



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

ESTUDIO DE MERCADO PARA UNA LÍNEA DE JABÓN ANTIBACTERIAL

Jorge Fernando Molina Vásquez
Asesorado por la Inga. Oty Aixa Farfán Álvarez

Guatemala, octubre de 2013

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**ESTUDIO DE MERCADO PARA
UNA LÍNEA DE JABÓN ANTIBACTERIAL**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

JORGE FERNANDO MOLINA VÁSQUEZ

ASESORADO POR LA INGA. OTY AIXA FARFÁN ÁLVAREZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2013

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Walter Rafael Véliz Muñoz
VOCAL V	Br. Sergio Alejandro Donis Soto
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
EXAMINADOR	Ing. Byron Gerardo Chocooj Barrientos
EXAMINADOR	Ing. Juan José Peralta Dardón
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

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

ESTUDIO DE MERCADO PARA UNA LÍNEA DE JABÓN ANTIBACTERIAL

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería de Mecánica Industrial, con fecha abril del 2012.



Jorge Fernando Molina Vásquez

Guatemala, mayo de 2013

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

Ingeniero Urquizú:

Por este medio hago de su conocimiento que he asesorado y revisado el trabajo de graduación del estudiante de la carrera de Ingeniería Industrial, Jorge Fernando Molina Vásquez con carné No. 200413241, titulado "ESTUDIO DE MERCADO PARA UNA LÍNEA DE JABÓN ANTIBACTERIAL", previo al conferirse el título de Ingeniero Industrial, que a mi criterio cumple con los requisitos establecidos, por lo cual como asesor apruebo su contenido.

Sin otro particular, atentamente.



Oty Aixa Farfán Álvarez
Ingeniera Industrial
Colegiado No. 5465
Asesor

AIXA FARFAN ALVAREZ
INGENIERA INDUSTRIAL
COLEGIADO 5465



REF.REV.EMI.150.013

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **ESTUDIO DE MERCADO PARA UNA LÍNEA DE JABÓN ANTIBACTERIAL**, presentado por el estudiante universitario **Jorge Fernando Molina Vásquez**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Renaldo Giron Alvarado
Ingeniero Industrial
Colegiado No. 5977

Ing. Renaldo Giron Alvarado
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, agosto de 2013.

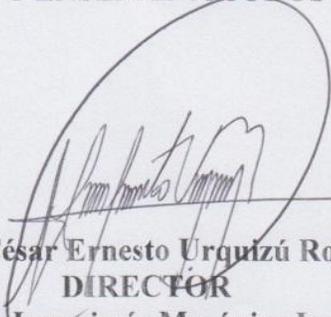
/mgp



REF.DIR.EMI.266.013

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 **ESTUDIO DE MERCADO PARA UNA LÍNEA DE JABÓN ANTIBACTERIAL**, presentado por el estudiante universitario **Jorge Fernando Molina Vásquez**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, octubre de 2013.

/mgp

Universidad de San Carlos
de Guatemala

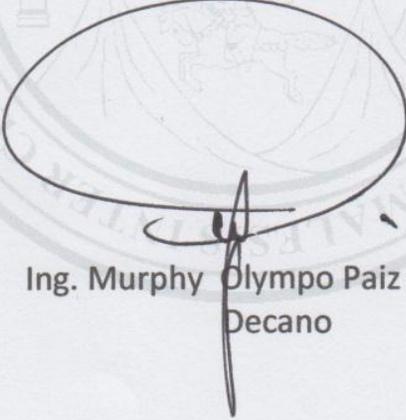


Facultad de Ingeniería
Decanato

DTG. 711.2013

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: **ESTUDIO DE MERCADO PARA LA LÍNEA DE JABÓN ANTIBACTERIAL**, presentado por el estudiante universitario **Jorge Fernando Molina Vásquez**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
Decano

Guatemala, 11 de octubre de 2013

/gdech



ACTO QUE DEDICO A:

Irma Vásquez

Por haberme apoyado en todo momento, por sus exigencias, consejos, pero sobre todo, por ser siempre modelo de superhéroe de madre y padre a la vez, dedicar su vida a nosotros y por siempre inculcarnos el amor a Dios, a María Auxiliadora, para ser buenos cristianos y honrados ciudadanos.

