de la columna de monto anual, ya que el valor de los mismos fue compartido en partes iguales para cada producto.

## 5.2 Evaluación

**Tabla XXII. Ventas realizadas en años anteriores (gelatinas)**

Nota: El valor del quetzal para el año 2005 está tomado a 7.72 de dólar, y el del año 2006 a 7.73 de dólar.

Mes	Venta realizada en dólares	Venta realizada en quetzales	Venta realizada En dólares	Venta realizada en quetzales
	2005		2006	
<b>Enero</b>	\$27,376.18	Q211,344.08	\$ 36,465.10	Q 281,510.59
<b>Febrero</b>	\$30,184.90	Q233,027.43	\$ 38,880.92	Q 300,160.67
<b>Marzo</b>	\$30,291.56	Q233,850.85	\$ 41,023.24	Q 316,699.42
<b>Abril</b>	\$30,931.52	Q238,791.36	\$ 39,655.80	Q 306,142.77
<b>Mayo</b>	\$30,398.22	Q234,674.27	\$ 38,972.08	Q 300,864.45
<b>Junio</b>	\$28,869.42	Q222,871.94	\$ 37,012.08	Q 285,733.25
<b>Julio</b>	\$28,976.08	Q223,695.35	\$ 37,148.82	Q 286,788.92
<b>Agosto</b>	\$30,575.99	Q236,046.63	\$ 39,199.99	Q 302,623.89
<b>Septiembre</b>	\$29,936.03	Q231,106.12	\$ 38,379.52	Q 296,289.90
<b>Octubre</b>	\$28,265.01	Q218,205.90	\$ 36,237.20	Q 279,751.15
<b>Noviembre</b>	\$27,305.07	Q210,795.13	\$ 35,006.50	Q 270,250.17
<b>Diciembre</b>	\$32,424.77	Q250,319.22	\$ 37,832.54	Q 292,067.24
<b>Total</b>	<b>\$355,534.75</b>	<b>Q2,744,728.27</b>	<b>\$455,813.78</b>	<b>Q3,518,882.40</b>

**Tabla XXIII. Proyección de ventas para el siguiente año (gelatinas)**

Nota: Se tomó un valor 7.75 quetzales por dólar para no tener un decremento en lo estipulado a ventas.

Mes	Venta esperada en dólares	Venta esperada en quetzales
Enero	\$ 44,297.50	Q 343,305.60
Febrero	\$ 47,232.21	Q 366,049.60
Marzo	\$ 49,834.68	Q 386,218.80
Abril	\$ 48,173.53	Q 373,344.84
Mayo	\$ 47,342.95	Q 366,907.86
Junio	\$ 44,961.96	Q 348,455.18
Julio	\$ 45,128.07	Q 349,742.58
Agosto	\$ 47,619.81	Q 369,053.52
Septiembre	\$ 46,623.12	Q 361,329.14
Octubre	\$ 44,020.64	Q 341,159.94
Noviembre	\$ 42,525.60	Q 329,573.38
Diciembre	\$ 45,958.65	Q 356,179.56
<b>Total</b>	<b>\$553,718.71</b>	<b>Q4,291,320.00</b>

**Tabla XXIV. Ventas hechas en años anteriores (cerámica)**

Nota: El valor del quetzal para el año 2005 está tomado a 7.72 de dólar, y el del año 2006 a 7.73 de dólar.

Mes	Venta realizada En dólares	Venta realizada en quetzales	Venta realizada en dólares	Venta realizada en quetzales
	2005		2006	
Enero	\$11,375.90	Q87,821.97	\$ 22,722.37	Q 175,643.94
Febrero	\$12,335.74	Q95,231.95	\$ 24,639.57	Q 190,463.90
Marzo	\$12,655.69	Q97,701.94	\$ 25,278.64	Q 195,403.89
Abril	\$12,371.29	Q95,506.39	\$ 24,710.58	Q 191,012.79
Mayo	\$12,655.69	Q97,701.94	\$ 25,278.64	Q 195,403.89
Junio	\$11,304.80	Q87,273.08	\$ 22,580.36	Q 174,546.17
Julio	\$13,384.46	Q103,328.04	\$ 26,734.29	Q 206,656.08
Agosto	\$12,655.69	Q97,701.94	\$ 25,278.64	Q 195,403.89
Septiembre	\$15,339.69	Q118,422.44	\$ 30,639.70	Q 236,844.88
Octubre	\$17,828.17	Q137,633.50	\$ 33,480.00	Q 258,800.37
Noviembre	\$20,618.82	Q159,177.32	\$ 43,314.52	Q 334,821.27
Diciembre	\$25,222.51	Q194,717.78	\$ 50,379.76	Q 389,435.55
<b>Total</b>	<b>\$177,748.48</b>	<b>Q1,372,218.30</b>	<b>\$355,037.08</b>	<b>Q2,744,436.60</b>

**Tabla XXV. Proyección de ventas para el siguiente año (cerámica)**

<b>Mes</b>	<b>Venta esperada en dólares</b>	<b>Venta esperada en quetzales</b>
<b>Enero</b>	\$ 37,780.45	Q 292,798.46
<b>Febrero</b>	\$ 40,968.17	Q 317,503.33
<b>Marzo</b>	\$ 42,030.75	Q 325,738.29
<b>Abril</b>	\$ 40,968.17	Q 317,503.33
<b>Mayo</b>	\$ 42,030.75	Q 325,738.29
<b>Junio</b>	\$ 37,544.32	Q 290,968.47
<b>Julio</b>	\$ 44,451.06	Q 344,495.69
<b>Agosto</b>	\$ 42,030.75	Q 325,738.29
<b>Septiembre</b>	\$ 50,944.57	Q 394,820.43
<b>Octubre</b>	\$ 55,667.13	Q 431,420.24
<b>Noviembre</b>	\$ 72,018.98	Q 558,147.07
<b>Diciembre</b>	\$ 83,766.33	Q 649,189.09
<b>Total</b>	<b>\$590,201.42</b>	<b>Q4,574,061.00</b>

