



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

**PROPUESTA DE UN PLAN DE MERCADOTECNIA PARA UNA  
EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE PRODUCTOS DE  
CONSUMO MASIVO**

**Francisco Héctor de León Muñoz**  
Asesorado por el Ing. Axel Oswaldo Higueros Avendaño

Guatemala, septiembre de 2009

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROPUESTA DE UN PLAN DE MERCADOTECNIA PARA UNA EMPRESA  
DEDICADA A LA VENTA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**FRANCISCO HÉCTOR DE LEÓN MUÑOZ**  
ASESORADO POR EL ING. AXEL OSWALDO HIGUEROS AVENDAÑO

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2009

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 Angel Dávila Calderón    |
| VOCAL IV   | Br. José Milton De León Bran         |
| VOCAL V    | Br. Isaac Sultán Mejía               |
| SECRETARIO | Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas     |

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

|             |                                      |
|-------------|--------------------------------------|
| DECANO      | Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos      |
| EXAMINADORA | Inga. Alba Maritza Guerrero de López |
| EXAMINADOR  | Ing. Alejandro Estrada Martínez      |
| EXAMINADOR  | Ing. Sergio Antonio Torres Méndez    |
| 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:

**PROPUESTA DE UN PLAN DE MERCADOTECNIA PARA UNA EMPRESA  
DEDICADA A LA VENTA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 17 de abril de 2007.



Francisco Héctor de León Muñoz

Guatemala, agosto de 2008

Ing. José Francisco Gómez Rivera  
Director de Escuela Ingeniería Mecánica Industrial  
Facultad de Ingeniería  
USAC

Ingeniero Gómez:

Por este medio hago de su conocimiento que he revisado el trabajo de graduación del estudiante de la carrera de Ingeniería Industrial, Francisco Héctor de León Muñoz con carné 199911398, titulado: **"PROPUESTA DE UN PLAN DE MERCADOTECNIA PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO"**, y a mi criterio el mismo cumple con los objetivos propuestos para su desarrollo según el protocolo, por lo cual como asesor apruebo su contenido.

Sin otro particular, atentamente.



Ing Axel Higueros  
COL 6476

Axel Oswaldo Higueros Avendaño

Ing. Mecánico Industrial

Colegiado No. 6476

Asesor

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **PROPUESTA DE UN PLAN DE MERCADOTECNIA PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO**, presentado por el estudiante universitario **Francisco Héctor de León Muñoz**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Inga. Karla Lizbeth Martínez Vargas de Castañón  
Catedrática Revisora de Trabajos de Graduación  
Escuela Mecánica Industrial


INGA. KARLA MARTÍNEZ  
Colegiada 5.706

Guatemala mayo de 2009.

/mgp



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **PROPUESTA DE UN PLAN DE MERCADOTECNIA PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO**, presentado por el estudiante universitario **Francisco Héctor de León Muñoz**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

  
Ing. José Francisco Gómez Rivera  
DIRECTOR  
Escuela Mecánica Industrial



Guatemala, septiembre de 2009.

/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **PROPUESTA DE UN PLAN DE MERCADOTECNIA PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO**, presentado por el estudiante universitario **Francisco Héctor de León Muñoz**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Murphy Campo Paiz Recinos  
DECANO



Guatemala, septiembre de 2009.

/cc



## **ACTO QUE DEDICO A:**

|   |  |
|---|--|
| <b>Dios</b>                                     | Por ser mi guía, permitirme cumplir esta meta y buscar nuevas.   |
| <b>Mi madre</b>                                 | Nely, por su apoyo incondicional a lo largo de toda mi vida.   |
| <b>Mi padre</b>                                 | Francisco, nueve años después de tu partida, te puedo decir aquí está lo que más anhelabas y esto nada más es el comienzo. |
| <b>Consuelo de Chang y Víctor Antonio Chang</b> | Por el cariño y ayuda en momentos difíciles.   |
| <b>Carmen Lucía</b>                             | Por su amor, apoyo y paciencia en estos últimos cuatro años.   |
| <b>Mis primos</b>                               | Leonardo, César y especialmente Carlos por su cariño y amistad.  |

## ÍNDICE GENERAL

|  |             |
|--|-------------|
| <b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....</b>                              | <b>VII</b>  |
| <b>GLOSARIO.....</b>   | <b>XI</b>   |
| <b>RESUMEN.....</b>  | <b>XV</b>   |
| <b>OBJETIVOS.....</b>  | <b>XVII</b> |
| <b>INTRODUCCIÓN.....</b>   | <b>XIX</b>  |
| <br>   |             |
| <b>1. ANTECEDENTES</b>   |             |
| 1.1 Antecedentes generales de la empresa.....                    | 1           |
| 1.2 El consumo de bienes y servicios en Guatemala.....           | 2           |
| 1.2.1 Tipos de productos.....                                    | 4           |
| 1.2.1.1 Productos de consumo.....                                | 4           |
| 1.2.1.2 Productos Industriales.....                              | 6           |
| 1.3 Los productos de consumo masivo.....                         | 6           |
| 1.4 Empresas dedicadas a la venta de productos de consumo masivo | 6           |
| 1.5 Los canales de distribución.....                             | 8           |
| 1.5.1 Directo.....   | 9           |
| 1.5.2 Indirecto.....   | 9           |
| 1.6 El comercio mayorista.....                                   | 10          |
| 1.6.1 Zonas de mayoreo en Guatemala.....                         | 10          |
| <br>   |             |
| <b>2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL</b>                        |             |
| 2.1 Descripción de las actividades de la empresa.....            | 13          |
| 2.1.1 Depósitos de mayoreo.....                                  | 13          |
| 2.1.2 Supermercados.....   | 14          |
| 2.2 Mercado.....   | 14          |
| 2.2.1 Aspectos geográficos.....                                  | 15          |

|         |   |    |
|---------|---|----|
| 2.2.2   | Aspectos demográficos .....                             | 15 |
| 2.2.3   | Perfil del cliente .....                                | 15 |
| 2.2.3.1 | Establecimiento del perfil del cliente.....             | 15 |
| 2.2.3.2 | Modelo de encuesta .....                                | 16 |
| 2.2.3.3 | Resultados .....  | 16 |
| 2.2.3.4 | Interpretación .....                                    | 19 |
| 2.2.3.5 | Tipos de clientes .....                                 | 20 |
| 2.3     | Aspectos de la mezcla de mercadotecnia utilizados ..... | 20 |
| 2.3.1   | Precios .....   | 21 |
| 2.3.1.1 | Venta por unidad .....                                  | 21 |
| 2.3.1.2 | Venta por mayor .....                                   | 21 |
| 2.3.2   | Productos .....   | 22 |
| 2.3.3   | Distribución .....                                      | 22 |
| 2.3.4   | Elementos de la mezcla promocional.....                 | 22 |
| 2.3.4.1 | Mercadeo en el punto de venta .....                     | 23 |
| 2.3.4.2 | Promociones y ofertas.....                              | 24 |
| 2.3.4.3 | Publicidad.....   | 25 |
| 2.4     | Ventas.....   | 25 |
| 2.4.1   | El consumo del café en Guatemala.....                   | 26 |
| 2.4.1.1 | Nescafé Clásico .....                                   | 28 |
| 2.4.1.2 | Presentaciones.....                                     | 29 |
| 2.4.2   | Historial de ventas.....                                | 29 |
| 2.5     | Bodega.....   | 31 |
| 2.5.1   | Instalaciones .....                                     | 31 |
| 2.5.2   | Ubicación de producto.....                              | 32 |
| 3.      | <b>PROPUESTA DEL PLAN DE MERCADOTECNIA</b>              |    |
| 3.1     | Resumen ejecutivo .....                                 | 33 |
| 3.2     | Introducción .....                                      | 34 |
| 3.2.1   | Misión .....  | 34 |

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| 3.2.2     | Visión .....                                    | 34 |
| 3.3       | Situación de mercado .....                      | 34 |
| 3.3.1     | Segmentos .....                                 | 35 |
| 3.3.1.1   | Mercado objetivo .....                          | 36 |
| 3.3.2     | Análisis del producto o servicio .....          | 36 |
| 3.3.2.1   | Precios .....                                   | 37 |
| 3.3.2.2   | Ventas .....                                    | 37 |
| 3.3.3     | Competencia .....                               | 37 |
| 3.3.3.1   | Competidores .....                              | 38 |
| 3.3.3.2   | Estrategias .....                               | 39 |
| 3.3.3.3   | Precios .....                                   | 40 |
| 3.3.3.4   | Distribución.....                               | 40 |
| 3.3.3.5   | Promoción .....                                 | 40 |
| 3.3.4     | Participación de la empresa en el mercado ..... | 41 |
| 3.3.5     | Distribución .....                              | 42 |
| 3.4       | Análisis FODA.....                              | 42 |
| 3.4.1     | Análisis interno.....                           | 42 |
| 3.4.1.1   | Fortalezas.....                                 | 42 |
| 3.4.1.2   | Debilidades.....                                | 43 |
| 3.4.2     | Análisis externo .....                          | 43 |
| 3.4.2.1   | Amenazas .....                                  | 43 |
| 3.4.2.2   | Oportunidades.....                              | 44 |
| 3.5       | Objetivos .....                                 | 45 |
| 3.5.1     | Incremento participación de mercado .....       | 45 |
| 3.5.2     | Aumento del volumen de ventas .....             | 45 |
| 3.6       | Estrategias .....                               | 45 |
| 3.6.1     | Impulso de imagen .....                         | 45 |
| 3.6.1.1   | Publicidad.....                                 | 46 |
| 3.6.1.1.1 | Pautas en medios.....                           | 46 |

|         |   |    |
|---------|---|----|
| 3.6.2   | Mejorar el sistema de distribución.....                   | 47 |
| 3.6.2.1 | Establecer el control en el canal .....                   | 48 |
| 3.6.3   | Mejorar el desarrollo del mercadeo en el punto de venta . | 48 |
| 3.6.3.1 | Mercadeo en el punto de venta.....                        | 48 |
| 3.6.3.2 | Exhibiciones .....  | 49 |
| 3.6.3.3 | Escaparatismo .....                                       | 50 |
| 3.6.3.4 | Material POP.....   | 53 |
| 3.6.4   | Desarrollo de promociones .....                           | 53 |
| 3.6.4.1 | Tipos de promociones.....                                 | 53 |
| 3.6.5   | Desarrollar la gestión de stocks .....                    | 54 |
| 3.6.5.1 | Implementación de gestión de stocks .....                 | 55 |
| 3.6.6   | Mejora de la atención al cliente.....                     | 57 |
| 3.6.6.1 | Gestión de relaciones con el cliente .....                | 58 |

#### **4. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MERCADOTECNIA**

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 4.1   | Imagen de marca.....                                   | 59 |
| 4.1.1 | Determinación del tipo de pautas.....                  | 59 |
| 4.1.2 | Establecimiento de medios acordes al mercado meta..... | 60 |
| 4.1.3 | Otros medios de impulso de imagen.....                 | 61 |
| 4.2   | Distribución.....                                      | 61 |
| 4.2.1 | Integración vertical.....                              | 63 |
| 4.2.2 | Procedimientos de integración vertical .....           | 63 |
| 4.2.3 | Evaluación de la distribución horizontal .....         | 64 |
| 4.3   | Desarrollo de la gestión de stocks.....                | 64 |
| 4.3.1 | Reorganización física de la bodega .....               | 66 |
| 4.3.2 | Determinación de los costos de stock.....              | 67 |
| 4.3.3 | Niveles de existencia de reservas.....                 | 68 |
| 4.4   | Historial y proyección de ventas .....                 | 68 |

|         |  |    |
|---------|--|----|
| 4.4.1   | Datos históricos.....                            | 68 |
| 4.4.2   | Método de proyección de ventas .....             | 69 |
| 4.4.3   | Proyección .....                                 | 69 |
| 4.4.4   | Ejecución del objetivo de ventas .....           | 71 |
| 4.4.4.1 | Impulso del producto .....                       | 72 |
| 4.4.4.2 | Mercadeo en el punto de venta .....              | 72 |
| 4.5     | Atención al cliente.....                         | 72 |
| 4.5.1   | Encuesta evaluación de servicio .....            | 73 |
| 4.5.2   | Resultados .....                                 | 73 |
| 4.5.3   | Interpretación de resultados.....                | 74 |
| 4.5.4   | Conclusiones.....                                | 75 |
| 4.5.5   | Propuestas de mejora de atención al cliente..... | 75 |
| 4.6     | Cronograma .....                                 | 75 |

## **5. CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE MERCADOTECNIA**

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 5.1   | Sistemas de control .....                 | 77 |
| 5.1.1 | Análisis de comparación .....             | 77 |
| 5.1.2 | Identificación de problemas.....          | 77 |
| 5.1.3 | Replanteo de soluciones .....             | 78 |
| 5.2   | Periodicidad .....                        | 78 |
| 5.2.1 | Calendarización de las evaluaciones ..... | 78 |
| 5.3   | Variables de seguimiento.....             | 78 |
| 5.3.1 | Volumen de venta .....                    | 78 |
| 5.3.2 | Rotación de inventarios.....              | 79 |
| 5.3.3 | Afluencia de clientes .....               | 79 |
| 5.3.4 | Participación en el mercado .....         | 79 |
| 5.3.5 | Atención al cliente .....                 | 79 |

|                        |       |    |
|------------------------|-------|----|
| <b>CONCLUSIONES</b>    | ..... | 81 |
| <b>RECOMENDACIONES</b> | ..... | 83 |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b>    | ..... | 85 |
| <b>ANEXOS</b>          | ..... | 87 |

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 1.  | Canal directo de distribución                                | 9  |
| 2.  | Canal indirecto de distribución                              | 10 |
| 3.  | Sexo de los entrevistados                                    | 17 |
| 4.  | Rangos de edad   | 17 |
| 5.  | Lugar de procedencia   | 18 |
| 6.  | Motivo de visita   | 18 |
| 7.  | Motivo de compra   | 19 |
| 8.  | Nescafé clásico  | 29 |
| 9.  | Comportamiento de ventas Nescafé año 2006                    | 30 |
| 10. | Participación de la empresa en el mercado                    | 41 |
| 11. | Valor del impacto visual en las zonas de producto en góndola | 52 |
| 12. | Comportamiento del cliente ante una ruptura de stock         | 55 |
| 13. | Representación gráfica del movimiento de stock               | 57 |
| 14. | Gráfico del sistema de revisión perfecta, Nescafé 8 gramos   | 66 |
| 15. | Calificación del servicio                                    | 86 |



## TABLAS

|  |    |
|--|----|
| I. Actividades de producción de mercado                          | 3  |
| II. Producción para uso final propio                             | 3  |
| III. Producción no de mercado                                    | 4  |
| IV. Ubicación de mercados mayoristas en la capital de Guatemala  | 11 |
| V. Historial de ventas en unidades de Nescafé                    | 30 |
| VI. Precios Nescafé clásico                                      | 37 |
| VII. Datos para la obtención del punto de pedido                 | 65 |
| VIII. Historial de ventas Nescafé en unidades 2007 y 2008        | 68 |
| IX. Proyección de ventas Nescafé 50 gramos, índices estacionales | 70 |
| X. Calendarización actividades plan de mercadotecnia             | 89 |

## GLOSARIO

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| <b>Agencia de Publicidad</b>   | Organización comercial independiente compuesta de personas creativas y de negocios que desarrolla, prepara y coloca la publicidad, por cuenta de un anunciante que busca encontrar consumidores para sus productos y difundir sus ideas. |
| <b>CRM</b>                     | Customer Relationship Management por sus siglas en inglés. Consiste en una estrategia de negocios centrada en el cliente.  |
| <b>Distribución Horizontal</b> | Sistema de distribución que consiste en hacer llegar los productos hacia el canal detallista, en Guatemala es utilizada generalmente para colocar productos en tiendas de barrio.  |
| <b>Escaparatismo</b>           | Herramienta utilizada para distribuir armónicamente los productos dentro de un escaparate, para obtener una exhibición llamativa.  |
| <b>Estiba</b>                  | Arte o forma de colocar la carga o cajas de productos al ser almacenada en bodega, de forma que optimice el espacio y proteja el producto.   |

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| <b>Índice de estacionalidad</b> | Valor que permite ajustar diferencias de datos cuando existen ciclos marcados dentro de un período, por ejemplo: En enero aumenta la venta de útiles escolares.  |
| <b>Jingle</b>                   | Es un efecto de sonido corto que consiste en un eslogan o una melodía.   |
| <b>Marketing</b>                | Conjunto de herramientas que consisten en incentivar el intercambio entre oferentes quienes poseen un producto o servicio y demandantes, quienes tienen alguna necesidad o deseo que satisfacer, dinero para gastarlo y voluntad de hacerlo. |
| <b>Merchandising</b>            | Conjunto de actividades que estimulan la compra en el punto de venta.  |
| <b>Packaging</b>                | Es el conjunto de elementos visuales que permite presentar el producto al posible comprador con un aspecto lo más atractivo posible, transmitiendo valores de marca y su posicionamiento dentro de un mercado.                               |
| <b>Pauta publicitaria</b>       | En publicidad, es el conjunto de espacios publicitarios seleccionados para la comunicación de un producto o servicio en un período delimitado.   |

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| <b>Planeación de medios</b>     | Análisis completo y ejecución del componente de medios de una campaña publicitaria.   |
| <b><i>Price Smart</i></b>       | Almacén que funciona bajo el concepto de compras por membresía, que tiene operaciones en Centroamérica y El Caribe.   |
| <b><i>Point of Purchase</i></b> | Siglas en inglés cuyo significado es: punto de venta. Utilizadas generalmente bajo la abreviatura POP.  |
| <b>Ruteo</b>                    | Término utilizado generalmente para denominar las actividades de venta en las rutas que posee un representante en el canal detallista.  |
| <b>Rutero</b>                   | Representante de ventas en el canal detallista que tiene asignadas rutas para promover y vender sus productos.  |
| <b>SKU</b>                      | <i>Stock Keeping Unit</i> o número de referencia, identificador utilizado en el comercio para el seguimiento sistemático de los productos y servicios ofrecidos a los clientes. |
| <b>Spot</b>                     | Período breve en medios de comunicación donde se emite un anuncio publicitario generalmente de 30 segundos.   |

**Stock**

Voz inglesa que se usa en español para referirse a existencias o reservas de algún artículo, disponible para su uso futuro. Utilizada generalmente para control de inventarios.