AGRADECIMIENTOS A:

Dios	Por el don de la vida, por todos los milagros que día a día dejamos de ver, por todas sus bendiciones y dones de serenidad para aceptar las cosas que no puedo cambiar, el valor para cambiar las que puedo y la sabiduría para reconocer la diferencia.
Virgen María Auxiliadora	Por siempre llevarme de la mano a los ojos de su hijo amado, ser auxilio y protección bajo su manto de amor y ser ejemplo de discípula de Jesús.
Don Bosco	Por interceder ante Dios para obtener una santa muerte y poder hallarnos juntos en el cielo y trabajar por la salvación de las almas.
Mis padres	Irma Vásquez y Juan Molina, por su apoyo, cariño y amor.
Mis hermanos	Katy y Julio Molina, por siempre apoyarme en todo momento.
Mi asesora	Aixa Farfán, por brindarme su apoyo y ayuda incondicional.

INTERCORP, S.A.

Ing. Manuel Lezana e Ing. David Lezana, por abrirme las puertas y brindarme su confianza para la elaboración del trabajo de graduación y ser parte de mi desarrollo profesional.

Universidad de San Carlos de Guatemala

Por la formación académica que me ha brindado.

Mi novia y amigos

Marylyss Estrada, Oliver Orellana, Erick Escobar, César Castillo, Carlos Ruiz, Armando de la Cruz, Eder Caal, Juan Méndez, Gerardo Gómez, Leonel Villamar, Sandra Arévalo, por su apoyo incondicional y siempre estar en las buenas y en las malas.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VII
LISTA DE SÍMBOLOS	XI
GLOSARIO	XIII
RESUMEN	XVII
OBJETIVOS	XIX
INTRODUCCIÓN	XXI
1. ANTECEDENTES GENERALES.....	1
1.1. Descripción de la entidad INTERCORP, Sociedad Anónima	1
1.1.1. Antecedentes históricos y aspectos generales...	1
1.1.2. Misión	3
1.1.3. Visión	3
1.1.4. Estructura organizacional.....	3
1.2. Conceptos teóricos: investigación de mercado	5
1.2.1. Investigación de mercados	5
1.2.1.1. Objetivos del estudio de mercado .	6
1.2.1.2. Pasos de la investigación de	
mercado	8
1.2.2. Mezcla de mercadotecnia	9
1.2.3. Matriz de Boston Consulting Group.....	13
1.3. Estrategias de mercado	16
2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA Y SITUACIÓN ACTUAL DEL	
MERCADO.....	23
2.1. Análisis de las directrices de la empresa	23

2.2.	Análisis situacional	24
2.3.	Análisis de viabilidad	24
2.3.1.	Análisis FODA	24
2.4.	Análisis de portafolio	26
2.4.1.	Product mix de INTERCORP, Sociedad Anónima en la categoría de jabones de tocador.	27
2.4.2.	Matriz de Boston Consulting Group (BCG)	31
2.5.	Generación de estrategias	33
2.6.	Estudio de mercado	34
2.6.1.	Análisis de mercado	34
2.6.2.	Análisis de la oferta	35
2.6.3.	Análisis de la competencia	45
2.6.3.1.	Análisis de distribución	49
2.6.3.1.1.	Canales de distribución	50
2.6.3.1.2.	Principales distribuidores	50
2.6.4.	Estudio de la demanda	53
2.6.4.1.	Presentación de la investigación....	53
2.6.4.2.	Ficha técnica del estudio	54
2.6.4.3.	Resultados de la investigación.....	55
2.6.4.4.	Conclusiones de la investigación ...	69
2.6.4.5.	Análisis de segmentación target	70
3.	PLAN ESTRATÉGICO DEL PRODUCTO.....	73
3.1.	Definición de la estrategia operativa.....	73
3.2.	Objetivo general del plan estratégico operativo	73
3.3.	Programa del producto.....	74
3.3.1.	Nombre de la línea y beneficio principal	74

3.3.2.	Características	74
3.3.3.	Diseño del empaque	76
3.4.	Programa de Precio	79
3.4.1.	Cálculo de costos.....	79
3.4.2.	Fijación de precio	80
3.5.	Programa de plaza	80
3.5.1.	Canales de distribución y cobertura	81
3.6.	Programa de promoción	82
3.6.1.	Distribución de presupuesto de comunicación y promoción	82
3.7.	Definición de la estrategia de comunicación	84
3.7.1.	Definición de los objetivos de comunicación	85
3.7.2.	Concepto central de comunicación	85
3.7.3.	Concepto central creativo	85
3.7.4.	Estrategia de medios de comunicación.....	86
3.7.5.	Ideas creativas de comunicación	86
3.8.	Evaluación económica del producto	87
4.	GESTIÓN DE FUERZA DE VENTAS.....	91
4.1.	Descripción de puestos	92
4.2.	Presentación del producto	104
4.2.1.	Características físicas	106
4.2.2.	Ventajas.....	107
4.2.3.	Beneficios	107
4.3.	Presentación del mercado objetivo	108
4.3.1.	Descripción general	108
4.3.2.	Ubicación	109
4.3.3.	Situación económica.....	109
4.4.	Procedimiento de ventas	110