**Tabla XXVI. Ventas hechas en años anteriores para ambos productos**

<b>Mes</b>	<b>Venta realizada en dólares</b>	<b>Venta realizada en quetzales</b>	<b>Venta realizada en dólares</b>	<b>Venta realizada en quetzales</b>
	<b>2005</b>		<b>2006</b>	
<b>Enero</b>	\$38,752.08	Q299,166.05	\$59,140.30	Q457,154.53
<b>Febrero</b>	\$42,520.65	Q328,259.38	\$63,470.19	Q490,624.57
<b>Marzo</b>	\$42,947.25	Q331,552.79	\$66,248.81	Q512,103.30
<b>Abril</b>	\$43,302.82	Q334,297.75	\$64,315.08	Q497,155.56
<b>Mayo</b>	\$43,053.91	Q332,376.21	\$64,200.30	Q496,268.33
<b>Junio</b>	\$40,174.23	Q310,145.02	\$59,544.56	Q460,279.42
<b>Julio</b>	\$42,360.54	Q327,023.39	\$63,835.06	Q493,444.99
<b>Agosto</b>	\$43,231.68	Q333,748.57	\$64,427.91	Q498,027.77
<b>Septiembre</b>	\$45,275.72	Q349,528.56	\$68,969.57	Q533,134.78
<b>Octubre</b>	\$46,093.19	Q355,839.39	\$69,670.31	Q538,551.52
<b>Noviembre</b>	\$47,923.89	Q369,972.45	\$78,275.74	Q605,071.43
<b>Diciembre</b>	\$57,647.28	Q445,037.00	\$88,163.36	Q681,502.79
<b>Total</b>	<b>\$533,283.23</b>	<b>Q4,116,946.57</b>	<b>\$810,261.19</b>	<b>Q6,263,319.00</b>

### 5.2.1 Resultados de las gelatinas

A continuación se muestra como son los resultados en base a lo planificado para las ventas de este producto.

**Tabla XXVII. Resultados de ventas para gelatinas**

Mes	Venta esperada en dólares	Venta esperada en quetzales	Costos directos e indirectos de vender en dólares	Costos directos e indirectos de vender en quetzales
<b>Enero</b>	\$ 44,297.50	Q 343,305.60	\$13,534.48	Q104,892.24
<b>Febrero</b>	\$ 47,232.21	Q 366,049.60	\$14,431.14	Q111,841.35
<b>Marzo</b>	\$ 49,834.68	Q 386,218.80	\$15,226.29	Q118,003.77
<b>Abril</b>	\$ 48,173.53	Q 373,344.84	\$14,718.75	Q114,070.31
<b>Mayo</b>	\$ 47,342.95	Q 366,907.86	\$14,464.98	Q112,103.58
<b>Junio</b>	\$ 44,961.96	Q 348,455.18	\$13,737.50	Q106,465.62
<b>Julio</b>	\$ 45,128.07	Q 349,742.58	\$13,788.25	Q106,858.97
<b>Agosto</b>	\$ 47,619.81	Q 369,053.52	\$14,549.57	Q112,759.16
<b>Septiembre</b>	\$ 46,623.12	Q 361,329.14	\$14,245.04	Q110,399.08
<b>Octubre</b>	\$ 44,020.64	Q 341,159.94	\$13,449.89	Q104,236.66
<b>Noviembre</b>	\$ 42,525.60	Q 329,573.38	\$12,993.10	Q100,696.55
<b>Diciembre</b>	\$ 45,958.65	Q 356,179.56	\$14,042.03	Q108,825.70
<b>Total</b>	<b>\$553,718.71</b>	<b>Q4,291,320.00</b>	<b>\$169,181.03</b>	<b>Q1,311,153.00</b>

**Tabla XXVIII. Precios de compra y utilidad generada anual y mensual (gelatinas)**

<b>Mes</b>	<b>Precio de compra en dólares</b>	<b>Precio de compra en quetzales</b>	<b>Utilidad en dólares</b>	<b>Utilidad en quetzales</b>
Enero	\$21,965.53	Q170,232.87	\$8,797.48	<b>Q68,180.49</b>
Febrero	\$23,420.75	Q181,510.80	\$9,380.32	<b>Q72,697.45</b>
Marzo	\$24,711.22	Q191,511.98	\$9,897.17	<b>Q76,703.05</b>
Abril	\$23,887.52	Q185,128.24	\$9,567.26	<b>Q74,146.29</b>
Mayo	\$23,475.66	Q181,936.38	\$9,402.31	<b>Q72,867.90</b>
Junio	\$22,295.01	Q172,786.36	\$8,929.45	<b>Q69,203.20</b>
Julio	\$22,377.39	Q173,424.73	\$8,962.44	<b>Q69,458.88</b>
Agosto	\$23,612.95	Q183,000.33	\$9,457.29	<b>Q73,294.03</b>
Septiembre	\$23,118.72	Q179,170.09	\$9,259.35	<b>Q71,759.97</b>
Octubre	\$21,828.25	Q169,168.91	\$8,742.50	<b>Q67,754.36</b>
Noviembre	\$21,086.91	Q163,423.55	\$8,445.58	<b>Q65,453.27</b>
Diciembre	\$22,789.24	Q176,616.60	\$9,127.39	<b>Q70,737.26</b>
<b>Total</b>	<b>\$274,569.14</b>	<b>Q2,127,910.85</b>	<b>\$109,968.54</b>	<b>Q852,256.15</b>

### **5.2.2 Efectos para cerámica decorativa**

A continuación se muestra el porcentaje que se tiene estipulado vender para el siguiente año, con base a porcentajes vendidos anteriormente y a una nueva ampliación del mercado.