**Target**

Constituye el mercado objetivo de una empresa o producto.

## **RESUMEN**

El presente trabajo tiene por objeto resaltar los principales aspectos para la formulación de un plan de mercadotecnia para una empresa que se dedica a la venta de productos de consumo masivo, en el canal de mayoreo y supermercados.

Inicialmente, se describen los antecedentes del mercado de productos de consumo masivo en Guatemala, indicando características generales de éste, de acuerdo a cada actividad económica, pasando por la descripción de los tipos de productos y los diferentes canales de distribución en los cuales pueden comercializarse.

Posteriormente, se realiza un análisis de la situación actual de la empresa que es objeto de estudio, es decir, sus actividades principales, el mercado que cubre, sus características geográficas, demográficas y la descripción del perfil del cliente.

Luego de establecer la situación actual se procede a la formulación de la propuesta del plan tomando como elemento de estudio un producto a la venta en la empresa, y cuyos objetivos están basados principalmente en incrementar la participación de mercado y elevar el nivel de las ventas.

El plan consiste en la definición del target de la empresa, así como las estrategias y tácticas que se utilizarán para el cumplimiento de objetivos.

Después de la formulación de la propuesta del plan de mercadotecnia, se describe el proceso de implementación y por último se identifican las variables de control y seguimiento que determinarán la efectividad del plan.

## **OBJETIVOS**

### **General:**

Definir un plan de mercadotecnia que contribuya al incremento del volumen de ventas y participación en el mercado de una empresa que vende productos de consumo masivo.

### **Específicos:**

1. Establecer el mercado objetivo.
2. Aumentar la participación en el Mercado.
3. Elevar el nivel de las ventas.
4. Determinar competidores principales.
5. Identificar fortalezas y debilidades.
6. Identificar amenazas y oportunidades.
7. Incrementar la rotación de inventarios.





## INTRODUCCIÓN

El desarrollo de las actividades comerciales de una organización, centras sus acciones en el impulso del intercambio de bienes y servicios entre empresas y potenciales consumidores a través de diversas actividades de mercadotecnia que pueden aplicarse en diferentes períodos comerciales. Dependiendo del tipo de producto o servicio, así serán las tareas que se desarrollen para cada uno, y la época en la que éstas pueden implementares. Existe una metodología que se utiliza para planificar y realizar dichas tareas siguiendo un orden establecido, con la finalidad de lograr beneficio para las empresas; esta metodología es conocida como el Plan de Mercadotecnia.

El presente estudio consiste en un análisis de una empresa de venta de productos de consumo masivo en la Terminal de la zona 4 capitalina, una de las áreas de abastecimiento de mayor afluencia en la capital del país; y en el que se lleva a cabo una propuesta de un plan de mercadotecnia, tomando como caso de estudio el producto Nescafé Clásico en todas sus presentaciones (sobre, 50, 100 y 200 gramos); partiendo de una identificación de la situación de mercado que actualmente afronta la empresa, además de determinar aspectos como la segmentación del mercado y el establecimiento del mercado al que irán dirigidos los esfuerzos de mercadotecnia, así como un análisis de los principales competidores de la empresa.

Después de analizar todo lo referente al mercado, se realizará un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa (FODA), que permita identificar cuales son las áreas que se pueden explotar para el cumplimiento de los objetivos, además de identificar puntos donde sea necesario proponer mejoras posteriores. Se establecerán una serie de

estrategias que as u vez apoyadas en tácticas, permitirán el cumplimiento de los objetivos formulados.

Establecido el plan, sus estrategias y tácticas, se definirá una metodología de implementación en la que se determinará cómo se llevará a cabo la estrategia, además de estipular el tiempo en el que se desarrollará.

Finalmente, con el objetivo de determinar si las actividades realizadas se están desarrollando de manera adecuada y si se están obteniendo los resultados deseados se plantearán una seria de acciones de evaluación del plan en base a determinadas variables como participación en el mercado, rotación de inventarios y volúmenes de ventas entre otras.

## **1. ANTECEDENTES**

### **1.1 Antecedentes generales de la empresa**

La empresa que es motivo de estudio, actualmente se dedica a la venta de productos de consumo masivo en el canal de mayoreo y autoservicios (supermercados).

La historia de la empresa se remonta hace unos 30 años a la creación de un depósito que vendía azúcar a granel en el sector de la terminal de la zona 4 de la capital de Guatemala. Con el paso del tiempo y el desarrollo del negocio se fueron incorporando más productos de diferentes tipos, los cuales eran acordes a las necesidades del tipo de cliente que visitaba el sector.

Posteriormente, iniciaron a comercializarse más productos en el canal mayorista, creándose relaciones directas con proveedores y abriendo más puntos de venta en el sector.

Durante el transcurso de unos 20 años, el negocio se desarrolló en dirección al cliente mayorista que visitaba la terminal en busca de abastecer su negocio. Sin embargo, por cuestiones de competencia (ya que en el mayoreo los márgenes son muy bajos) era necesario darle un giro diferente a la operación. Fue así como en el año 2004, se abrió la primera tienda de autoservicios con un concepto poco desarrollado en el país: un supermercado con características de depósito, dirigido al cliente detallista, pero también al

consumidor final, con precios en su mayoría más bajos en el mercado de autoservicios.

Actualmente se cuenta con tres supermercados, de los cuales 2 de ellos se encuentran en la zona cuatro y otro en la zona uno. Se está en vías de apertura del cuarto supermercado.

Es así como se ha desarrollado dicha empresa, contando hoy a parte de los supermercados, con puntos de mayoreo dirigido a ciertas categorías de productos, como por ejemplo: gaseosas, papelería, útiles escolares y de oficina así como artículos de cuidado personal.

## **1.2 El consumo de bienes y servicios en Guatemala**

El consumo de bienes y servicios en Guatemala se encuentra desglosado dentro de las diferentes actividades económicas que determinan el total del producto interno bruto (PIB).

En términos generales, la economía guatemalteca está dividida en las siguientes actividades: producción de mercado, producción para uso final propio y producción no de mercado.

La producción de mercado constituye las actividades que se presentan en la Tabla I.

**Tabla I. Actividades de Producción de Mercado.**

| No. | Actividad Económica   |
|-----|---|
| 1   | Cultivos Tradicionales  |
| 2   | Cultivos no Tradicionales   |
| 3   | Ganadería, Silvicultura y pesca   |
| 4   | Explotación de minas y canteras   |
| 5   | Elaboración de productos alimenticios, bebidas y tabaco   |
| 6   | Fabricación de textiles, prendas de vestir, cuero y calzado   |
| 7   | Producción de madera y fabricación de productos de madera, excepto muebles, fabricación de papel y productos de papel |
| 8   | Fabricación de productos de refinación de petróleo; sustancias y productos químicos                                   |
| 9   | Fabricación de productos de caucho y plástico; otros minerales no metálicos.  |
| 10  | Fabricación de metales comunes, productos elaborados de metal, maquinaria y equipo.                                   |
| 11  | Fabricación de muebles, otras industrias y reciclamiento  |
| 12  | Suministro de electricidad y captación de agua  |
| 13  | Construcción de mercado   |
| 14  | Comercio al por mayor y al por menor  |
| 15  | Hoteles y restaurantes  |
| 16  | Transporte, almacenamiento y comunicaciones   |
| 17  | Intermediación financiera, seguros y actividades auxiliares   |
| 18  | Alquiler de vivienda de mercado   |
| 19  | Actividades empresariales y otras actividades inmobiliarias   |
| 20  | Enseñanza de mercado  |
| 21  | Actividades relacionadas con la salud humana de mercado   |
| 22  | Otras actividades de servicios de Mercado   |

Fuente: Banguat.

Luego se encuentran las actividades de producción para uso final propio, las cuales se describen en la Tabla II.

**Tabla II. Producción para uso final propio.**

| No. | Actividad Económica                        |
|-----|--|
| 1   | Construcción para uso final propio         |
| 2   | Alquiler de vivienda para uso final propio |
| 3   | Hogares privados con servicio doméstico    |

Fuente: Banguat.

En tercer lugar se encuentra la producción no de mercado, cuyas actividades económicas se describen en la tabla III.

**Tabla III. Producción no de mercado.**

| No. | Actividad Económica  |
|-----|--|
| 1   | Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria |
| 2   | Enseñanza no de mercado  |
| 3   | Actividades relacionadas con la salud humana no de mercado                             |
| 4   | Otras actividades de servicios no de mercado   |

**Fuente: Banguat.**

Las actividades de la empresa que es caso de estudio, corresponden a la clasificación del comercio al por mayor y al por menor en la producción de mercado, que para el año 2005 constituyó el 12.48% del PIB generando la cifra más alta de la producción no de mercado y la segunda más alta englobando las tres actividades principales (producción de mercado, para uso final propio y no de mercado).

### **1.2.1 Tipos de productos**

Los productos se clasifican de acuerdo a los consumidores que los utilizan, en dos categorías: productos de consumo y los productos industriales.

#### **1.2.1.1 Productos de consumo**

Los productos de consumo o productos comerciales son productos o servicios adquiridos por consumidores finales para su uso personal. En este tipo de bienes existe una subdivisión, que se describe a continuación.

##### **a. De conveniencia**

Son aquéllos que el consumidor suele comprar con mucha frecuencia, casi sin esfuerzos de comparación, como por ejemplo la comida rápida, el periódico, dulces, etc. Una de las características de este tipo de productos es

que suelen tener precios económicos, están ubicados en numerosos puntos de venta para facilitar su disponibilidad en el momento que el consumidor los necesite.

#### **b. Comerciales**

Son aquéllos cuya adquisición es menos frecuente, y en los cuales los consumidores necesitan mayor comparación de calidad, precio y estilo. Ejemplo de este tipo de bienes son el mobiliario, ropa, carros usados, electrodomésticos, etc.

#### **c. Especialidad**

Los productos de especialidad son los que poseen características de identificación de marca únicas, por las que un grupo determinado de consumidores está dispuesto a realizar un especial esfuerzo de compra. Ejemplo de éstos son las marcas específicas de carros, ropas de algún diseñador, servicios médicos

#### **d. No buscados**

Son productos de consumo que el consumidor no conoce, o bien conoce pero no piensa en su adquisición. Entre éstos tenemos los seguros de vida, servicios funerarios, etc. Por su naturaleza los productos no buscados requieren mucha publicidad, venta personal y otros esfuerzos de marketing adicionales.



### **1.2.1.2 Productos industriales**

Estos productos se adquieren para un proceso productivo ulterior o para uso en el desarrollo de un negocio. De aquí, que la diferencia entre un producto de consumo y un industrial radica en el propósito de adquirirlo.

Existen 3 grupos de productos industriales: materiales y piezas, bienes de capital y, suministros y servicios.

En el grupo de materiales y piezas están las materias primas, materiales fabricados y componentes. Los bienes de capital, son productos industriales que contribuyen a la producción u operaciones del comprador, incluidas instalaciones y maquinaria adicional. En los suministros y servicios, los primeros incluyen material auxiliar de producción (lubricantes, carbón, papel, etc.), los segundos, actividades como mantenimiento y reparación, asesorías, etc.

### **1.3 Los productos de consumo masivo**

Los productos de consumo masivo son aquellos utilizados por los consumidores finales (u hogares) para la satisfacción de requerimientos personales. Se puede decir también que es todo producto cuya rotación es alta, debido a que su duración es corta y su consumo es constante, se pueden citar por ejemplo los siguientes: los productos alimenticios, los detergentes, los cigarrillos, etc.

### **1.4 Empresas dedicadas a la venta de productos de consumo masivo**

En Guatemala existen muchas empresas dedicadas a la venta y distribución de productos de consumo masivo. En primer lugar se pueden

mencionar las tiendas detallistas o de autoservicio, cuya característica principal es la de poseer instalaciones suficientemente grandes en donde se ubica el producto en góndolas o estanterías para que pueda ser tomado por el consumidor final (autoservicio); entre las más importantes se encuentra la cadena Wal-Mart (que comprende Paiz, Hiper Paiz, Maxibodegas, La Despensa Familiar y Club Co), en segunda instancia se puede mencionar a Unisuper (que comprende los Supermercados La Torre y Econosuper).

En los últimos años han empezado a incursionar empresas en el país como Price Smart que ofrece productos básicos de consumo, además de productos de temporada, operando bajo un sistema de membresía y precios bajos, que consiste en el pago por una membresía para poder comprar en el establecimiento y gozar con beneficios de precios bajos al adquirir productos por más de una unidad (tres, media docena, etc.). Club Co perteneciente a la cadena Wal-Mart también opera de acuerdo a este tipo de formato con membresía.

Existen también empresas que se dedican a la venta de productos a nivel mayorista que compran directamente al fabricante o a distribuidoras; estas no están dirigidas al consumidor final, sino a tiendas y otras empresas que se encargan de llevarlos hasta el consumidor.

De magnitud ampliamente menor, pero no por ello menos importante, se encuentran las tiendas de barrio, que abarcan prácticamente todo el territorio nacional con alrededor de cien mil de ellas, contribuyendo así a llevar el producto al consumidor final hacia lugares donde el fabricante o distribuidor no puede hacerlo debido a que aumentaría el costo de éste y cuando lo hace tiene como consecuencia el aumento del precio al consumidor final.

El funcionamiento de este tipo de tiendas consiste en la compra de productos en centros de mayoreo, donde se abastecen periódicamente y el producto es trasladado por cuenta del propietario hacia donde se encuentra la tienda; otra parte del producto es adquirido a través de la compra a vendedores rutereros del fabricante o distribuidores.

### **1.5 Los canales de distribución**

En muy pocos casos, los fabricantes venden sus productos directamente al consumidor. Generalmente, existen intermediarios que hacen llegar el producto al mercado. Según Kotler, un canal de distribución o canal de marketing, “es un conjunto de organizaciones interdependientes involucradas en el proceso de poner un producto o servicio para su uso o consumo por el consumidor o por otras empresas” (2005).

En el proceso de hacer llegar los productos y servicios a los consumidores, los intermediarios del canal agregan valor al producto, al eliminar la diferencia de tiempo, ubicación y adquisición que existe entre ellos y los consumidores.

Las empresas pueden diseñar de diferentes maneras los canales de distribución. A cada nivel de intermediarios que realiza una parte del trabajo necesario para acercar el producto al consumidor final, se le denomina nivel del canal. Debido a que el fabricante y el consumidor desempeñan parte del trabajo, ambos también forman parte del canal.

El número de niveles de intermediarios indica la longitud del canal. Según el número de niveles los canales se pueden clasificar en directos o indirectos.

### 1.5.1 Directo

Se denomina canal directo de distribución a aquel que no posee intermediarios, es decir, el fabricante hace llegar sus productos directamente al consumidor final (figura 1). Por ejemplo, Avon, vende sus productos directamente a través de particulares.

Figura 1. **Canal directo de distribución**

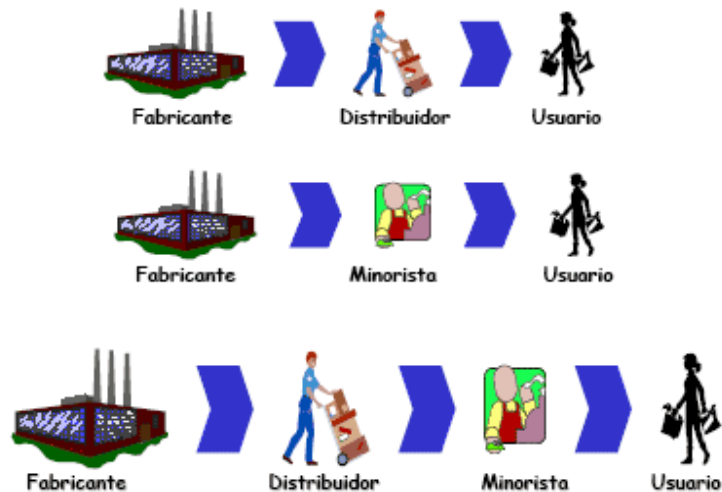


Fuente: Elaboración Propia.

### 1.5.2 Indirecto

Se denomina canal indirecto de distribución a aquel en el cual existe uno o más intermediarios.

Figura 2. Canal indirecto de distribución



Fuente: Elaboración Propia.

## 1.6 El Comercio mayorista

A todas las actividades de venta, representación y promoción de productos y servicios para reventa, se les denomina comercio mayorista. Este excluye la venta a consumidores finales.

El comercio mayorista es justificable debido a que las pequeñas empresas no siempre tienen presupuesto suficiente para llegar al consumidor final, además que en muchas ocasiones la rentabilidad de muchas operaciones de distribución supera la rentabilidad de la venta al detalle.

### 1.6.1 Zonas de mayoreo en Guatemala

En el país existen zonas de mayoreo, que se distribuyen de la siguiente manera:

En la capital, 23 mercados municipales ubicados en las diferentes zonas.

**Tabla IV. Ubicación de mercados mayoristas en la capital de Guatemala**

| No. | Nombre               | Ubicación                                      |
|-----|----------------------|--|
| 1   | La Presidenta        | 2ª. Avenida Entre 21 Y 22 Calle Zona 1         |
| 2   | San José Mercantil   | 5a. Calle Y 12 Ave. Zona 7 Col. Quinta Samayoa |
| 3   | Colón                | 14 Avenida Y 7a. Calle Zona 1                  |
| 4   | Asunción             |  |
| 5   | Candelaria           | 15 Av. y 25 calle proyecto 4-3, Zona 6         |
| 6   | Justo Rufino Barrios | Zona 21  |
| 7   | Roosevelt            | 12 Ave. Y 12 Calle Col. Roosevelt Zona 11      |
| 8   | Sur 2                | 6ª Av. entre 19 y 21 calle zona 1              |
| 9   | Cervantes            | Avenida Elena y 18 calle zona 3                |
| 10  | Flores               | Avenida del Cementerio y 18 calle zona 3       |
| 11  | La Villa             | 14 Av. entre 18 y 19 calle zona 10             |
| 12  | La Palmita           | 16 Av. entre 26 y 27 calle zona 5              |
| 13  | Santa Fe             | 11 Av. y 2ª. calle Santa Fe, zona 13           |
| 14  | La Reformita         | 11 Av. entre 22 y 23 calles zona 12            |
| 15  | San Martín           | 18 Av. entre 1ª y 1ª calle "A", zona 6         |
| 16  | Bethania             | 11 Av. y 27 calle zona 7                       |
| 17  | Parroquia            | Calle martí y 11 Av. zona 6                    |
| 18  | Granero              | 28 calle final vía 1, zona 4                   |
| 19  | Central              | 9 Av. entre 6ª. Y 7ª. calle zona 1             |
| 20  | Terminal             | 0 Av. entre 7ª. Y 8ª. calle zona 4             |
| 21  | Guarda               | 3ª. Av. entre 2ª. Y 3ª. Calle zona 11          |
| 22  | Florida              | 12 Av. y 5ª calle zona 19                      |
| 23  | Gallito              | 13 calle entre 2ª y 3ª Av. zona 3              |

**Fuente: Portal SAT**

Uno de los centros de mayoreo más importantes es la Terminal de Buses en la Zona 4 capitalina; también La Central de Mayoreo (CENMA) en la zona 12 y Multimayoreo en la Zona 7.

En los municipios del departamento de Guatemala las zonas de mayoreo identificadas se ubican en cada uno de sus mercados municipales. En el interior del país, los mercados municipales y las terminales de buses, constituyen también las zonas mayoristas. Además se encuentran dispersos geográficamente tiendas y depósitos mayoristas.



## **2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

### **2.1 Descripción de las actividades de la empresa**

Tal y como se mencionó en el capítulo anterior, durante el tiempo en el que la empresa se ha desarrollado, la actividad principal la ha constituido la venta de productos de consumo masivo en el canal mayorista a través de depósitos y tiendas de autoservicio con venta por mayor y menor.

#### **2.1.1 Depósitos de mayoreo**

Los depósitos de mayoreo o mayoristas son puntos de venta que se caracterizan por la venta de productos al por mayor, donde el cliente llega con la finalidad de abastecerse y trasladar sus productos hacia su lugar de procedencia, donde generalmente posee una tienda o negocio para vender al consumidor final.

Actualmente en la empresa se encuentran en operación trece depósitos mayoristas, ubicados en sectores contiguos a La Terminal de Buses de la zona cuatro capitalina, donde además existen muchos otros depósitos y comercios competidores dirigidos principalmente al cliente mayorista.



### **2.1.2 Supermercados**

En el año 2,004, inició operaciones en sector de la zona cuatro la primera tienda de autoservicio de la empresa (supermercado), en donde el cliente puede elegir entre comprar productos para su consumo (por unidad), o bien, adquirirlos para abastecer su tienda o negocio.

Actualmente, se encuentran operando tres supermercados de los cuales dos se encuentran en los alrededores de la Terminal de la zona cuatro, y uno se encuentra a inmediaciones de la 18 calle de la zona uno, sector muy importante debido a la gran cantidad de personas que transitan diariamente.

### **2.2 Mercado**

En la empresa no existe una segmentación de mercado definida, aunque es sabido que la mayoría de clientes vienen de distintas zonas de la capital, municipios del departamento de Guatemala y del interior del país, y se caracterizan por poseer una tienda o negocio.

Entonces, el mercado lo podrían constituir las distribuidoras (de pequeña magnitud), abarroterías y tiendas de toda la república, debido a que según datos de facturación vienen personas de todos los departamentos. Es necesario tener en cuenta que se debe realizar una segmentación más detallada (en el capítulo 3), debido a que con la apertura de operaciones de los supermercados, además de utilizar la venta por mayor, también se comercializa a través de la venta por unidad.

### **2.2.1 Aspectos geográficos**

En los depósitos la clientela proviene de distintas zonas de la capital, y municipios del departamento de Guatemala y del interior del país. En los supermercados, además del visitante del interior, llegan personas de zonas aledañas a éstos.

### **2.2.2 Aspectos demográficos**

Las características de los clientes en depósitos y supermercados, presentan cierta variación debido a que en los primeros, es común observar personas mayores de 20 años que poseen un negocio propio; mientras que en supermercados además del detallista, es común encontrar amas de casa y clientes que compran para consumo familiar.

### **2.2.3 Perfil del cliente**

A continuación, se trata de definir el perfil de cliente que visita los establecimientos, de acuerdo a una investigación de campo, la cual se presenta enseguida.

#### **2.2.3.1 Establecimiento del perfil del cliente**

Con la finalidad de ofrecer un mejor servicio (satisfacción de las necesidades del cliente y generación de mayor rentabilidad) y en la búsqueda de definir el mercado objetivo, se planteó una breve encuesta que trata de abarcar los aspectos más importantes.

### **2.2.3.2 Modelo de encuesta**

La encuesta ha referencia en primer lugar a las zonas o lugares de procedencia del cliente.

Posteriormente, se trataron de conocer los motivos de la visita, entre los cuales se destacaron opciones como el precio, el surtido, la seguridad y la cercanía entre otros aspectos.

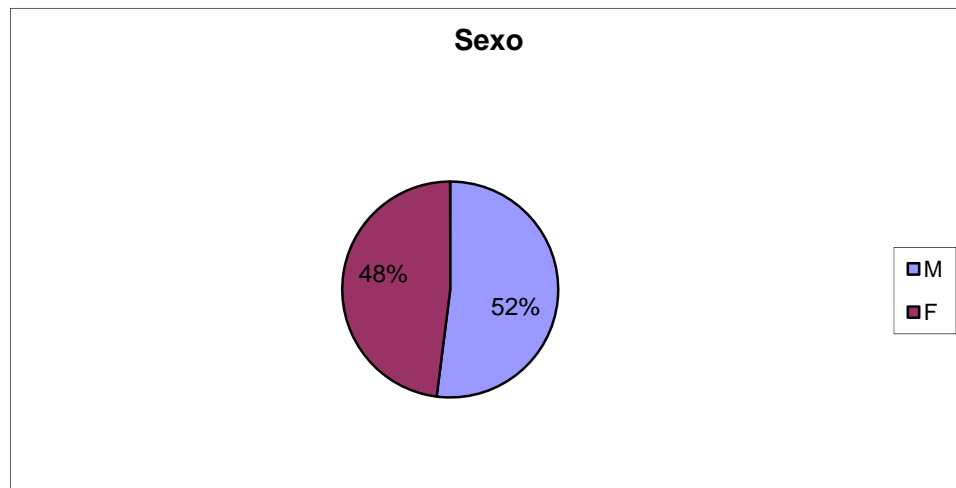
Por último, era importante conocer el destino de la compra, es decir si esta era para reventa, o bien para consumo.

### **2.2.3.3 Resultados**

Los valores presentados a continuación, corresponden a una muestra diaria de 30 personas seleccionadas al azar en días cercanos a quincena y fin de mes, así como días lejanos a estos períodos, en 5 ocasiones.

En la figura 3 se muestra el porcentaje masculino y femenino entrevistado en la muestra.

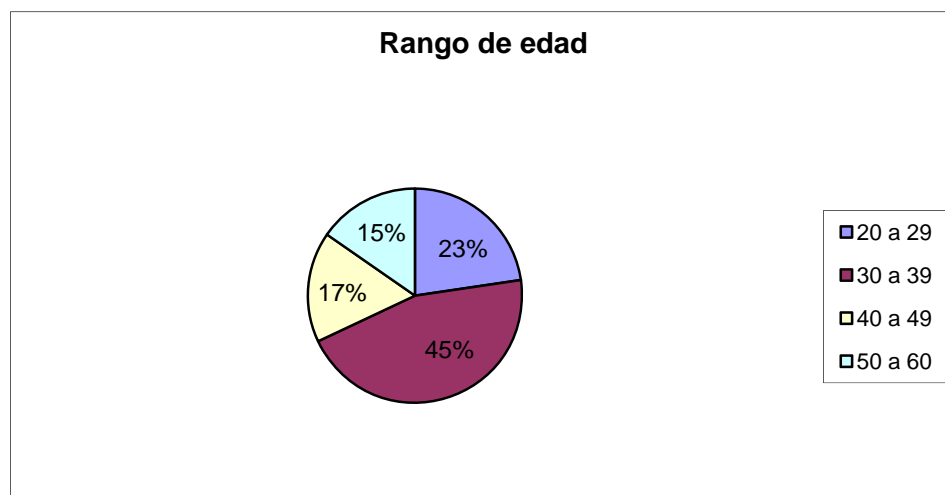
Figura 3. **Sexo de los entrevistados.**



Fuente: Encuesta servicio al cliente

A continuación se muestra el rango de edad de los entrevistados.

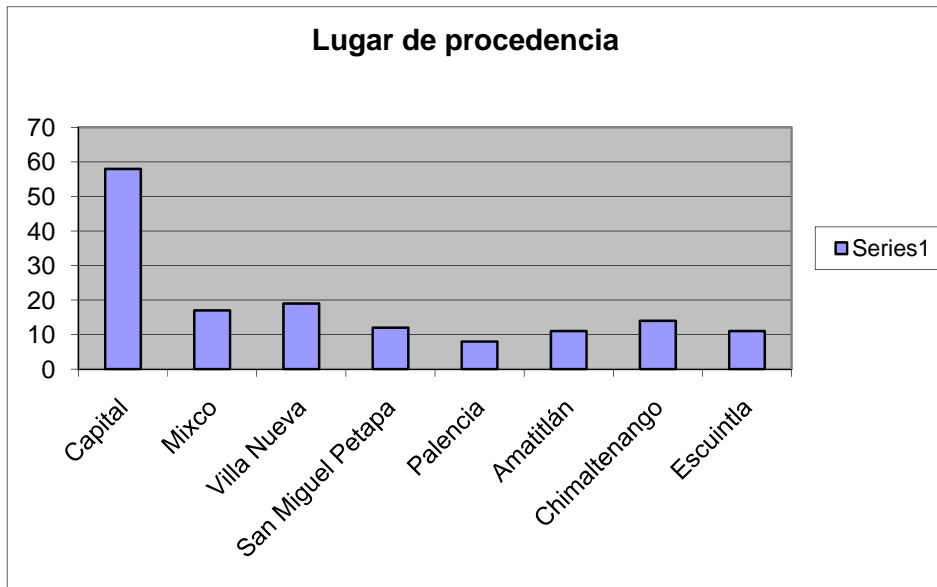
Figura 4. **Rangos de edad.**



Fuente: Encuesta de Servicio al cliente

El lugar de procedencia de los entrevistados se detalla en la figura 5.

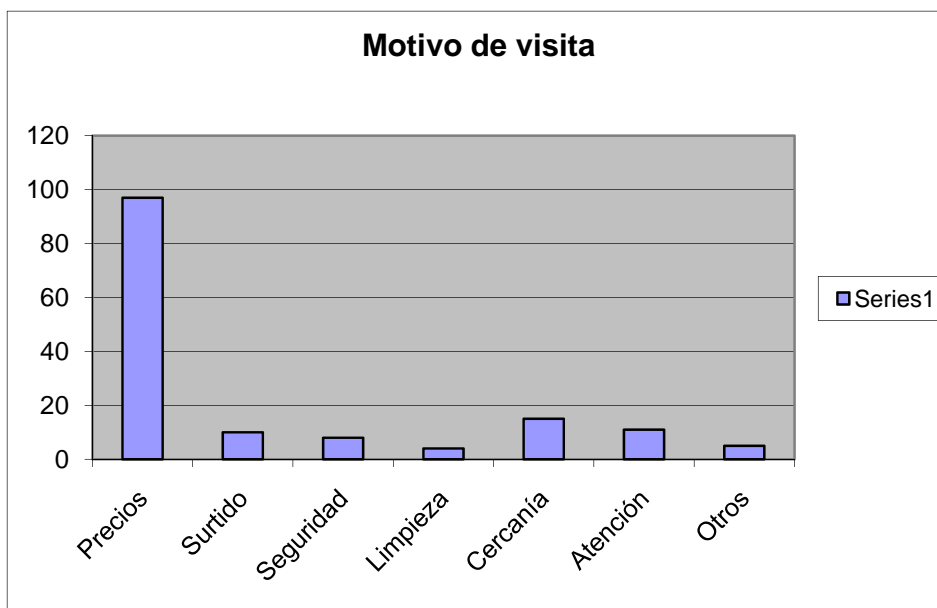
Figura 5. Lugar de procedencia.



Fuente: Encuesta de servicio al cliente

La Figura 6 muestra el motivo de visita a los establecimientos.