**Tabla XXIX. Ventas esperadas para la cerámica decorativa**

Mes	Venta esperada en dólares	Venta esperada en quetzales	Costos directos e indirectos de vender en dólares	Costos directos e indirectos de vender en quetzales
Enero	\$37,780.45	Q292,798.46	\$7,698.02	Q59,659.68
Febrero	\$40,968.17	Q317,503.33	\$8,347.54	Q64,693.46
Marzo	\$42,030.75	Q325,738.29	\$8,564.05	Q66,371.39
Abril	\$40,968.17	Q317,503.33	\$8,371.60	Q64,879.90
Mayo	\$42,030.75	Q325,738.29	\$8,564.05	Q66,371.39
Junio	\$37,544.32	Q290,968.47	\$7,649.91	Q59,286.80
Julio	\$44,451.06	Q344,495.69	\$9,057.20	Q70,193.34
Agosto	\$42,030.75	Q325,738.29	\$8,564.05	Q66,371.39
Septiembre	\$50,944.57	Q394,820.43	\$10,380.30	Q80,447.34
Octubre	\$55,667.13	Q431,420.24	\$11,342.56	Q87,904.80
Noviembre	\$72,018.98	Q558,147.07	\$14,674.36	Q113,726.26
Diciembre	\$83,766.33	Q649,189.09	\$17,067.96	Q132,276.69
<b>Total</b>	<b>\$590,201.42</b>	<b>Q4,574,061.00</b>	<b>\$120,281.60</b>	<b>Q932,182.44</b>

**Tabla XXX. Precio de compra y utilidad esperada para la cerámica decorativa**

Mes	Precio de compra \$	Precio de compra Q	Utilidad en dólares	Utilidad en quetzales
Enero	\$22,526.33	Q174,579.10	\$7,556.09	Q58,559.69
Febrero	\$24,426.99	Q189,309.21	\$8,193.63	Q63,500.67
Marzo	\$25,060.55	Q194,219.24	\$8,406.15	Q65,147.66
Abril	\$24,379.33	Q188,939.77	\$8,217.25	Q63,683.67
Mayo	\$25,060.55	Q194,219.24	\$8,406.15	Q65,147.66
Junio	\$22,385.55	Q173,487.98	\$7,508.86	Q58,193.69
Julio	\$26,503.64	Q205,403.22	\$8,890.21	Q68,899.14
Agosto	\$25,060.55	Q194,219.24	\$8,406.15	Q65,147.66
Septiembre	\$30,375.35	Q235,409.00	\$10,188.91	Q78,964.09
Octubre	\$33,191.15	Q257,231.39	\$11,133.43	Q86,284.05
Noviembre	\$42,940.83	Q332,791.40	\$14,403.80	Q111,629.41
Diciembre	\$49,945.11	Q387,074.59	\$16,753.27	Q129,837.82
<b>Total</b>	<b>\$351,855.92</b>	<b>Q2,726,883.37</b>	<b>\$118,063.90</b>	<b>Q914,995.20</b>



### 5.2.3 Aspectos a considerar

Como se muestra en las tablas anteriores, se calcularon los estimados de ventas mensuales de los dos años anteriores, tomando en cuenta que para cada producto se tomó un tercio de los sueldos y salarios dentro de los costos directos e indirectos de vender.

Lo que hace un total de dos tercios para los sueldos y salarios que se muestran en la tabla XVIII, puesto que el otro tercio de sueldos y salarios restante se determina de otros productos que la compañía vende pero que no son para todas las temporadas, entonces en base a esto se tomaron los dos productos que se venden en toda temporada.

### 5.3 Herramientas de auditoría

Las herramientas de auditoría son medidores para indicar el estado de la compañía respecto de sus ventas, permiten ver si está generando utilidades o pérdidas, y en base al resultado que proporcionen estos medidores, se tendrá una mejor panorámica de ello.

**Punto de equilibrio:** Muestra la cantidad de dinero o de unidades en la cual no se pierde ni se gana con respecto de los gastos generados al vender. A continuación se muestra el punto de equilibrio para cada producto y sus diferentes presentaciones basado en los precios.

La fórmula del punto de equilibrio en unidades es:

$$\text{PE unidades} = \frac{\text{Costos fijos} * \text{Unidades a vender}}{\text{Ventas totales} - \text{Costos variables}}$$

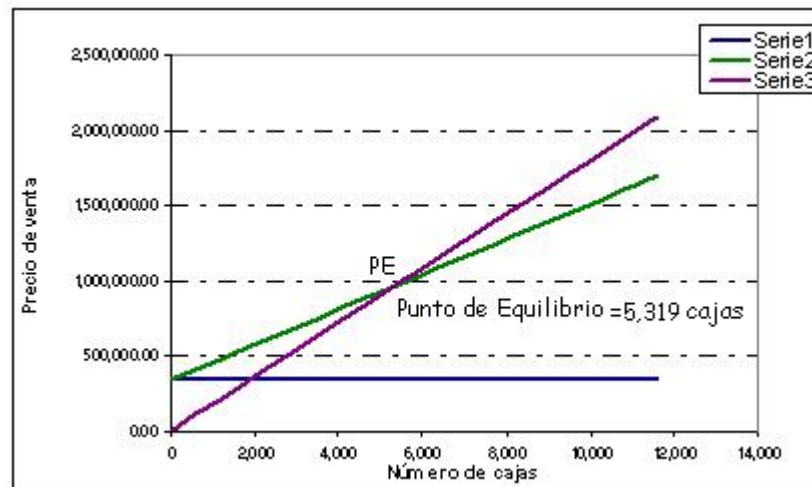
## GELATINAS TIPO 1

$$\text{PE para las gelatinas tipo 1(cajas)} = \frac{Q336,000.00 * 11,592}{Q2,086,560.00 - Q1,354,226.37} = 5,318.49$$

= 5,319 cajas

Para no ganar ni perder se deben vender 5,319 cajas de gelatina tipo 1, conteniendo cada caja 6 jarras de 90 unidades por jarra, con un precio de venta de Q180.00 por caja. A continuación se ve la gráfica del punto de equilibrio para las gelatinas tipo 1.