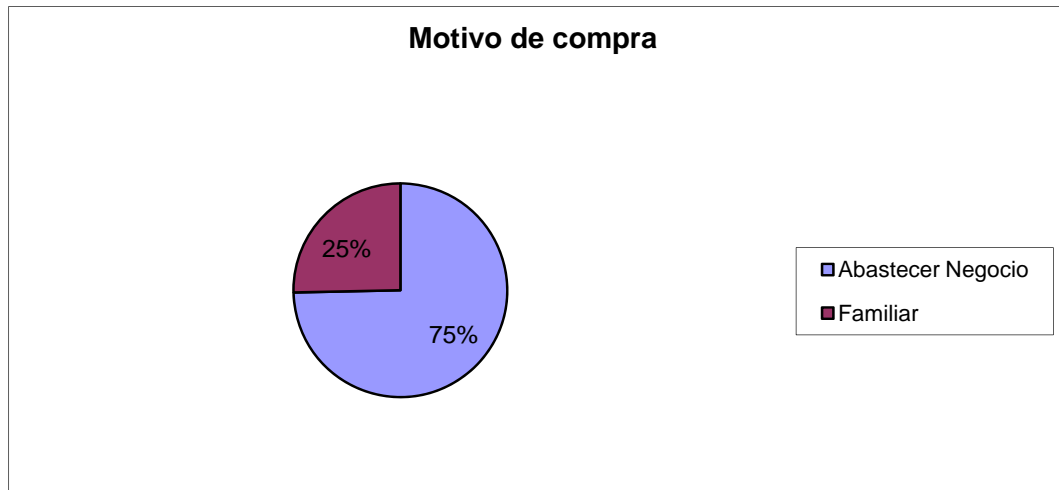
Figura 6. Motivo de visita.



Fuente: Encuesta de servicio al cliente

La Figura 7 detalla del motivo por el cual los clientes hacen sus compras.

Figura 7. **Motivo de compra.**



Fuente: Encuesta de servicio al cliente

#### 2.2.3.4 Interpretación de resultados

De acuerdo a los resultados presentados anteriormente, es posible observar que es mínima la diferencia en el género de las personas que visitan los puntos de venta del establecimiento, puesto que el 52% corresponde al sexo masculino y el 48% al femenino.

La edad de los visitantes, corresponde en gran parte a personas entre 30 y 39 años, puesto que el 45% de compradores se encuentran en este rango de edad. Sin embargo, es posible observar también que personas entre 20 a 29 años comprenden un 23%, mientras que un 17% y un 15% corresponden a los rangos de 40 a 49 y 50 a 60 años respectivamente.

Los lugares de procedencia, corresponden en su mayoría (39%) a personas que proceden de la ciudad capital. En menores porcentajes proceden

de Mixco, Villa nueva, San Miguel Petapa, Palencia, Amatitlán, Chimaltenango y Escuintla.

El motivo de afluencia del cliente a este lugar, es sin lugar a dudas el precio de los productos, ya que el 65% de compradores afirmó esta situación.

Con respecto al motivo de compra, el 75% afirmó que posee un negocio o tienda, que abastece frecuentemente. El 25% restante realiza la visita para compras de abarrotes en el hogar.

#### **2.2.3.5 Tipos de clientes**

Según los resultados anteriores, es posible concluir que el tipo de cliente que visita los puntos de venta de la empresa atiende a la característica de poseer un negocio o tienda. Sin embargo, fue posible observar que en días cercanos a quincena y fin de mes el consumidor final se acerca a realizar sus compras para el hogar.

### **2.3 Aspectos de la mezcla de mercadotecnia utilizados actualmente**

La mezcla de mercadotecnia es la combinación de los elementos precio, producto, plaza (distribución) y promoción. Actualmente, se utilizan ciertos criterios para el manejo de cada uno de éstos elementos, entre los cuales destaca la variabilidad del precio (éste es menor cuando la compra se realiza por mayor), diversidad de productos, así como programas de impulso a las ventas (promociones, sorteos, etc.) con la finalidad de tener una mayor rotación de inventarios.

### **2.3.1 Precios**

La fijación de los precios que manejan los puntos de venta depende en gran medida del mercado (competencia), debido a que además de utilizar el método conocido (costo más un margen), existen otros factores externos además de la competencia como el contrabando que es un flagelo difícil de erradicar y que influye directamente en el precio, pues es común encontrar negocios que compran productos de contrabando con un costo ampliamente menor al que ofrecen los proveedores.

#### **2.3.1.1 Venta por unidad**

Este tipo de venta, está orientada directamente hacia el consumidor final, y se realiza únicamente en supermercados, es decir, la que no pierde el concepto tradicional de una tienda de autoservicio. Una de las ventajas de éste tipo de venta es que el margen de utilidad es más amplio en comparación de la venta por mayor.

#### **2.3.1.2 Venta por mayor**

Dirigida directamente al mayorista y detallista, especialmente en depósitos dónde solamente pueden efectuarse compras por fardo. Esta modalidad de venta también se maneja en supermercados a través de la venta por docena que permite a mayoristas con menor capacidad (cuya actividad comercial depende de un pequeño negocio o tienda) la reventa sin tener que realizar la compra del fardo completo.



### **2.3.2 Productos**

En todos los puntos de venta de la empresa se comercializan productos de consumo masivo de diferentes marcas y presentaciones, que se dividen en distintas categorías, las cuales se mencionan a continuación:

- Bebidas (alcohólicas, gaseosas, néctares, hidratantes, etc.)
- Lácteos y sus derivados
- Cereales
- Granos
- Confitería
- Limpieza
- Belleza y cuidado personal
- Enlatados
- Boquitas

### **2.3.3 Distribución**

El canal de distribución dentro del cual se encuentra la empresa, como se mencionó anteriormente es el denominado mayorista. Internamente, se utiliza una distribución en la que existe una entidad encargada de realizar todas las compras del grupo, cuya función es abastecer a todos los puntos de venta incluyendo los supermercados, mediante un sistema de abasto continuo (debido a la cercanía de los puntos) según las necesidades de cada punto de venta.

### **2.3.4 Elementos de la mezcla promocional**

La promoción es una de las variables de mercadotecnia que debe ser desarrollada con especial atención, debido a que en ésta se comunica de

manera persuasiva los componentes del programa de marketing a los clientes potenciales.

La promoción de ventas, la venta personal, las relaciones públicas y la publicidad son los elementos que conforman la variable promoción; a la combinación de éstos, de tal manera que se puedan obtener resultados óptimos reflejados en rotación, posicionamiento, etc. se le denomina mezcla promocional.

El apoyo recibido por parte de los proveedores es importantísimo, debido a que existe una importante inversión en este rubro, cuya la finalidad es obtener el mayor volumen de venta posible, generando al mismo tiempo rentabilidad para la empresa.

Un vivo ejemplo de la mención anterior es el despliegue de los proveedores en los puntos de venta con su equipo de impulsadoras con material promocional (vallas, afiches, mantas, etc), ofreciendo degustaciones, obsequiando muestras y dando a conocer las bondades de los productos.

#### **2.3.4.1 Mercadeo en el punto de venta (Merchandising)**

En el interior del punto de venta existen oportunidades, a través de las cuales se puede lograr un beneficio o atractivo para el cliente. Entre estas se encuentran la decoración, degustaciones, el mismo packaging, facilidad de tomar el producto, el precio y el trato del personal entre otros.

En los puntos de venta de la empresa se manejan los siguientes estímulos de merchandising:

- Degustaciones: con un producto complementario (ej: frijoles con nachos).
- Decoración: Para atraer la atención del cliente.
- Precios: Manejo por unidad (supermercados), docena y fardo (supermercados y depósitos).
- Animaciones: Música por medio de un promotor que informa al cliente de las ofertas existentes.

#### **2.3.4.2 Promociones y ofertas**

La necesidad que existe entre el proveedor y la empresa de promover una mayor rotación, y al mismo tiempo ofreciendo un valor agregado al cliente desemboca en la creación de promociones y ofertas que impulsen la venta en volúmenes mayores. Por citar un ejemplo, el más popular lo componen las docenas de trece; lo cual significa que al realizar una compra de una docena de cierto artículo, se le otorga al cliente una unidad extra gratis. Indirectamente existe inferencia en el precio por unidad, pero solamente se obsequia una unidad adicional.

Existen también los artículos a precios especiales u ofertados (se interviene directamente en el precio); además, los atados, cuando a un producto se “ata” otro complementario (o de diferente categoría), por ejemplo, una salsa casera más un consomé.

Son comunes también las rifas o sorteos mediante la entrega de cupones por la compra de cierta cantidad de artículos de una marca, que luego son depositados en buzones para obtener derecho participar. Luego de cierto tiempo se realizan las rifas y se entregan los premios contactando al cliente mediante los datos escritos en los cupones.

### **2.3.4.3 Publicidad**

A toda forma pagada de comunicación no personal para la promoción de ideas, bienes o servicios se le denomina publicidad.

A lo largo del tiempo la forma más común de “publicidad” de la empresa fue la oral, por medio de la cual un cliente comunica a otros sus experiencias en precios, surtido, promociones, etc. y es entonces cuando se produce el reconocimiento de la marca (en supermercados) y posicionamiento en el mercado.

Además de esto, se tiene una pauta en un periódico religioso quincenal, que se distribuye en la mayoría de iglesias católicas de la ciudad capital, con un tiraje de veinticinco mil ejemplares. El anuncio consiste en un cintillo ubicado en la parte inferior de una página interior, el cual está dedicado a los supermercados y que resalta los precios bajos así como la ubicación de las tres tiendas.

El proveedor utiliza publicidad en distintos medios masivos de comunicación (prensa, radio, televisión), lo cual es de mucha importancia debido a que el cliente en el punto de venta responde a estos estímulos y mensajes persuasivos e identifica las marcas en las góndolas o exhibiciones, concluyendo en la compra de los productos.

## **2.4 Ventas**

El volumen global de ventas actual es un dato que resulta inaccesible debido a la confidencialidad con la cual se maneja este tipo de información. Por tal motivo y para este caso de estudio será de utilidad analizar específicamente

un sólo producto: el café, el cual forma parte del consumo tradicional del guatemalteco.

La marca que se analizará será la de Nescafé Clásico, un producto fabricado y comercializado por Nestlé, una empresa reconocida a nivel mundial por la calidad y diversidad de sus productos como leche en polvo, cereales, sopas, consomés, café, chocolates, etc.

A continuación se realizará una breve descripción de la tradición del consumo del café en nuestro país, así como las principales características del Nescafé Clásico y sus diferentes presentaciones.

#### **2.4.1 El consumo del café en Guatemala**

La cultura guatemalteca se ha desarrollado a través de la historia con muchas tradiciones, dentro de las cuales la comida típica y las bebidas son parte muy importante y que resaltan en la idiosincrasia del país; tal es el caso del consumo del café.

En 1773, llegaron las primeras plantas de café a Guatemala, como resultado de una iniciativa desarrollada por sacerdotes jesuitas. A mediados del siglo XVIII, por primera vez, se había consumido en público en Guatemala, al celebrar el nombramiento de la Catedral a la categoría de Metropolitana. Antes de esa fecha su consumo como bebida no se había generalizado aunque algunas veces se usaba como medicina.

En 1803 una disposición gubernamental entró en vigor, exonerando durante diez años al cacao, azúcar, algodón y café, del impuesto de alcabala y de otros impuestos, además en 1835, se decretó un premio de doscientos

pesos al agricultor que primero cosechara cien quintales de café, con premios de cien pesos el segundo, tercero y cuarto lugares.

En 1854 se hizo la primera exportación, consistente en 95 quintales oro a un valor USD 10 por quintal. En 1867 el producto guatemalteco participó por primera vez en un evento internacional, la Exhibición Internacional de Paris, y en 1888 ganó el primer lugar de exhibición mundial de Paris, alcanzando sus mayores niveles de producción, debido a una alta cotización en el mercado internacional. En 1915 el café guatemalteco nuevamente es galardonado, obteniendo el primer lugar en la exposición de San Francisco.

En 1910, los guatemaltecos, el doctor Federico Leño y Eduardo T. Cabarrus desarrollaron el café soluble en Francia, pero la Primera Guerra Mundial impidió que se comercializara quedando la patente en Francia. La fórmula que se usa actualmente es la misma, pues no ha sido mejorada.

En ese mismo año el caficultor guatemalteco, Ingeniero Roberto Okrassa, desarrolló en su finca de Antigua Guatemala, una retrilla con quebradora y pulidora que sigue siendo usada mundialmente. Su invento recibió el conocido nombre de Retrilla Okrassa.

Los Cafés que se producen en Guatemala se clasifican como "Arábigos Lavados", produciéndose en todos sus departamentos, tienen diferentes características por la altitud, tipo de suelo, temperatura, nubosidad y régimen de la región donde se cultivan. Esto afecta las características del grano en tamaño, estructura y consistencia, causando calidades que además de ser distintas, son diferenciables entre si. Esta regionalización natural única produce varios tipos exclusivos. Entre los mas conocidos se encuentran: El Café de Fraijanes, Cobán, Huehuetenango, Atitlán y Antigua, este último constituye un

tipo de café reconocido internacionalmente, que es objeto de un sobreprecio en los mercados gourmet. Se cultiva en una zona localizada entre volcanes, cuyas laderas forman un valle con condiciones ecológicas y climáticas particularmente propicias para el cultivo del mejor grano. Los suelos, de origen volcánico, son jóvenes y presentan condiciones óptimas de fertilidad; algunos expertos nacionales y extranjeros, consideran que el café Genuino Antigua, es uno de los cafés mas finos que se producen en el mundo.

Guatemala es el quinto exportador mundial de café, y primero del grano arábica reconocido por su calidad. Hablando propiamente de consumo los guatemaltecos beben más de 1.7 tasas al día, pero el café que consumen generalmente es de mediana calidad, ya que no es el mismo utilizado para exportación.

#### **2.4.1.1 Nescafé Clásico**

Este es uno de los diferentes productos de la multinacional Nestlé, que como se mencionó anteriormente es líder a nivel mundial en muchas de sus marcas. El café no es la excepción, y aunque en el país existen algunas marcas muy bien establecidas, el Nescafé busca posicionarse y ganar campo en el tan competido mercado de esta tradicional bebida. Muy conocidas son las marcas de Café la Jarrillita a nivel popular, Incasa y Musun, este último destaca porque ha tenido mucha inversión en el desarrollo de su imagen de marca a nivel masivo, y que desde hace poco tiempo es distribuido por el propio Nestlé Guatemala.

### 2.4.1.2 Presentaciones

El Nescafé clásico en el mercado guatemalteco tiene las siguientes presentaciones:

Sobre de 8 gr.

Frascos de 50, 100 y 200 gr.

Figura 8. Nescafé Clásico



Fuente: Fotografía tomada al producto real

### 2.4.2 Historial de ventas

A continuación se presenta el historial de ventas mensual de nescafé en todas sus presentaciones durante el año 2007 y 2008, tanto en mayoreo, como en autoservicios. (Tabla V).

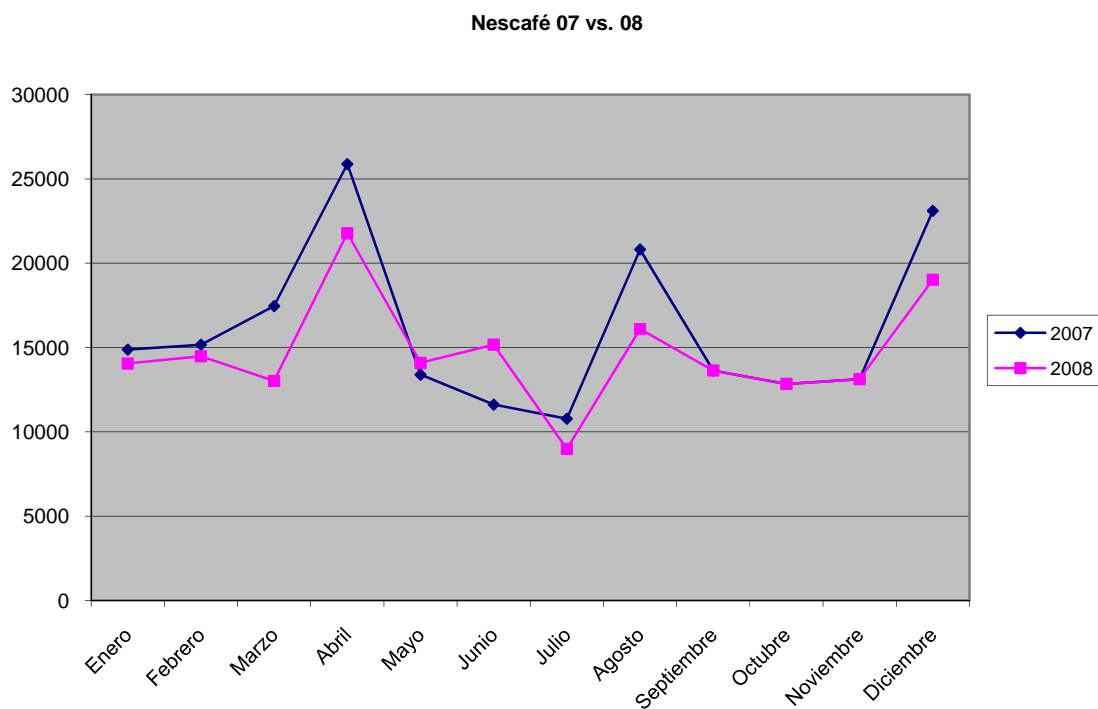


Tabla V. Historial de ventas en unidades de Nescafé, año 2007 vs. 2008

|            | 2007           | 2008           | % Variación   |
|------------|----------------|----------------|---------------|
| Enero      | 14,880         | 14,053         | -5.56%        |
| Febrero    | 15,168         | 14,481         | -4.53%        |
| Marzo      | 17,461         | 13,020         | -25.43%       |
| Abril      | 25,884         | 21,782         | -15.85%       |
| Mayo       | 13,392         | 14,091         | 5.22%         |
| Junio      | 11,616         | 15,166         | 30.56%        |
| Julio      | 10,776         | 8,988          | -16.59%       |
| Agosto     | 20,818         | 16,096         | -22.68%       |
| Septiembre | 13,632         | 14,125         | 3.62%         |
| Octubre    | 12,840         | 13,548         | 5.51%         |
| Noviembre  | 13,128         | 14,087         | 7.30%         |
| Diciembre  | 23,112         | 19,021         | -17.70%       |
| Totales    | <b>192,707</b> | <b>178,458</b> | <b>-7.39%</b> |

Fuente: Historial de Ventas de La Empresa.

Figura 9. Comportamiento de ventas Nescafé, año 2006.



Fuente: Tabla V

De acuerdo a la gráfica, se observa que el año 2008 decreció un 7.39% respecto el 2007. Esto probablemente a la situación económica generalizada a nivel mundial y de la que Guatemala no escapó.

Es importante mencionar que el primer trimestre del año fue históricamente malo, mejorándose la venta hacia el cuarto mes (aunque en el 2008 fue versus 2007). Luego, una baja durante los siguientes tres meses para obtener un pico durante agosto, repitiéndose el comportamiento hasta llegar a diciembre.

## **2.5 Bodega**

Debido a la cercanía de depósitos y supermercados existe una gran bodega central, que es el lugar en el cual se almacena casi toda la mercadería, ya que no todos los puntos de venta cuentan con un sitio de almacenamiento propio. Además de ésta instalación existen tres más; una destinada a la confitería y boquitas; otra que almacena productos de cuidado personal y belleza (acondicionadores, shampoo, tintes para cabello, pañales, etc.) y por último una destinada para productos de librería (cuadernos, hojas, bolígrafos, etc.). Las operaciones se realizan según los requerimientos de cada punto durante el día, mediante pedidos continuos a los tres centros de acopio.

### **2.5.1 Instalaciones**

Las instalaciones de la bodega se encuentra dividida en su interior de manera inapropiada, pues existen tres pisos, los cuales están contruidos sin medidas de seguridad, pues éstos son de madera y casi se vencen por el peso del producto.

### **2.5.2 Ubicación de producto**

El producto se encuentra almacenado casi sin existir alguna clasificación, pues en muchas ocasiones es posible encontrar productos como harina y masa cerca de las áreas de detergentes y cloros, lo que provoca una inminente contaminación del producto.

### **3. PROPUESTA DEL PLAN DE MERCADOTECNIA**

#### **3.1 Resumen ejecutivo**

La misión de la empresa es “Fortalecer el canal mayorista en Guatemala, ofreciendo ventajas en precios, surtido, seguridad, y buen servicio; presentando una opción de compra diferente y atractiva al consumidor final en autoservicios, brindando un valor agregado que esté reflejado en beneficios adicionales.”

El mercado meta para autoservicios: amas de casa, entre 20 y 50 años, de un nivel socioeconómico, C, D, E, además de pequeños mayoristas (o tenderos) que buscan abastecer su negocio o tienda, en la ciudad capital. Para Mayoreo: Pequeñas distribuidoras, abarroterías, tiendas medianas y pequeñas, de la región Central, Occidental, Oriental y Sur, cuya compra sea habitual y directa.

Los objetivos del plan de marketing lo comprenden el aumento de la participación de mercado, para autoservicios y elevar el nivel de ventas en cada categoría.

## **3.2 Introducción**

Luego de observar y analizar la información anterior es necesario proponer un plan de acción que mezcle las cuatro variables de mercadotecnia (precio, producto, plaza y promoción) de tal manera que se obtenga el mayor beneficio para la empresa.

Por tal motivo, el presente estudio presenta una propuesta de una planificación inexistente, y que significará un punto de partida para tomar en cuenta el marketing como una herramienta indispensable en el día a día.

### **3.2.1 Misión**

Fortalecer el canal mayorista en Guatemala, ofreciendo ventajas en precios, surtido, seguridad, y buen servicio; presentando una opción de compra diferente y atractiva al consumidor final en autoservicios, brindando un valor agregado que esté reflejado en beneficios adicionales.

### **3.2.2 Visión**

Ser la opción de compra número uno en el mercado mayorista, mediante la descentralización y establecimiento de presencia en los centros mayoristas más importantes del país; y a nivel autoservicios ser líder del mercado popular mediante un buen servicio, precios bajos y amplio surtido.

## **3.3 Situación de Mercado**

El día a día, indica que los clientes son en su mayoría semi-mayoristas y detallistas (tienda grande, mediana y pequeña), que buscan abastecer su

negocio; y además clientes que compran para consumo propio, en el caso de autoservicios.

### **3.3.1 Segmentos**

Brevemente, el proceso de segmentación de mercados consiste en dividir el mercado de acuerdo a ciertas variables, para determinar partes homogéneas y así obtener el mercado meta, hacia el cual estará dirigido el esfuerzo de marketing. Existen dos tipos de segmentación, la de mercados de consumidores y de mercados de negocios.

Los principales tipos de segmentación de mercados son geográfica, demográfica, psicográfica, y conductual.

Segmentando el mercado de consumidores se tiene lo siguiente:

Geográfica: ciudad capital de Guatemala;

Demográfica: población: 943,348 habitantes según el Instituto Nacional de Estadística al año 2002; edad: 20-34, 35-49, 50-64 años; sexo: masculino o femenino;

Psicográfica: Nivel socioeconómico: A, B, C, D, E.

Conductual: Compra periódica para consumo familiar.

Segmentando el mercado de negocios tenemos:

Ubicación de los clientes:

Región Central, Norte, Sur, Oriente Occidente de Guatemala

Tipos de cliente:

Tipo de empresa: PYMES

Tamaño: 1-10 empleados

Condiciones

Condiciones de compra: recompra directa, recompra modificada, nueva compra.

Tasa de uso: No usuario, usuario esporádico, usuario habitual

Procedimiento de compra: oferta en competencia, contratos de servicios.

### **3.3.1.1 Mercado objetivo**

El mercado objetivo o mercado meta, es aquel segmento o segmentos del mercado hacia los cuales la empresa dirige sus esfuerzos de marketing.

De acuerdo a lo anterior, los mercados meta de la empresa son los siguientes:

Para autoservicios: Amas de casa, entre 20 y 50 años, de un nivel socioeconómico, C, D, E, además de pequeños mayoristas (o tenderos) que buscan abastecer su negocio o tienda, de la ciudad capital.

Para Mayoreo: Pequeñas distribuidoras, abarroterías, tiendas medianas y pequeñas, de la región Central, Occidental, Oriental y Sur, cuya compra sea habitual y directa.

### **3.3.2 Análisis del producto o Servicio**

Como se mencionó anteriormente, existe una amplia gama de productos a la venta (aproximadamente 6,000), de los cuales fue seleccionado el Nescafé clásico en cada una de sus presentaciones.

### 3.3.2.1 Precios

Para el presente caso de estudio el precio del Nescafé clásico se maneja de acuerdo a la descripción de la tabla VI.

**Tabla VI. Precios Nescafé Clásico.**

| <b>Presentación</b> | <b>Precio</b> |
|---------------------|---------------|
| Sobre 8 gramos      | Q1.65         |
| Frasco 50 gramos    | Q12.50        |
| Frasco 100 gramos   | Q23.50        |
| Frasco 200 gramos   | Q42.95        |

**Fuente: Lista Precios de la Empresa.**

### 3.3.2.2 Ventas

En el capítulo anterior se mencionó el historial de ventas durante el año 2007 y 2008, del Nescafé clásico; y en el cual se mostró el comportamiento de la curva de ventas por cada año. Este será el punto de referencia para la propuesta del plan.

### 3.3.3 Competencia

Según sondeos en el mercado, en primer lugar se encuentran los competidores mayoristas, que abarcan los depósitos mayoristas del sector y los centros de mayoreo del país.

Para el sector de autoservicios la competencia la conforman todos los supermercados del sector y de la capital.



### **3.3.3.1 Competidores**

#### **a. Sectorial**

En mayoreo se tienen identificados dentro del sector de operaciones, las siguientes categorías:

Depósitos Grandes (3)

Depósitos de menor tamaño (más de 10 puntos)

En autoservicios, los competidores principales son los siguientes:

La Despensa Familiar (zona 4)

Paiz (18 calle de la zona 1 y zona 4)

Econo Super (zona 4)

#### **b. Regional**

En el comercio mayorista, la competencia regional está compuesta por todos los centros mayoristas de la capital del país, como:

CENMA zona 12

Multimayoreo zona 7

Centros mayoristas ubicados en los mercados municipales.

En el área de supermercados, la competencia la conforman las tiendas de autoservicios de Wal Mart (Paíz, Hiper Paiz, despensas, etc.) y Unisuper (La torre y Econo super) y otras de menor tamaño (Super Elmar, La Barata, etc.).

El competidor directo en el sector de supermercados lo constituye Wal-Mart que maneja el formato popular a través de la Despensa Familiar, cuyo cliente conforma uno de los Target o mercado objetivo de la empresa.

Como competidor indirecto, se tiene la distribución horizontal de grandes fabricantes o distribuidores, debido que el tendero recibe el producto en su negocio, lo que disminuye la frecuencia de asistencia de éste a los centros de mayoreo.

### **c. Nacional**

En muchas ocasiones el mayorista del interior del país ya no llega hasta la capital, simplemente porque existen otros centros mayoristas más cercanos, o bien, porque la distribución de las empresas más grandes está muy bien organizada y cubre eficientemente geográficamente más rutas.

A nivel de autoservicios, como se mencionó la competencia se limita geográficamente a la ciudad capital, por la razón anteriormente descrita.

#### **3.3.3.2 Estrategias**

La competencia mayorista del sector, generalmente basa sus estrategias en el precio, es decir la reducción de éste con la intención de generar mayores ventas (aunque como se mencionó, con un margen muy pequeño).

En autoservicios, Wal Mart a través de la Despensa Familiar se maneja también una estrategia de precios bajos, ('precios bajos todos los días'), llegando al grado de disminuirlos aún por debajo el costo, cuando identifican una amenaza latente. Cabe destacar que aunque Wal-Mart (a través de la

Despensa) en algunas ocasiones maneje precios de venta más bajos que su costo, posee otros formatos de tiendas dirigidos a segmentos más altos y con márgenes mayores que subsidian los precios de despensas.

La desventaja del formato Despensa Familiar es el surtido, ya que la política es de mantener un surtido limitado, de acuerdo a sus instalaciones, personal de operación, etc.

### **3.3.3.3 Precios**

La empresa pretende no competir por precio con los supermercados antes mencionados. La estrategia se basa en mantener un pequeño porcentaje arriba del líder (La Despensa), en los productos que éste posee. Sin embargo como La Despensa posee un surtido limitado, se trata de marginar un porcentaje mayor en los artículos que éste supermercado no posee.

### **3.3.3.4 Distribución**

No existe distribución a nivel horizontal, por lo que ésta podría ser una alternativa para llegar al detallista.

### **3.3.3.5 Promoción**

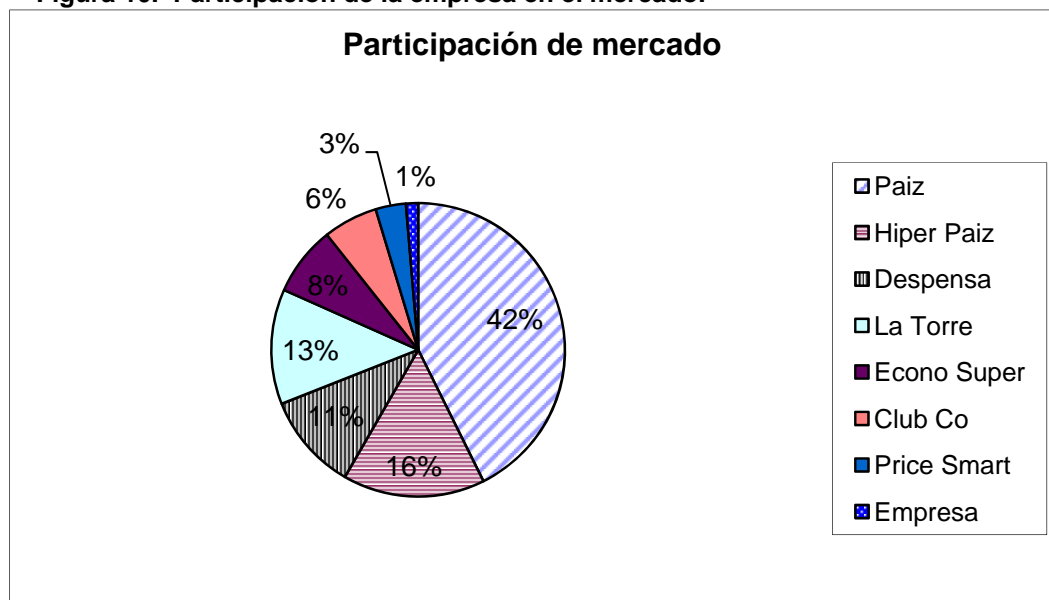
En mayoreo, es común la promoción de ventas dirigidas al tendero, con actividades como sorteos, bonificaciones con producto, premios por la compra de cierta cantidad, descuentos, etc., las cuales son las más utilizadas en este canal.

En supermercados, es posible observar atados, certificados de regalo, sorteos, concursos, etc.

### 3.3.4 Participación de la empresa en el mercado

Según sondeos realizados por la competencia, la participación de mercado de autoservicios es la siguiente (Figura 14):

Figura 10. Participación de la empresa en el mercado.



Fuente: Estimaciones de la empresa.

La participación de la empresa en el mercado de autoservicios es menor al 1%.

### **3.3.5 Distribución**

Como se mencionó anteriormente, no existe distribución a nivel horizontal (detalle). Únicamente existe una bodega central y sistema de distribución hacia los diferentes puntos de venta.

## **3.4 Análisis FODA**

### **3.4.1 Análisis interno**

El análisis interno es propio de la empresa y se obtiene mediante la identificación de las fortalezas y debilidades.

#### **3.4.1.1 Fortalezas**

- En mayoreo, existen varios puntos de venta, y especialización en algunos productos como por ejemplo, papelería, licores, droguería, confitería y gaseosas, lo que permite ofrecer al cliente un amplio surtido.
- Amplias instalaciones, dónde es posible mantener un inventario adecuado con la suficiente reserva para desvirtuar cualquier ruptura de stock. Además de esto, es posible ofrecer al cliente comodidades como parqueos en los puntos de venta (algo poco común en la terminal de la zona 4), lo cual representa una ventaja frente a los competidores.
- En supermercados, aprovechamiento de la compra por mayor, precios bajos y amplio surtido.

### **3.4.1.2 Debilidades**

- Alta rotación.
- Inadecuado manejo de inventarios.
- Bodegas construidas con materiales inapropiados (madera), que se debilitan y no soportan el peso de las estibas de productos.
- Producto en mal estado por malos manejos.
- Robo por parte de empleados.

### **3.4.2 Análisis externo**

El análisis externo consiste en identificar las amenazas que puedan surgir del exterior y como contraparte, las oportunidades que se puedan dar de acuerdo a diferentes situaciones del entorno.

#### **3.4.2.1 Amenazas**

- Contrabando. (producto robado nacional o del extranjero)
- La descentralización de los centros de mayoreo, y el veto paulatino al ingreso de buses y transporte pesado por parte de la municipalidad de la ciudad capital, que causa disminución de visitantes.
- La inseguridad, uno de los grandes problemas que afecta actualmente al país. La delincuencia generalizada es un factor en contra no solamente para la empresa, sino para todo el sector comercial.

- Competencia con las cadenas grandes de supermercados, y con mayoristas del sector.
- La contaminación del sector (roedores, basura, etc.), que puede causar deterioro de productos.
- Distribución horizontal de los proveedores.