Figura 16. Punto de equilibrio para las gelatinas tipo 1



## GELATINAS TIPO 2

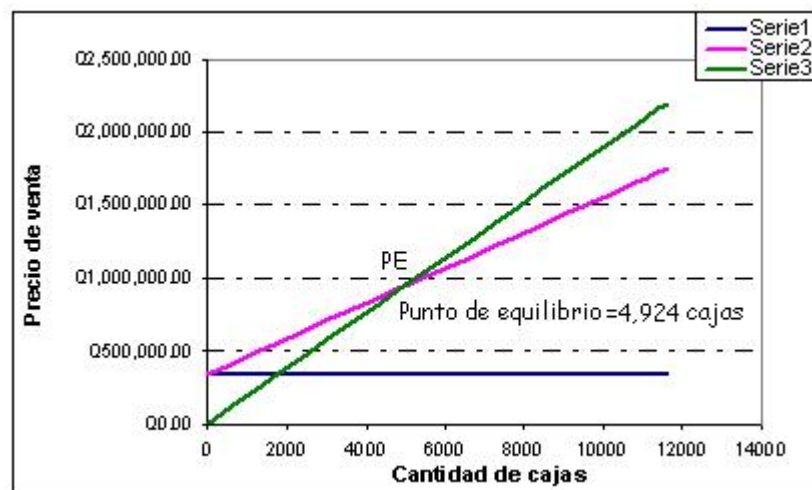
$$\text{PE para las gelatinas tipo 2 (cajas)} = \frac{\text{Costos fijos} * \text{Unidades a vender}}{\text{Ventas totales} - \text{Costos variables}}$$

$$= \frac{Q336,000.00 * 11,604}{Q2,204,760.00 - Q1,412,837.48} = 4,923.39$$

$$= 4,924 \text{ cajas}$$

Se tiene que vender 4,924 cajas de gelatina tipo 2 para no ganar ni perder con respecto a las mismas, sabiendo que cada caja tiene un precio de Q190.00 y cada una contiene 6 paquetes de 43 unidades por paquete. A continuación se muestra la figura.

**Figura 17. Punto de equilibrio para las gelatinas tipo 2**



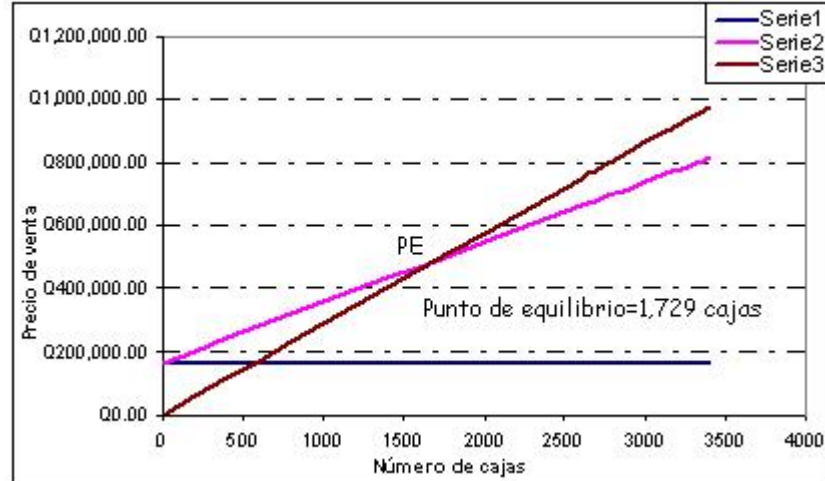
## CERÁMICA DECORATIVA PEQUEÑA

$$\text{PE para cerámica pequeña (cajas)} = \frac{\text{Costos fijos} * \text{Unidades a vender}}{\text{Ventas totales} - \text{Costos variables}}$$

$$= \frac{Q168,000.00 * 3,404}{Q980,352.00 - Q649,527.22} = 1,728.63 = 1,729 \text{ cajas}$$

Se deben vender 1,729 cajas de cerámica decorativa pequeña para no ganar ni perder con respecto de los gastos de ventas. Teniendo en cuenta que cada caja se vende por Q 288.00 y tiene 48 unidades. A continuación se muestra la figura de punto de equilibrio para este producto.

**Figura 18. Punto de equilibrio para cerámica decorativa pequeña**



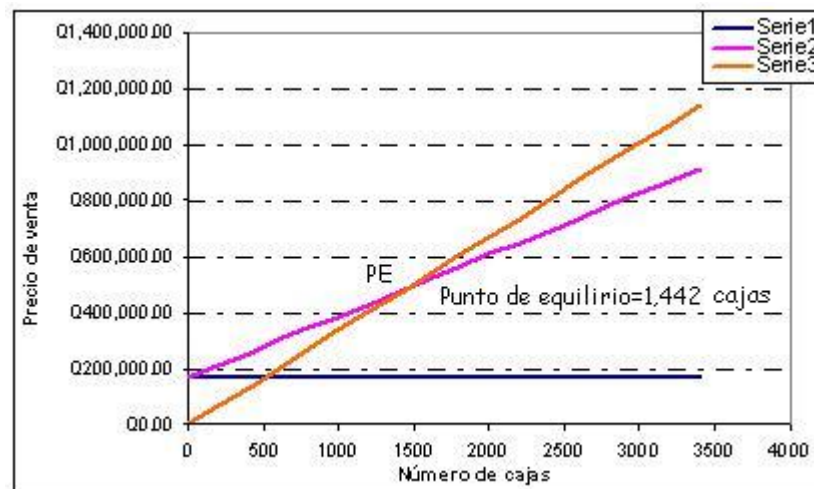
## CERÁMICA DECORATIVA PEQUEÑA-MEDIANA

$$\text{PE para cerámica pequeña-mediana (cajas)} = \frac{\text{Costos fijos} * \text{unidades a vender}}{\text{Ventas totales} - \text{costos variables}}$$

$$= \frac{Q168,000.00 * 3,404}{Q1,143,744.00 - Q746,948.59} = 1,441.23 = 1,442$$

Para no ganar ni perder se deben vender 1,442 cajas de cerámica decorativa pequeña-mediana, siendo el valor de cada caja de Q 336.00 y teniendo 48 piezas por caja. A continuación se presenta la figura que muestra el punto de equilibrio.