### **3.4.2.2 Oportunidades**

- Descentralización hacia otros centros mayoristas en otras partes de la ciudad capital (Central de Mayoreo zona 12, etc.)
- En autoservicios, el surtido limitado del competidor principal (Despensa Familiar), lo cual permite ofrecer más productos al cliente y a precios muy parecidos.
- El crecimiento de las pequeñas y medianas empresas fabricantes, que no poseen la capacidad de distribución de productos en ruteo, ven en el canal mayorista una muy buena opción para comercializar sus productos.
- Distribución horizontal propia.

### **3.5 Objetivos**

#### **3.5.1 Incrementar participación en el mercado a un 1% durante el presente año.**

Elevar el nivel de participación en el mercado, mediante diferentes estrategias que permitan crear un buen posicionamiento entre los clientes.

#### **3.5.2 Incrementar el volumen de ventas.**

La participación de mercado que se quiere alcanzar depende del aumento del nivel de ventas. Para cumplir con este objetivo se deberán trabajar bajo los siguientes términos.

### **3.6 Estrategias**

Es un plan amplio de acción con el que la empresa alcanzará sus objetivos y cumplirá con su misión. Éstas se presentan a continuación.

#### **3.6.1 Impulso de imagen**

Para supermercados se implementará a través de las siguientes actividades:

- Creación de una campaña publicitaria institucional, por medio del apoyo de una agencia de publicidad (o directamente con los medios de comunicación), con la finalidad de posicionar la marca en la mente del cliente, y por ende crear imagen de marca.



- Pintura y rotulación uniforme los tres establecimientos.
- Apoyo y patrocinio de diferentes eventos sociales y deportivos dirigidos al target.

### **3.6.1.1 Publicidad**

Tomando en cuenta el apartado anterior, la publicidad será seleccionada de acuerdo a un análisis que se realizará seleccionando las opciones que presentan los diferentes medios de comunicación:

- Televisión
- Radio
- Periódicos
- Revistas
- Medios alternos (Vallas, mupis, etc.).

#### **3.6.1.1.1 Pautas en medios publicitarios**

Éstas se determinaran de acuerdo al presupuesto que la empresa asignará.

En televisión, se encuentran las siguientes opciones:

- Televisión Nacional (Canales 3, 7, 11, 13)
- TV Azteca Guatemala
- Guatevisión
- Televisión por cable

En radio, se encuentran:

- Emisoras Unidas (Yosi Sideral, Emisoras Unidas, Cadena Grande, etc.)
- RCN (Red deportiva, Radio Mía, FM Globo, etc)
- Grupo Radial el Tajín (Radio Ranchera, FM Joya, Fiesta).
- Central de Radios (Sonora, Alfa, Tropicalida, Extrema, etc.)
- Radio Rumbos (La Sabrosona, Radio Nuevo Mundo, Los 40 principales, etc.)
- Otras.

En periódicos:

- Prensa Libre
- Nuestro Diario
- Siglo XXI
- Al Día

Además revistas, vallas publicitarias, MUPIS, etc.

De acuerdo al mercado objetivo y al presupuesto se deberá seleccionar cada medio y su programación (en TV y radio), así como la circulación en periódicos, publicaciones en revistas, etc.

### **3.6.2 Mejorar el sistema de distribución**

Al Implementar la distribución horizontal, desarrollando labor de ruteo hacia clientes detallistas, creando y definiendo territorios puede contribuir con este cometido.

Otra opción podría ser la contratación de vendedores independientes que trabajen determinadas áreas, con lo que podrían generarse fuentes de empleo, con beneficio para la empresa.

### **3.6.2.1 Establecer el control en el canal de distribución**

Se establece control en el canal, a través de planes de trabajo concretos y objetivos conjuntos con proveedores que sean medibles y ejecutados bajo el monitoreo del proveedor.

### **3.6.3 Mejorar el desarrollo del mercadeo el punto de venta**

Para proceder a mejorar el mercadeo en el punto de venta, se deberán implementar en un inicio las siguientes acciones:

- Mejorar el orden y limpieza de instalaciones, así como las góndolas, estanterías y cajas.
- Implementar un sistema adecuado de iluminación
- Decorar el lugar visual y auditivamente, es decir con pintura adecuada y música a un volumen moderado.
- Uniformar al personal, para proyectar una imagen de empresa seria y con buen servicio.

#### **3.6.3.1 Mercadeo en el punto de venta**

Hablando propiamente del mercadeo en el punto de venta, las propuestas son las siguientes:

- Para supermercados, en góndola, la distribución de producto deberá realizarse tomando como base el share de la categoría, es decir, que el espacio en góndola estará ponderado de acuerdo a la facturación de cada producto, teniendo la mayor disposición el líder de la categoría. (Esto es muy común observarlo en supermercados, por ejemplo en cereales: la marca líder es Kellogg's y es posible identificarlo por el lugar asignado para toda su línea de producto.)
- Aplicar sistema de control de inventarios para la góndola, es decir identificar el momento en que se tiene que realizar pedido y cuánto pedir, para evitar el desabastecimiento.
- En depósitos mayoristas, se deberá evitar la saturación del material promocional o POP (point of purchase, por sus siglas en inglés).
- Identificar adecuadamente promociones y ofertas especiales para lograr llamar la atención del cliente.
- Animar interna y externamente el punto de venta, con rótulos llamativos para las fachadas, con música para las promociones. En el interior con exhibiciones de productos adecuadas y ordenadas.

### **3.6.3.2 Exhibiciones**

La falta de exhibiciones en los puntos de venta, provoca en el cliente un pensamiento de ausencia de "X" producto.

En supermercados se deberán realizar las siguientes acciones:

- A parte del producto exhibido en góndola, deberán crearse exhibiciones especiales y temporales, mediante una programación en donde se pueda apoyar los productos que no han tenido la rotación deseada.

- Los puntos donde se pueden realizar dichas exhibiciones son: puntas o cabeceras de góndola, cajas e islas. También se pueden fabricar muebles o exhibidores especiales que adornen la presencia del producto.

En depósitos, deberá desarrollarse:

- Al igual que en supermercados, exhibiciones de productos.
- Acá los puntos de ubicación serán más restringidos debido al tamaño del local, pero pueden ubicarse varias exhibiciones sin llegar a saturarlo visualmente.

### **3.6.3.3 Escaparatismo**

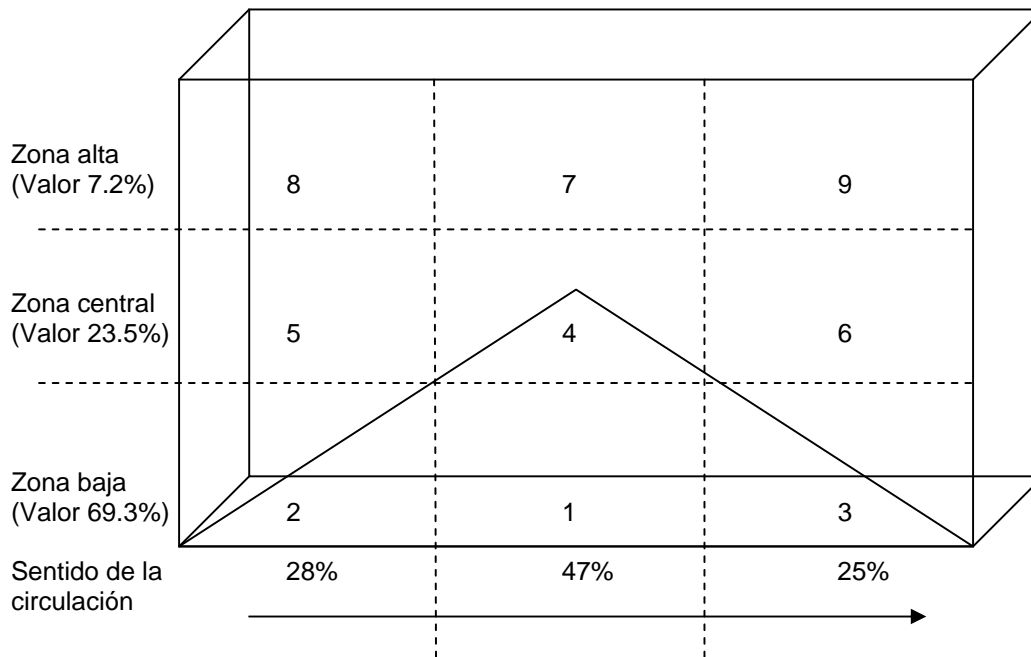
En el apartado anterior se hablo de las exhibiciones. Íntimamente relacionado está el escaparatismo, cuya función principal es la de mostrar el producto estéticamente, y que éste sea capaz de atraer al cliente potencial para que ingrese al punto de venta y compre.

Con el escaparatismo se pretende:

- Llamar la atención y atraer a la gente, mediante la identificación adecuada del mismo.
- Estimular el deseo de compra
- Incrementar las ventas
- Crear imagen propia del punto de venta que sea diferencia de los competidores.

El impacto visual de la distribución de los productos en la góndola no es homogéneo. Al ver el mueble que contiene los artículos, la vista será diferente, por ejemplo, suponiendo que la figura 15 representa una góndola. Esta se encuentra dividida en tres zonas (alta, media y baja).

**Figura 11. Valor de impacto visual de las zonas de producto en góndola o exhibición**



**Fuente: Marketing en el punto de venta. Mc Graw Hill. Pág 159.**

Esta teoría valora más la atracción de la mirada del público en sentido horizontal en la zona baja central (impacto visual zona baja del 69.3% y zona central del 23.5%) y en sentido vertical, en la zona del centro (impacto visual del 47%). Superponiendo ambas divisiones y sumando los porcentajes de impacto visual se obtienen los nueve rectángulos numerados, siguiendo el criterio de mayor a menor impacto visual y siendo el de mayor impacto el número 1 con 116.3% (69.3 + 47), seguido del 2 con un 97.3% (69.3+28) y así sucesivamente, hasta el 9 con un 32.2% (7.2+25), indicando además el orden de las zonas desde la más caliente (1), a la más fría (9).

De esta manera, se tiene una opción para distribución de productos, de acuerdo a ciertos factores como rentabilidad, volumen de venta, etc.

### **3.6.3.4 Material POP**

Comprenden todos los afiches, vallas y carteles que se encuentran en el punto de venta.

En la mayoría de proveedores es común el uso de este tipo de material, lo que muchas veces provoca saturación visual. En este punto se pretende regular o limitar el uso de este material a campañas o promociones especiales, para evitar este inconveniente.

### **3.6.4 Desarrollo de promociones**

La promoción es otro elemento de la mezcla de mercadotecnia, que consiste en un conjunto de técnicas empleadas para incrementar con rapidez y eficacia las ventas de un producto o servicio sin que se produzca ninguna alteración en la imagen del mismo.

#### **3.6.4.1 Tipos de promociones**

Existen varios tipos de promociones, que se pueden implementar; entre ellas las siguientes:

##### **a. Certificados de regalo**

Crear certificados de regalo que sean canjeables por electrodomésticos, gasolina, o bien, por productos en los propios depósitos o supermercados.



### **b. Atados con productos complementarios**

Se deberán amarrar productos complementarios, en este caso al Nescafé Clásico, que representen cierto porcentaje del precio de venta.

### **c. Sorteos**

Se propone también incentivar la rotación a través de la participación en sorteos de viajes, electrodomésticos, vehículos, etc.

Esta actividad es posible realizarla tanto en mayoreo, como en supermercados, ofreciendo según el perfil del cliente un premio diferente (mayoristas y consumidores finales). Por ejemplo, al cliente mayorista puede incentivársele ofreciéndole regalos por cierto volumen de compra y que represente para él un descuento; mientras que en supermercados, el incentivo de compra podrá ser para el ama de casa, ofreciéndole por ejemplo participar en el sorteo de una lavadora, un estufa, etc.

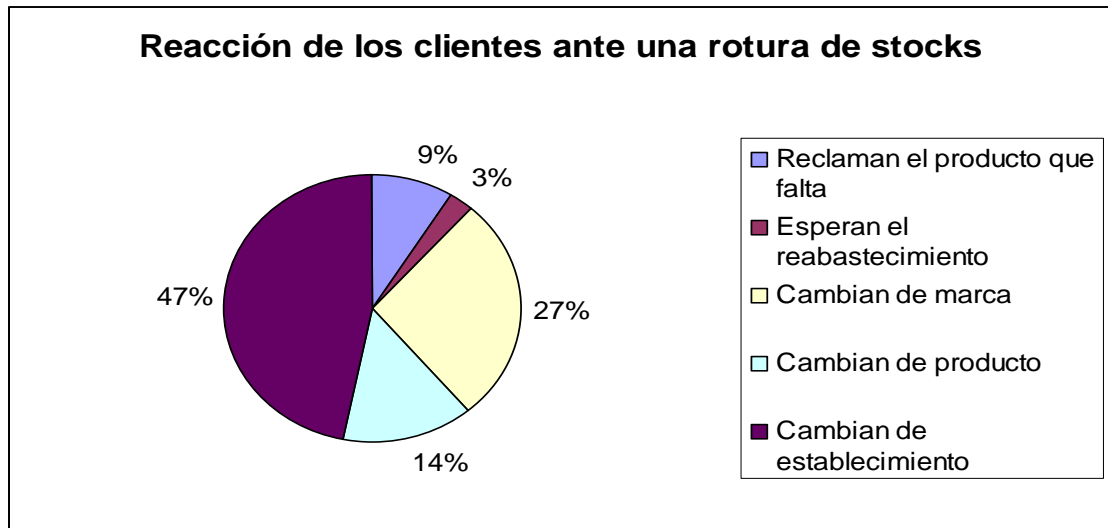
### **3.6.5 Desarrollar la gestión de stocks**

La gestión de stocks es un conjunto de procedimientos que organizan el abastecimiento de productos a un costo mínimo, en función de la capacidad de almacenamiento.

Aquí se pretende determinar cuándo y cuánto pedir a los proveedores para ofrecer un máximo nivel de servicios al cliente, a un costo mínimo.

En la figura 12 se muestran los datos de una investigación acerca de la reacción de los clientes ante una rotura de stocks.

Figura 12. Comportamiento del cliente ante una ruptura de stocks.



Fuente: Marketing en el punto de venta. Mc Graw Hill.

### 3.6.5.1 Implementación de sistemas de gestión de stocks

La reposición de inventario debe realizarse antes que se produzca el desabastecimiento total, lo que significa que hay que hacer un nuevo pedido cuando se alcance un nivel de existencias que nos permita cubrir la demanda hasta que llega el suministro óptimo.

En la empresa se podrían utilizar tres sistemas que permitan el aprovisionamiento, los cuales se describen a continuación:

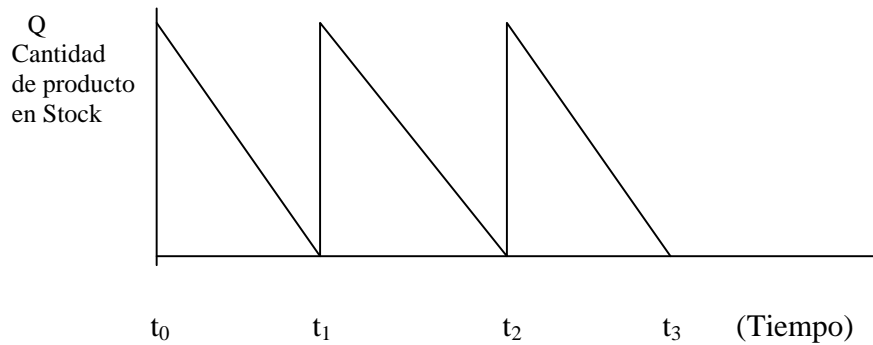
El primer sistema, consiste en una revisión continua del nivel de inventarios de un artículo cada vez que se realiza una venta. De esta forma, se tendrá un permanente control de las existencias y cuando éstas llegan a un nivel mínimo determinado llamado punto de pedido se hace la petición.

En segunda instancia tenemos el sistema de revisión periódica, que consiste en revisar el stock a intervalos de tiempo constantes y lanzar un pedido desde el nivel de inventarios que se observa hasta un nivel de stock máximo.

Y, por último el sistema de revisión perfecta, que es una mezcla que consiste en conocer el ritmo de demanda de las existencias y de esta forma prever el momento en el que se van a agotar las mercancías. La petición se hace al llegar al punto de pedido y la cantidad solicitada es variable, siendo esta la necesaria par que en el momento de su recepción el inventario total coincida con el stock mínimo.