**Figura 19. Punto de equilibrio para la cerámica pequeña-mediana**



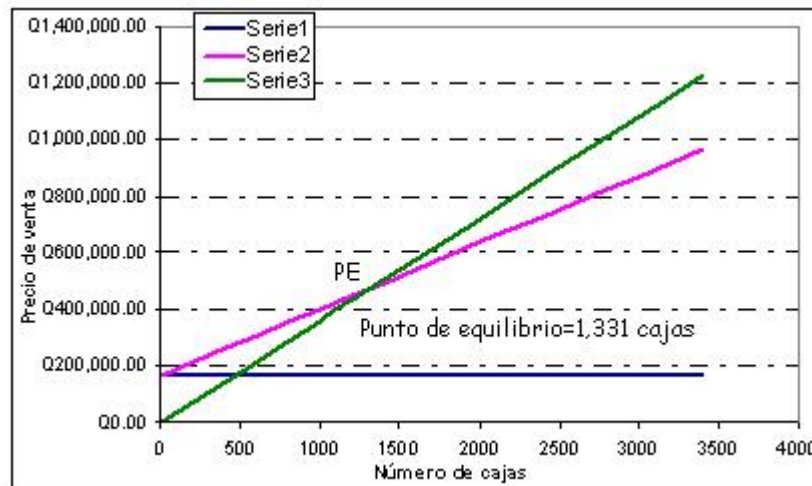
## CERÁMICA DECORATIVA MEDIANA

$$\text{PE para cerámica mediana (cajas)} = \frac{\text{Costos fijos} * \text{unidades a vender}}{\text{Ventas totales} - \text{costos variables}}$$

$$= \frac{Q168,000.00 * 3,404}{Q1,225,440.00 - Q795,659.28} = 1,330.61 = 1,331 \text{ cajas}$$

El número de cajas a vender de cerámica mediana es 1,331 para estar en equilibrio respecto a ese producto, sabiendo que cada caja se vende a Q 360.00 y tiene 36 unidades. A continuación se muestra la figura del equilibrio en la venta de cajas.

**Figura 20. Punto de equilibrio para cerámica decorativa mediana**



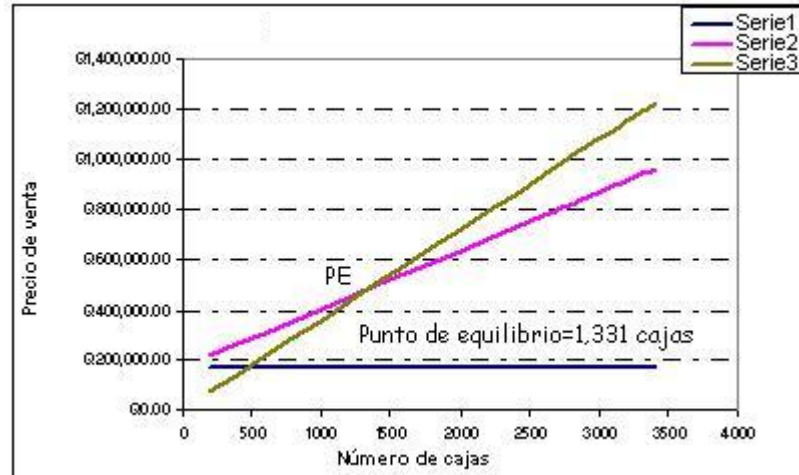
## CERÁMICA DECORATIVA GRANDE

$$\text{PE cerámica grande (cajas)} = \frac{\text{Costos fijos} * \text{unidades a vender}}{\text{Ventas totales} - \text{Costos variables}}$$

$$= \frac{Q168,000.00 * 3,404}{Q1,225,440.00 - Q795,659.28} = 1,330.61 = 1,331 \text{ cajas}$$

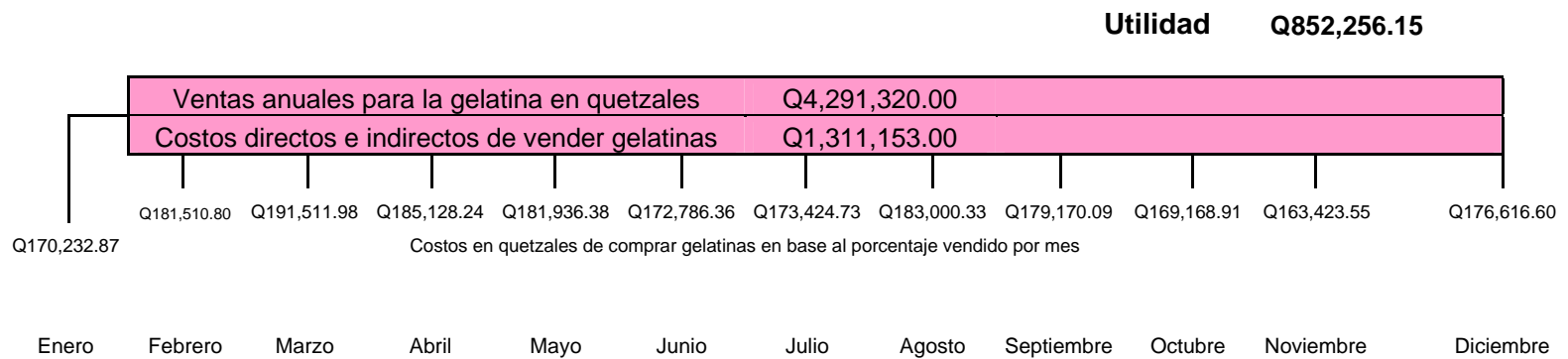
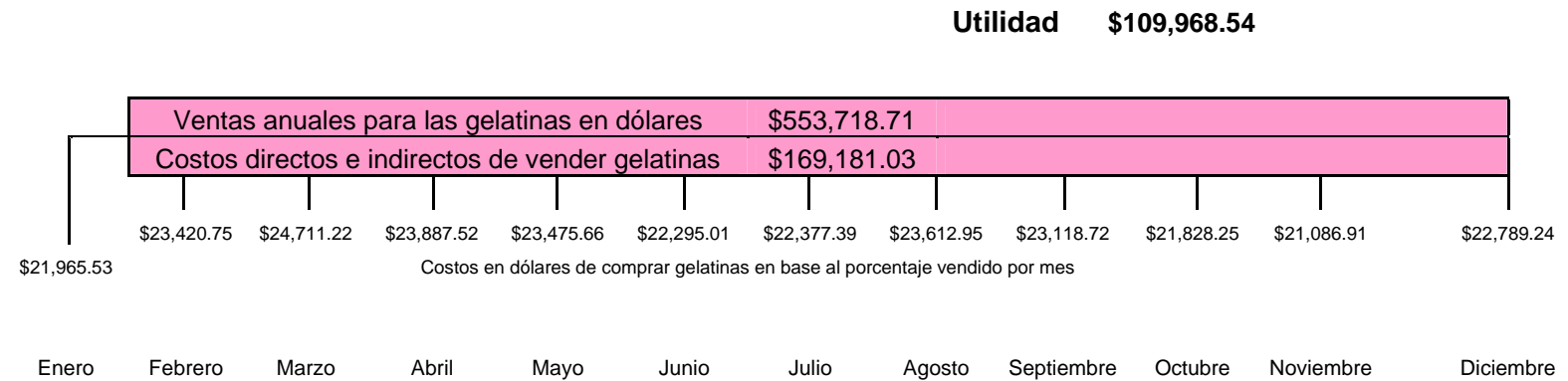
Se deben vender 1,331 cajas de cerámica grande para llegar al punto de equilibrio, sabiendo que cada caja cuesta Q 360.00 y tiene 12 piezas por caja. A continuación se muestra la figura del punto de equilibrio.

**Figura 21. Punto de equilibrio para cerámica grande**



### 5.3.1 Flujo de caja para las gelatinas

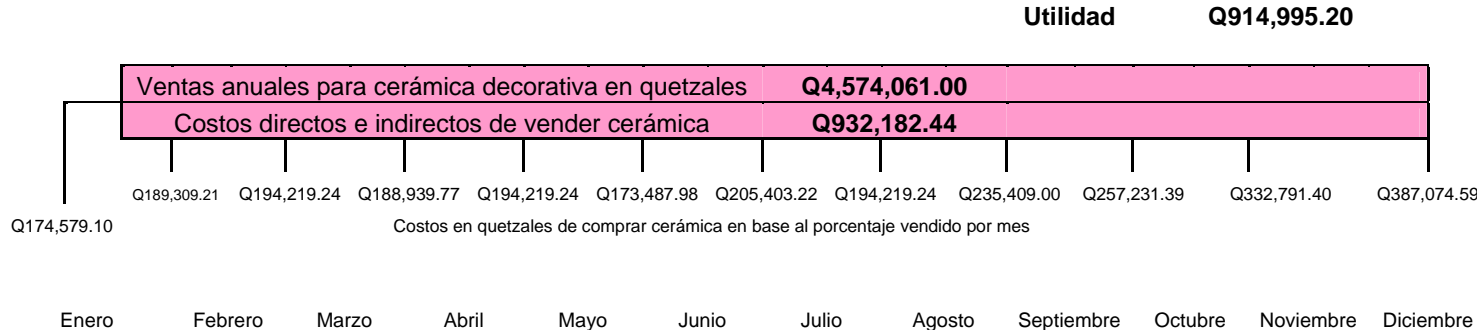
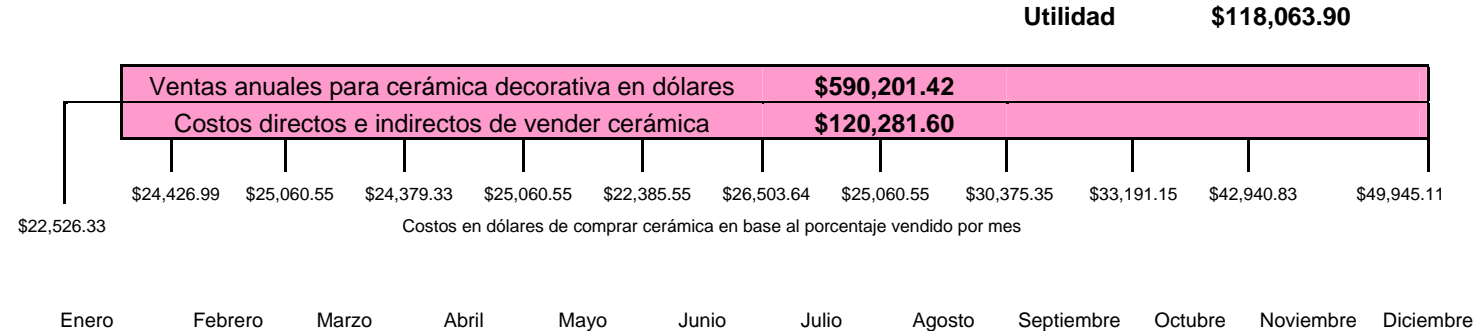
Figura 22. Flujo de caja para las gelatinas en dólares y quetzales





**5.3.2 Flujo de caja para cerámica decorativa**

**Figura 23. Flujo de caja para la cerámica en dólares y quetzales**



### 5.3.3 Resultados finales

Como se puede observar, aquí se ven los promedios de gastos y entradas mensuales que tiene la compañía.