En la figura 13 se indica el stock existente en cada momento del tiempo. Desde el momento  $t_0$  se puede observar cómo disminuye el stock a medida que se vende el producto, hasta llegar al momento  $t_1$  en el que todo el stock se habrá vendido. Para atender la demanda del próximo período  $t_1 - t_2$ , el comercio deberá volver a aprovisionarse de stock repitiéndose el proceso sucesivamente.

**Figura 13** Representación gráfica del movimiento de stock



**Fuente:** Mercadeo en el punto de venta, McGraw Hill, pág. 124

### 3.6.6 Mejora de la atención al cliente

Los clientes satisfechos producen diversos beneficios para la empresa. En primer lugar, son menos sensibles respecto al precio (no necesariamente para el comercio mayorista). Además, hablan positivamente de la empresa y de sus productos y se mantienen fieles durante períodos más largos. Sin embargo la relación entre satisfacción del cliente y fidelidad varía considerablemente entre sectores y situaciones competitivas.

Para mejorar la atención al cliente podrán desarrollarse los siguientes procedimientos:

- Capacitar el personal para que desarrolle en buena manera sus relaciones interpersonales, con el cliente así como con sus compañeros de trabajo.
- Crear una base de datos de clientes, para establecer una comunicación más estrecha.

- Implementar métodos de evaluación del personal por medio del cliente, tal y como lo hacen algunas agencias bancarias, depositando en un buzón la calificación de la atención.

### **3.6.6.1 Implementación de la gestión de relaciones con el cliente**

Esto consiste en crear relaciones de estrecha comunicación con los clientes, es decir, conocer las necesidades de cada cliente. Este tema puede ser factible con los clientes semi-mayoristas y detallistas.

Este es uno de los apartados más importantes debido a que estrecha la relación entre proveedor y cliente. Aquí, se puede crear una base de datos para estudiar los requerimientos y preferencias del cliente a lo largo del historial de la relación comercial con la empresa.

Con esto se pueden evitar faltantes en el despacho de productos, entregas fuera de tiempo y de productos en mal estado.

## 4. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MERCADOTECNIA

### 4.1 Imagen de marca

Según la propuesta anterior, el trabajo de imagen de marca se trabajará únicamente para supermercados.

Como primer paso se debe inscribir la marca en el registro mercantil bajo el nombre de Supermercados “El Ahorrón”.

Nombre e Imagen: **EL AHORRÓN** 

| La imagen debe ser estándar para cada sucursal del supermercado guardando colores, logotipos, etc.

La agencia de publicidad propuso una campaña publicitaria, bajo un concepto de compra en volumen y ahorro, la cual se describe a continuación.

#### 4.1.1 Determinación del tipo de pautas

Inicialmente y por razones de presupuesto limitado sólo se pautará en los siguientes medios:

Radio

Periódicos

Revistas

#### **4.1.2 Establecimiento de medios acordes al mercado meta**

El mercado meta lo conforman las de casa, entre 20 y 50 años, de un nivel socioeconómico C-, D, E, así como pequeños mayoristas que abastecen su tienda.

Entonces, para radio, los medios seleccionados serán los siguientes:

- Fm Joya 93.3
- Radio Sonora
- Emisoras Unidas
- Galaxia
- Radio Éxitos
- La Sabrosona
- Ke buena
- Radio Fiesta

En medios escritos, específicamente diarios dirigidos a este segmento como:

- Nuestro Diario
- Al día

En radio, la pauta se realizará con un spot de 15 segundos cuyo texto será: “Compra y ahorra donde cuidamos tú dinero. Solo en el ahorrón el surtido y tu bolsillo son primero... ven y aprovecha los descuentos de que te da el cochinito ofertero!! ” Por último se mencionan las direcciones de las sucursales.

Este spot estará en el aire 8 veces al día en las radios anteriormente descritas.

Por último, se publicarán oferteros en los diarios Al Día y Nuestro Diario, los días lunes y jueves. Esta pauta será permanente y con el apoyo de los proveedores cuyas marcas participen.

#### **4.1.3 Otros medios de impulso de imagen**

Otros medios que se utilizarán son las vallas publicitarias, entre las cuales se encuentran las ubicadas en zonas afines al mercado meta,

- Calzada San Juan
- Avenida Petapa
- Trébol
- Calle Martí
- Calzada Aguilar Bártres

Las ubicaciones mencionadas anteriormente corresponden a lugares de mucho tráfico en horas pico, lo que ofrece una buena exposición y alto alcance.

#### **4.2 Distribución**

Según lo planteado en la propuesta, se determinó que el mayorista y la distribución horizontal son los dos principales abastecedores del canal tradicional (mercados y tiendas).



En el departamento de Guatemala se estima que existen alrededor de 27,000 tiendas de barrio.

Se propone la creación de rutas que comprendan las diferentes zonas de la capital, desde la zona 1 hasta la 21, distribuyendo de acuerdo a la cercanía de cada una en 10 vendedores.

- Vendedor 1, zonas 1 y 2.
- Vendedor 2, zonas 18 y 6
- Vendedor 3, zonas 3 y 4.
- Vendedor 4, zonas 5 y 17.
- Vendedor 5, zona 19
- Vendedor 6, zona 7
- Vendedor 7, zonas 8 y 9
- Vendedor 8, zonas 10 y 14.
- Vendedor 9, zonas 15 y 16.
- Vendedor 10, zonas 12 y 21
- Vendedor 11, zona 13.
- Vendedor 12, zona 11.

Así, cada vendedor deberá atender un mínimo de 20 tiendas diarias, totalizando 100 semanales, y repitiendo la visita cada dos semanas.

El portafolio del vendedor deberá contener los principales productos que vende una tienda: leches, granos básicos, boquitas, golosinas, aceite, margarinas, bebidas, entre otros.

#### **4.2.1 Integración vertical**

Para iniciar, se buscará la integración vertical para los siguientes productos, de acuerdo al nivel de facturación y a relativa facilidad de los procesos de empaque.

- Arroz
- Frijol
- Sal
- Cereal
- Leche en polvo

#### **4.2.2 Establecer procedimientos de la integración vertical**

Los procedimientos de integración vertical serán los siguientes:

1. Evaluar índices de rotación de productos actuales, para determinar la viabilidad de trabajarlos.
2. Estimar costos de producción (maquilado), establecer márgenes de utilidad y determinar la rentabilidad.
3. Investigar el mercado, competidores, precios, aceptación de una nuevas marcas.
4. Comparar de márgenes, versus productos de los proveedores.
5. Elaborar proyección de venta, en los propios puntos como en la distribución.

### **4.2.3 Evaluar distribución horizontal**

La evaluación de la distribución horizontal se realizará analizando si existe un crecimiento de las ventas a través de esta modalidad.

Los resultados dependerán del trabajo de supervisor de rutas, tendrá a su cargo a 4 vendedores. También se deberá evaluar por medio de la optimización de los recursos (combustible, depreciación de vehículos de reparto, etc.)

### **4.3 Desarrollo de la gestión de stocks**

El sistema de pedidos, se realiza basado en los siguientes datos:

El stock de seguridad, que es el número mínimo de unidades que debe existir en todo momento, y es establecido por la empresa (Ss).

El plazo de entrega del proveedor que es el tiempo que transcurre desde que se realiza el pedido hasta el suministro por parte del proveedor. (Pe)

La demanda media durante el plazo de entrega. (Dm)

El momento en que se debe realizar una orden se denomina punto de pedido y está dado por la siguiente fórmula:

$$Pp = Ss + (Pe \times Dm)$$

Donde,

Pp = punto de pedido

Ss = Stock de seguridad

Pe = Plazo de entrega del proveedor

Dm = Demanda media durante el plazo de entrega.

Los datos anteriores se describen en la tabla VIII para cada presentación de Nescafé Clásico:

**Tabla VII. Datos para la obtención del punto de pedido.**

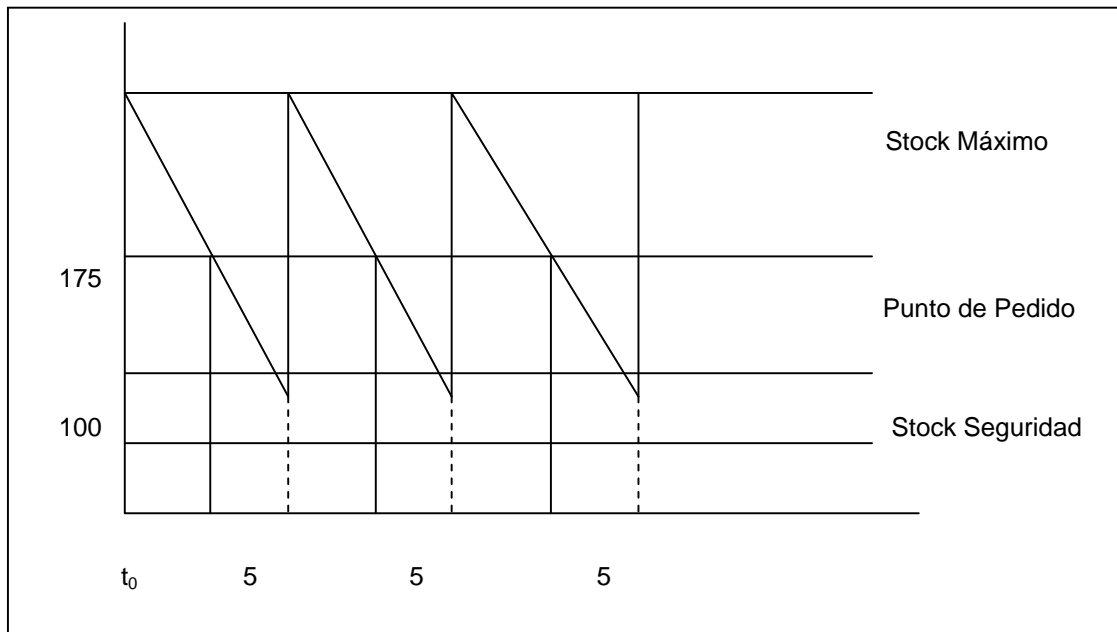
|    | Sobre 8 gr.   | Frasco 50 gr. | Frasco 100 gr. | Frasco 200 gr. |
|----|---------------|---------------|----------------|----------------|
| Ss | 100 Fardos    | 50 Fardos     | 75 Fardos      | 40 Fardos      |
| Pe | 5 días        | 5 días        | 5 días         | 5 días         |
| Dm | 15 Fardos/día | 6 Fardos/día  | 10 Fardos/día  | 6 Fardos/día   |
| Pp | 175 Fardos    | 80 Fardos     | 125 Fardos     | 70 Fardos      |

**Fuente: Información de la empresa**

De acuerdo a los datos presentados anteriormente, el sistema de gestión de stocks que más se adecua al funcionamiento actual de la empresa es el de revisión perfecta, que consiste en conocer el ritmo de la demanda de las existencias y de esa forma prever el momento en el que se van a agotar las mercancías. La petición se realiza al llegar al punto de pedido y la cantidad solicitada es variable, siendo ésta la necesaria para que en el momento de recepción, se coincida con el stock máximo.

En la figura 18 se observa la gráfica del sistema de revisión perfecta para Nescafé sobre de 8 gramos.

**Figura 14.** Gráfica del sistema de revisión perfecta, Nescafé sobre 8 gramos (en fardos).



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.3.1 Reorganización física de la bodega

La distribución y ordenamiento de productos en una bodega es de vital importancia para un buen control de inventarios. Si existe desorden es muy difícil obtener datos fiables cuando se realizan tomas de inventarios.

Por tal motivo, se propone ordenar la bodega de acuerdo a las siguientes categorías de productos:

- Limpieza: aquí deberán ubicarse jabones y detergentes, limpiadores para pisos, cocina.

- Cuidado personal: se ubicarán jabones para la piel, shampoo, acondicionadores, desodorantes, cremas, papel sanitario, cremas, etc.
- Abarrotes: aceites, enlatados, conservas, cereales, etc.
- Lácteos: leches en polvo y larga duración,
- Bebidas: gaseosas, jugos, refrescos, etc.
- Confitería y snacks

#### **4.3.2 Determinación de costos de stock (estimados)**

El volumen óptimo de pedido se determina en base a algunos datos que incluyen los costos del inventario, dependiendo del sistema utilizado; si se usa un sistema de revisión continua será necesario saber el costo de realizar un pedido, el costo de almacenamiento y la demanda anual del producto.

Debido a que estos datos no fueron obtenidos por la empresa, por lo que se tendrá que manejar el sistema de revisión periódica, en el se revisará el stock a intervalos de tiempo constantes y se lanzará un pedido desde el nivel de stocks que se observa hasta un nivel de stock máximo.

El pedido se realizará determinando una periodicidad fija para el producto en función de las posibilidades de abastecimiento de los proveedores, el ritmo de venta del producto, la capacidad física de la bodega y la capacidad financiera (capacidad de compra) de la empresa.

La cantidad a pedir será variable, dependiendo del faltante para llegar al stock máximo.

### 4.3.3 Establecimiento de niveles de existencia de reservas

El nivel de existencia de reservas se fija de la manera siguiente:

Para el sobre de 8 gramos, en 45 fardos; para todas las presentaciones de frasco de vidrio será de 30 cajas.

## 4.4 Historial y proyección de ventas

### 4.4.1 Datos históricos

En la tabla IX se presentan datos históricos de ventas de Nescafé clásico. De aquí se podrán realizar las proyecciones y fijar un objetivo de acuerdo a dicho historial.

**Tabla VIII. Historial de ventas Nescafé en unidades 2007 y 2008.**

|                | 2007           | 2008           | % Variación   |
|----------------|----------------|----------------|---------------|
| Enero          | 14,880         | 14,053         | -5.56%        |
| Febrero        | 15,168         | 14,481         | -4.53%        |
| Marzo          | 17,461         | 13,020         | -25.43%       |
| Abril          | 25,884         | 21,782         | -15.85%       |
| Mayo           | 13,392         | 14,091         | 5.22%         |
| Junio          | 11,616         | 15,166         | 30.56%        |
| Julio          | 10,776         | 8,988          | -16.59%       |
| Agosto         | 20,818         | 16,096         | -22.68%       |
| Septiembre     | 13,632         | 14,125         | 3.62%         |
| Octubre        | 12,840         | 13,548         | 5.51%         |
| Noviembre      | 13,128         | 14,087         | 7.30%         |
| Diciembre      | 23,112         | 19,021         | -17.70%       |
| <b>Totales</b> | <b>192,707</b> | <b>178,458</b> | <b>-7.39%</b> |

Fuente: Historial de ventas de la empresa.

En el comportamiento de las ventas se observa una variación estacional en los meses de abril, agosto y diciembre, épocas en la que suele aumentar la

demanda general de productos de consumo masivo debido al período de semana santa, pago del bono 14 y la navidad.

Una variación estacional es el movimiento ascendente o descendente de las ventas vinculado a cierto período o época según la situación del entorno que se presente.

#### **4.4.2 Selección de método de proyección de ventas**

El pronóstico de ventas para este año se realizó tomando en cuenta la demanda histórica de los años 2007 y 2008, calculando un índice estacional y pronosticando de acuerdo al objetivo de ventas del año dos mil nueve. El método que se utilizará para la proyección será el de promedio de ventas que permite calcular el índice estacional ya que en los meses de abril, agosto y diciembre la demanda presenta picos considerables.

#### **4.4.3 Proyección y porcentaje objetivo de aumento de ventas**

En el año dos mil ocho, las ventas disminuyeron un 7.39% con respecto al año dos mil siete. Para el año dos mil nueve se pretende recuperar esa pérdida e incrementar un 2.5%, es decir llegar al 10% versus el dos mil ocho. Tomando como base estos datos, es posible realizar la proyección de ventas mostrada en la tabla X.



**Tabla IX. Proyección de ventas Nescafé 50 gramos, mediante cálculo de índices estacionales, año 2009.**

| Mes        | Año     |         | D. Media/mes | D. Media | Índice     | Proyección |
|------------|---------|---------|--------------|----------|------------|------------|
|            | 2007    | 2008    | 2007-2008    |          | Estacional | 2009       |
| Enero      | 14,880  | 14,053  | 14,467       | 15,465   | 0.93542225 | 15,163     |
| Febrero    | 15,168  | 14,481  | 14,825       | 15,465   | 0.95857099 | 15,538     |
| Marzo      | 17,461  | 13,020  | 15,241       | 15,465   | 0.98547007 | 15,974     |
| Abril      | 25,884  | 21,782  | 23,833       | 15,465   | 1.54107203 | 24,981     |
| Mayo       | 13,392  | 14,091  | 13,742       | 15,465   | 0.88854283 | 14,403     |
| Junio      | 11,616  | 15,166  | 13,391       | 15,465   | 0.86587906 | 14,036     |
| Julio      | 10,776  | 8,988   | 9,882        | 15,465   | 0.63898266 | 10,358     |
| Agosto     | 20,818  | 16,096  | 18,457       | 15,465   | 1.19345305 | 19,346     |
| Septiembre | 13,632  | 14,125  | 13,879       | 15,465   | 0.89740143 | 14,547     |
| Octubre    | 12,840  | 13,548  | 13,194       | 15,465   | 0.85314079 | 13,829     |
| Noviembre  | 13,128  | 14,087  | 13,608       | 15,465   | 0.87987822 | 14,263     |
| Diciembre  | 23,112  | 19,021  | 21,067       | 15,465   | 1.36218663 | 22,081     |
|            | 192,707 | 178,458 | 185,583      |          |            |            |

Fuente: Elaboración propia.

El 10% del objetivo de ventas para el año dos mil nueve equivale a 194,519 unidades.

La demanda media por mes fue obtenida, mediante el promedio de ventas de un mismo mes durante los últimos dos años, debido a que era necesario calcular índices de estacionalidad (por picos en los meses de abril, agosto y diciembre). Así para enero tenemos:

$$\text{Demanda media enero} = (14,880 + 14,053) / 2 = 14,467$$

El cálculo anterior se realizó para cada mes.

Luego de la demanda media, se procedió al cálculo de la demanda media general, que no es más que la suma de la columna de la demanda media del 2006 al 2008, dividida dentro del número de meses del año. Así:

$$\text{Demanda media} = 185,583 / 12 = 15,465$$

El índice estacional se obtuvo mediante la división de la columna de la demanda media del 2006 al 2008 entre la columna de demanda media. A continuación se muestra el índice estacional para el mes de enero:

$$\text{Indice estacional enero: } ( 14,467 / 15,465 ) = 0.9354$$

El procedimiento se realiza para cada uno de los meses del año.

La proyección de ventas buscada es el resultado de la división del objetivo de incremento anual para el 2009, que corresponde a 194,519 unidades dentro del número de meses del año. El resultado de la operación anterior fue multiplicado por el índice estacional de cada mes, obteniendo así el pronóstico deseado. Siendo el cálculo para enero 2009 el siguiente:

$$\text{Pronóstico enero 2009} = (194,519 / 12) * 0.9354 = 15,163 \text{ unidades.}$$

De esta manera, el cálculo anterior fue realizado para cada mes.

#### **4.4.4 Ejecución del objetivo de ventas**

El incremento de un 10 % en el nivel de ventas para el año 2009, se tratará de alcanzar realizando las actividades mencionadas anteriormente, apoyados en la campaña publicitaria, en promociones en el punto de venta y ampliando la distribución.

#### **4.4.4.1 Impulso del producto**

El impulso del producto, deberá realizarse con las siguientes tareas:

- Degustación de pequeñas porciones de café, al público objetivo, especialmente en días de alta rotación para incentivar la prueba del producto.
- Obsequios, bandeo en el punto de venta de la siguiente manera: Por la compra de 2 presentaciones de Nescafé, se obsequiará una taza con la imagen del producto.

#### **4.4.4.2 Mercadeo en punto de venta**

Éste se realizará de la siguiente manera:

- En supermercados, elaboración del planograma utilizando datos de facturación, que permitan optimizar el rendimiento (facturación) de la categoría. Otorgando espacios en el lineal de acuerdo a la participación en ventas por marca.
- Negociación de Puntos calientes con el proveedor (islas, puntas de góndola), así como animaciones en días especiales.
- Colocación de imagen en el punto de venta.

#### **4.5 Atención al cliente**

Uno de los factores muy importantes en es la satisfacción de los clientes.

Por tal motivo, es necesario evaluar periódicamente el servicio prestado en todos los puntos de venta. A continuación se presenta un cuestionario de evaluación del servicio que se deberá realizar diariamente e incentivar al personal de ventas para mejorar su atención.

#### 4.5.1 Cuestionario de evaluación de servicio

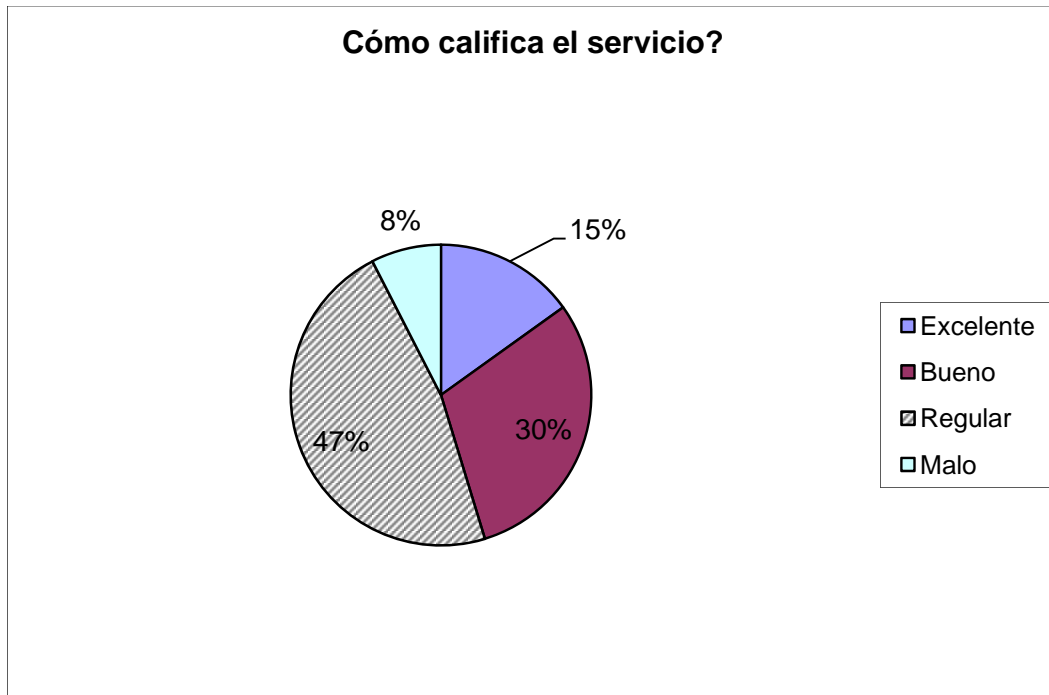
Esta evaluación estará dirigida a puntos de venta de mayoreo como a autoservicios. Es corta y califica los principales aspectos del servicio en el momento de ser efectuados:

|   |                                |                                  |                               |
|---|--------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|
| Favor colaborar respondiendo colocando una "X" en la casilla de acuerdo a su opinión. |                                |                                  |                               |
| Cómo califica el servicio:  |                                |                                  |                               |
| <input type="checkbox"/> Excelente  | <input type="checkbox"/> Bueno | <input type="checkbox"/> Regular | <input type="checkbox"/> Malo |

#### 4.5.2 Resultados

Se realizó la encuesta durante un día de actividades en un punto de venta de mayoreo. Respondieron 53 personas y los resultados fueron los siguientes (Figura 15):

**Figura 15. Calificación del servicio.**



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.5.3 Interpretación de resultados

Los resultados de la evaluación son los siguientes:

8 personas equivalentes al 15% calificaron el servicio como Excelente.

16 personas, que totalizan el 30% indicaron que el servicio es Bueno.

Sin embargo, 25 de los 53 entrevistados, que cuantifican el 47% afirmaron que el servicio es regular.

El 8% que corresponde a 4 personas concluyeron que el servicio es malo.

#### **4.5.4 Conclusiones**

En términos generales, la mayoría de clientes califica el servicio como regular. Esto significa que la atención al cliente no es la mejor, lo que puede provocar la declinación en el nivel del servicio.

#### **4.5.5 Propuesta de mejoras de atención al cliente**

Los resultados de la evaluación sugieren que debe implementarse acciones para la mejora de atención al cliente. A continuación se enumeran algunas propuestas.

- Premiación al mejor empleado de cierto período (generalmente cada mes), por medio de un incentivos monetarios o reconocimiento ante todos los empleados.
  
- Evaluación diaria del servicio a cada empleado, mediante un buzón calificando el servicio de cada uno como excelente, bueno, regular o malo, según el punto de vista del cliente (como el descrito anteriormente).

#### **4.6 Cronograma**

El programa de acción del plan promocional se desarrollará en el transcurso del año 2009, de la siguiente manera:



## **5. CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE MERCADOTECNIA**

### **5.1 Sistemas de control**

El plan de mercadotecnia como tal, no indica si los resultados serán los deseados. Para determinar si la planificación fue la correcta, se tendrán los sistemas de control propuestos a continuación.

#### **5.1.1 Análisis de comparación**

Se deben comparar los estados de resultados y el balance general de la empresa versus años anteriores, esto indicará el comportamiento de la utilidad y rentabilidad.

#### **5.1.2 Identificación de problemas**

De acuerdo a lo anterior, en caso de no cumplirse las expectativas, será necesario identificar puntualmente los problemas que pudiesen estar causando los inconvenientes: Ventas, costos operativos, etc.



### **5.1.3 Replanteo de soluciones**

Identificados los problemas, replantear parcialmente algunos puntos del plan será importante, y corregir sobre la marcha será una alternativa.

## **5.2 Periodicidad**

Deberá revisarse continuamente los resultados del plan, analizar resultados de ventas y distribución. En el último trimestre se puede realizar una investigación de mercado para determinar el comportamiento de la participación.

### **5.2.1 Calendarización de las evaluaciones**

Será pertinente evaluar los resultados mensualmente, en el caso de las ventas. La evaluación de la atención al cliente como se mencionó anteriormente podrá realizarse también de esta manera.

## **5.3 Variables de seguimiento**

El control y seguimiento del plan se deberá basar en variables críticas y cuantificables que sean importantes en la toma de decisiones. Estas se describen a continuación.

### **5.3.1 Volumen de venta**

Definitivamente, son éstos los que arrojan los principales resultados, pues su alza o baja determinan la efectividad de las estrategias.

### **5.3.2 Rotación de inventarios**

Se debe realizar un análisis de rotación de inventario de cada una de las categorías de productos para optimizar la dinámica en los lineales.

### **5.3.3 Afluencia de clientes**

La medición de esta variable es importante debido a que el aumento de la afluencia significa que la estrategia de comunicación fue buena.

### **5.3.4 Participación en el mercado**

Los sondeos de mercado deberán realizarse cada cierto tiempo (una frecuencia de 6 meses será un tiempo prudencial) con la finalidad de determinar el comportamiento en el mercado y plantear nuevos objetivos.

### **5.3.5 Atención al cliente**

Se tomará en cuenta continuamente la opinión de los clientes, comparando los resultados mensualmente, mediante las boletas de opinión mostradas anteriormente.



## CONCLUSIONES

1. El mercado objetivo para mayoreo lo constituyen las pequeñas distribuidoras, abarroterías, tiendas medianas y pequeñas de la región central, occidental, oriental y sur, que buscan abastecerse habitualmente para llevar el producto al consumidor final. Asimismo, para supermercados lo constituyen las amas de casa entre 20 y 50 años, con un nivel socioeconómico C, D y E que realizan compras para consumo en el hogar y que buscan una alternativa diferente para ahorrar.
2. Con las estrategias propuestas se estima alcanzar una participación de mercado de un 1%.
3. De acuerdo al objetivo del plan de mercadotecnia, se estima un incremento de las ventas (para Nescafé Clásico) en un 10%.
4. Los competidores principales se conforman de la siguiente manera: en mayoreo, lo constituyen los depósitos grandes y medianos del sector de la Terminal de la zona 4 de la capital; mientras que en supermercados lo constituyen la Despensa Familiar y las tiendas Paiz Populares, de la cadena Wal-Mart, Econo-Super de la cadena Unisuper y la cadena de supermercados La Barata, que se dirigen a un mercado con características similares al abarcado por la empresa.
5. Entre las fortalezas de la empresa se encuentran: en mayoreo la creación de puntos de venta de mayoreo especializado de cierta categoría de productos por tienda: bebidas, droguería, licores, confitería y librería; en

supermercados, la modalidad de diferentes opciones de compra permite ofrecer más variedad al consumidor final, así como al tendero. Entre las debilidades: personal sin vocación de servicio al cliente, inadecuado manejo de inventarios, no existe un orden y limpieza adecuados.

6. Las amenazas de la empresa la constituyen el contrabando, la descentralización de los centros de mayoreo y mercados, así como el veto al ingreso de buses y transporte pesado a la ciudad por parte de la municipalidad capitalina.
7. Por otra parte, las oportunidades de crecimiento también existen en la propia descentralización, ya que también puede representar apertura de nuevos puntos de venta en lugares diferentes.

## RECOMENDACIONES

1. Se sugiere promover la descentralización hacia centros de mayoreo que se encuentran en las afueras de la ciudad es una medida necesaria si se desea evitar un decrecimiento de ventas, por la disminución de tránsito en la terminal.
2. Determinar una estrategia de posicionamiento, en la que se pueda trabajar el tono y manera de la estrategia de comunicación.
3. Manejar los controles de inventarios, implementando software adecuado que controle entradas y salidas de productos.
4. Hacer merchandising, exhibiciones llamativas en el interior (sin saturación), animación y ambientación de zonas frías para convertirlas en zonas calientes. Así también obtener el mayor provecho de las puntas de góndola, dinamizándolas con productos ofertados y rotándolos de preferencia cada quincena o mensualmente.
5. Evitar la saturación con material POP, ya que tiende a contaminar visualmente el interior del punto de venta.
6. Evitar que el personal encargado de la degustación de productos, regale producto a conocidos y compañeros en vez de ofrecerlo al cliente.
7. Programar jornadas de capacitación para personas que tengan contacto con clientes, con la finalidad de mejorar la atención a éstos.

8. Mejorar el aspecto de los puntos de venta, ofreciendo una imagen agradable y que invite a ingresar (pintura, iluminación, limpieza, etc.).
9. Publicar semanalmente una sección de ofertas en diarios dirigidos al mercado objetivo de la empresa, buscando el apoyo de proveedores como parte de la estrategia de comunicación.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Escribá Monzó, Joan y Federico Clar Bononad. **Marketing en el Punto de Venta**. España: Mc Graw Hill 2000.
2. Gultinan, Joseph y Gordon Paul. **Gerencia de Marketing**. Sexta edición. Colombia: Mc Graw Hill, 1997.
3. Heizer, Jay y Barry Render. **Dirección de la Producción**. Sexta edición. Madrid: Pearson Educación, 2001.
4. Hernández Girón, Erick Leonel. Control Estadístico de Calidad al Proceso de Servicio en un Supermercado. Trabajo de graduación Ing. industrial, Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2003.
5. Kotler, Phillip y Gary Armstrong. **Marketing**. Décima edición. España: Pearson Prentice Hall, 2004.
6. Pride, W. **Marketing Decisiones y Conceptos Básicos**. Segunda edición. México: Nueva Editorial Interamericana, 1982.
7. Russel, J. Thomas y Ronald Lane. **Kleppner Publicidad**. Decimosexta edición. México: Pearson Educación, 2005.



8. Slater, Robert. **La Cultura Wal-Mart**. México: Editorial Santillana, 2003.
9. Stanton, William y otros. **Fundamentos de Marketing**. Décimo tercera edición. México: Mc Graw Hill. 2004.
10. Vivas Acevedo, Adriana Lucía. Propuesta de un Plan de Mercadeo, de una Empresa de Calzado en la Ciudad de Guatemala. Trabajo de graduación Ing. industrial, Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2004.

## ANEXOS

### MODELO DE ENCUESTA

El objetivo general de la investigación es el determinar el perfil del cliente, para lo cual primero se determinará sexo y edad de los entrevistados. En seguida se plantean las preguntas:

#### Encuesta de Características del Cliente

Buenos días. MI nombre es \_\_\_\_\_. Trabajo para \_\_\_\_\_ y me gustaría molestarlo con unos minutos de su tiempo para responder a las siguientes preguntas:

(Encerrar en un círculo el sexo de entrevistado)

Sexo:            M            F

(Preguntar su edad, o rango de edad y encerrarlo en un círculo)

Rango de Edad:        20-29            30-39  
                                  40-49            50-60

#### Pregunta 1

¿De qué zona o lugar nos visita?

#### Pregunta 2

¿Por qué motivo visita el establecimiento?

- Precios
- Surtido
- Seguridad
- Limpieza
- Cercanía
- Atención al Cliente
- Otro

#### Pregunta 3

Las compras que realiza, son destinadas a:

- Abastecimiento de Tienda/negocio
- Consumo familiar