**Tabla XXXI. Resultados finales para ambos productos**

Producto	Ventas anuales en dólares	Ventas anuales en quetzales	Promedio de ventas mensuales en dólares	Promedio de ventas mensuales en quetzales
Gelatinas	\$553,718.71	Q4,291,320.00	\$46,143.23	Q357,610.00
Cerámica	\$590,201.42	Q4,574,061.00	\$49,183.45	Q381,171.75
Producto	Precio de compra anual en dólares	Precio de compra anual en quetzales	Precio de compra promedio mensual en dólares	Precio de compra promedio mensual en quetzales
Gelatinas	\$274,569.14	Q2,127,910.85	\$22,880.76	Q177,325.90
Cerámica	\$351,855.92	Q2,726,883.37	\$29,321.33	Q227,240.28
Producto	Costos directos e indirectos anuales de vender en dólares	Costos directos e indirectos anuales de vender en quetzales	Promedio mensual de costos directos e indirectos de vender en dólares	Promedio mensual de costos directos e indirectos de vender en quetzales
Gelatinas	\$169,181.03	Q1,311,153.00	\$14,098.42	Q109,262.75
Cerámica	\$120,281.60	Q 932,182.44	\$10,023.47	Q 77,681.87
Producto	Utilidades anuales netas en dólares	Utilidades anuales netas en quetzales	Promedio de utilidades mensuales en dólares	Promedio de utilidades mensuales en quetzales
Gelatinas	\$109,968.54	Q852,256.15	\$9,164.04	Q71,021.35
Cerámica	\$118,063.90	Q914,995.20	\$9,838.66	Q76,249.60

Luego se muestra el estado de pérdidas y ganancias que se tiene estipulado al vender las cantidades propuestas en base a las metas del departamento de mercadeo.

En éste se muestran los movimientos de la empresa respecto a las obligaciones que tiene que solventar para tener la ganancia que espera al final de ese período, y con esto se espera que se incremente más que en años anteriores.

**Tabla XXXII. Estado de pérdidas y ganancias**

<b>Ventas totales</b>	Q8,938,381.00	
(-) Devoluciones y rebajas sobre ventas	Q 73,000.00	
<b>Ventas netas</b>		Q8,865,381.00
<b>Compras</b>	Q4,854,794.22	
(+) Gasto sobre compras	Q 582,149.00	
<b>Compras totales o brutas</b>	Q5,436,943.22	
(-) Devoluciones y rebajas sobre compras		
<b>Compras netas</b>	Q5,436,943.22	
(+) Inventario inicial	Q 636,104.06	
<b>Total de mercancías</b>	Q6,073,047.28	
(-) Inventario final	Q 636,104.06	
<b>Costo de lo vendido</b>	Q5,436,943.22	Q5,436,943.22
<b>Utilidad en ventas</b>		Q3,355,437.79
(-) Gastos de ventas	Q244,000.00	
(-) Gastos de administración	Q1,344,000.00	
<b>Utilidad en operación</b>	Q1,767,437.79	Q1,767,437.79
(-) ISR	Q547,905.71	
<b>Utilidad del ejercicio</b>	<b>Q1,219,532.07</b>	<b>Q1,219,532.07</b>

### Rotación de inventarios

La rotación de inventarios, es el número de veces que se necesita abastecer del producto que la empresa distribuye a sus clientes, por medio de los proveedores, mediante un sondeo que se hace a cerca de años anteriores y se compra el incremento que se quiera vender adicional a lo anteriormente vendido, en este caso, se midió en base a las metas propuestas para el siguiente año.

**Rotación de inventarios gelatinas** =  $\frac{\text{Ventas anuales gelatinas}}{\text{Media ventas mensuales}}$

$$= \frac{Q\ 4,291,320.00}{Q357,610.00} = 12$$

Para el inventario de las gelatinas se tiene que abastecer la bodega de producto 12 veces al año para cumplir con la demanda.

El valor de las ventas anuales se encuentra en la tabla XXIII y la media de ventas hechas en esos meses corresponde al valor de Q 357,610.00.

$$\text{Rotación de inventarios cerámica} = \frac{\text{Ventas anuales cerámica}}{\text{Media ventas trimestrales}}$$

$$= \frac{Q4,574,061.00}{Q1,143,515.25} = 4$$

Para la cerámica decorativa, los pedidos se hacen cada tres meses, puesto que se hacen cuatro pedidos al año, para abastecer la demanda que cubre tres meses hasta que llega el nuevo pedido.

El valor de las ventas anuales para la cerámica se encuentra en la tabla XXV. Y el valor de la media de ventas trimestrales se obtiene de agrupar las ventas trimestralmente y luego se divide dentro de los cuatro períodos y así obtenemos un número de cuatro pedidos al año.

### Productividad

La productividad muestra como la empresa es capaz de generar un porcentaje en base a lo que obtiene de vender su producto y lo que invierte en ello.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Productos}}{\text{Insumos}}$$

$$\text{Productividad gelatinas} = \frac{Q2,980,167.00}{Q4,291,320.00} = 0.694463941 = 69.45\%$$

La productividad respecto de las gelatinas es del 69.45%

Y esta muestra el valor que se invierte en el producto, dividido el valor de lo que se necesita para vender el producto, con el precio del mismo incluido.

$$\text{Productividad cerámica} = \frac{Q3,641,878.57}{Q4,574,061.00} = 0.796202448 = 79.62\%$$

Mientras que la productividad para la cerámica decorativa es de 79.62%, siendo un porcentaje bastante alto, comparado con el nivel de empresas que distribuyen un producto.

$$\text{Productividad ambos productos} = \frac{Q2,136,433.41 + Q3,641,878.57}{Q4,291,320.00 + Q4,574,061.00} = Q0.65 = 65\%$$

La productividad para los dos productos muestra que la empresa genera un 65%, indicando ser muy positiva.

Esta productividad se obtiene de la misma manera que la productividad para el producto anterior.

### **Índice de rotación de personal**

Es el que indica que porcentaje de empleados se rotan o ya no continúan en una empresa, si esta cifra es alta, ello muestra inestabilidad o algún tipo de problema, pero cuando es baja, muestra estabilidad y que las cosas la empresa están por buen camino. Para el caso de la empresa distribuidora de productos varios, el índice es bastante aceptable, o dicho de otra manera, es lo normal.

Índice de rotación de personal =  $\frac{\text{Empleados que entran} - \text{Empleados que salen}}{\text{Total de empleados en la compañía}}$

Índice de rotación de personal =  $\frac{4-2}{20} = 0.10$  ó 10%

## CONCLUSIONES

1. La finalidad de la elaboración del plan anual de mercadeo es; guía durante un año y el modelo a seguir en los años posteriores para alcanzar mejores resultados de acuerdo a las ventas.
2. Actualmente, la empresa no cuenta con un modelo de plan anual de mercado.
3. De acuerdo a la naturaleza de la empresa, la misión es prestar el mejor servicio a los clientes y orientar al personal del departamento de mercado, para lograr el éxito en la venta de los productos.
4. Las metas y objetivos que se formularon fueron: abarcar un 50% más de las ventas que el año anterior para la cerámica decorativa, aumentar las ventas en un 15% para el mercado de las gelatinas.
5. Se elaboró una programación de actividades con base al diagrama de Gantt, para asegurar el cumplimiento de estrategias relacionadas al tiempo.
6. El plan contempló estrategias de producto, precio, plaza y promoción para alcanzar una meta estipulada que es hacer llegar el producto al consumidor para alcanzar las ventas propuestas.
7. Se tiene una propuesta con base al presupuesto que comprende el plan y tiene como finalidad la sustentación económica del flujo de las actividades.

8. Como herramienta para elaborar el plan se estipuló un porcentaje destinado a la publicidad que se tendrá para los dos productos, y las promociones que se harán para dar a conocer los mismos.
  
9. Una vez implementado el plan, el seguimiento a dar sería utilizar la guía para llevar a cabo las instrucciones de acuerdo al mismo y mejorar aspectos que sean necesarios.

## RECOMENDACIONES

1. Se sugiere que el modelo de plan anual sea dado a conocer por parte de gerencia, para que la fuerza de ventas conozca el documento y así tener una guía con base a las metas de ventas y cobertura, ya que se estará realizando cambios de estrategias para que las operaciones se puedan dar de acuerdo a lo planificado.
2. Ya que la empresa no cuenta con un modelo esquematizado, como lo es este modelo de plan anual, se recomienda poner en práctica lo propuesto y así poder llegar a los resultados requeridos.
3. Es recomendable prestar el mejor de los servicios a los clientes para que estos tengan la imagen que la compañía quiere transmitir de sus productos. Y esto se logrará por medio de la capacitación adecuada al personal de ventas y promociones.
4. Es aconsejable abarcar el mercado de ventas en los sectores que no se ha estado promoviendo, para poder cumplir con la meta de abarcar un 50% en el mercado de la cerámica y un 15% para el mercado de las gelatinas.
5. Se propone llevar las actividades a cabo de acuerdo con el tiempo establecido en el diagrama de Gantt, para que de esta manera evitar algún atraso.
6. Se sugiere utilizar estrategias de producto como colores de empaque, presentación, estilos, sabores y otros.



7. Se recomienda regirse al presupuesto para el cual se diseñó una propuesta para desarrollar el plan de mercadeo.
8. Se sugiere que no se utilice más de los porcentajes que están estipulados para la publicidad y promociones que se llevarán a cabo, para el desarrollo del plan de mercadeo.
9. Es importante que al llevarse a cabo la implementación del plan de mercadeo, se le dé el seguimiento necesario y evaluar si las cosas están dentro de los parámetros establecidos.

## BIBLIOGRAFÍA

**1. Biblioteca de Administración Estratégica**

McGraw Hill

México 1987, 5 Volúmenes

**2. La investigación de Mercados un entorno de Marketing**

Dillon William R, Thomas J. Madden y Neil H. Firtle

3 ed.

McGraw Hill/Irwin

México 1997

**3. El Plan de Mercadeo**

William M. Luther

Grupo Editorial Norma

Impreso en Colombia en 1992.

**4. Administración de Mercadeo; Estrategias y Programas**

Joseph y Gordon W Paul

McGraw Hill

México

**5. Tesis, La Planificación Estratégica y el Plan de Mercadeo para la asociación Mutualista del Gremio Obrero de Guatemala**

Víctor Guillermo Hernández Cuevas

Administrador de Empresas

Guatemala, Noviembre de 2004

Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas.

**6. Mercadotecnia**

Kotler, Philip y Armstrong Gary

6 ed. (3ª en español)

México: Prentice Hall, 1996

**7. Elementos de Marketing**

William J. Stanton Michael J. Etzel y Bruce J. Walker

10a. ed.

México: McGraw Hill, 1996

**8. Tesis, La Mercadotecnia aplicada en la pequeña empresa contratista de red fija (Ciudad Capital)**

Jahiron Giovanni Gómez Morales

Administrador de Empresas

Guatemala, Julio de 2004

Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas

**9. El Plan de Mercadeo, Preparación e Implementación**

William M. Luther

J.C. Daccach T.

Última Modificación, Octubre 17, 2005

## APÉNDICE

Informe de ventas de productos por vendedor						
Vendedor	Producto					
	Cerámica		Gelatinas		Total	
	Unidades	Cantidad en dólares	Unidades	Cantidad en dólares	Unidades	Cantidad en dólares
<b>Total</b>						

Resumen de predicciones de ventas anuales				
	Volumen de ventas (%)	Cantidad en dólares	Unidades	Crecimiento anual
Producto				
Total				

Proyecciones de rentabilidad del producto	
<b>General</b>	
Ventas en dólares	
Ventas en unidades	
Tasa de crecimiento (%)	
Coste de los bienes vendidos	
Beneficios brutos	
Margen bruto (%)	
<b>General</b>	
Ventas en dólares	
Ventas en unidades	
Tasa de crecimiento (%)	
Coste de los bienes vendidos	
Beneficios brutos	
Margen bruto (%)	