4.5.	Proyección de ventas	113
4.6.	Establecimiento de metas en ventas	115
5.	SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN	117
5.1.	Evaluación de desempeño de fuerza de ventas	117
5.1.1.	Cumplimiento de metas de ventas.....	124
5.1.2.	Programa de incentivos por comisiones	128
5.2.	Comportamiento de los costos en relación a las ventas	130
5.3.	Aplicación de la curva de aprendizaje	133
5.4.	Inspección por atributos	136
5.4.1.	Uso de tablas para la inspección de lotes.....	138
6.	ESTUDIO DE IMPACTO AMBIENTAL.....	141
6.1.	Ubicación y descripción del proyecto	141
6.2.	Identificación y características del área influenciada	142
6.2.1.	Sistema de abastecimiento de agua potable	142
6.2.2.	Sistema de drenaje sanitario	143
6.2.3.	Sistema de drenaje pluvial.....	143
6.2.4.	Instalaciones eléctricas.....	144
6.2.5.	Servicios comunales de apoyo	144
6.3.	Análisis de impactos.....	144
6.3.1.	Ruido.....	144
6.3.2.	Manejo de desechos	145
6.3.2.1.	Producción de jabón	145
6.3.2.2.	Empaque de productos.....	145
6.3.2.3.	Envase de productos	146
6.3.2.4.	Desechos líquidos	146
6.3.3.	Ambiente estético	146
6.4.	Plan de mitigación	147

6.4.1.	Plan de contingencia.....	147
6.4.1.1.	Ruido	147
6.4.1.2.	Manejo de desechos	147
6.4.1.3.	Ambiente estético.....	148
6.4.2.	Programa de monitoreo ambiental	148
CONCLUSIONES.....		151
RECOMENDACIONES.....		153
BIBLIOGRAFÍA.....		155
APÉNDICES.....		159
ANEXOS		165

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Organigrama estructural de la entidad INTERCORP, S.A.	4
2.	Matriz de Boston Consulting Group	14
3.	Amenidades personalizadas	27
4.	Amenidades institucionales	28
5.	Maquilas	29
6.	Marcas institucionales por catálogo	29
7.	Marcas institucionales al detalle	30
8.	Matriz de Boston Consulting Group aplicada a la categoría de jabones de tocador de la entidad INTERCORP, S.A.....	32
9.	Resultados de la investigación de mercado en relación con el sexo.....	56
10.	Resultados de la investigación de mercado en relación con la edad	56
11.	Resultados de la investigación de mercado en relación con la ocupación	57
12.	Resultados de la investigación de mercado en cuanto a los hábitos de compra en relación a quien realiza las compras	58
13.	Resultados de la investigación de mercado en cuanto a los hábitos de compra en relación a las marcas	59
14.	Resultados de la investigación de mercado en cuanto a los hábitos de compra en relación a la frecuencia de compra	59

15.	Resultados de la investigación de mercado en cuanto a los hábitos de compra en relación a la cantidad de jabones comprados	60
16.	Resultados de la investigación de mercado en cuanto a la característica principal de los jabones.....	61
17.	Resultados de la investigación de mercado en cuanto a la característica secundaria de los jabones.....	61
18.	Resultados de la investigación de mercado en cuanto a la aceptación visual de la forma de los jabones	62
19.	Jabón de 150 gramos con forma cilíndrica elíptica.....	63
20.	Jabón de 115 gramos en forma de rectángulo con las esquinas superiores cortadas.....	63
21.	Jabón de 125 gramos con forma rectangular con sus esquinas redondeadas	64
22.	Resultados de la investigación de mercado en cuanto a la motivación visual del consumidor.....	64
23.	Resultados de la investigación de mercado en cuanto al precio estimado de consumo de los jabones de tocador.....	65
24.	Resultados de la investigación de mercado en cuanto a los medios de comunicación masivos.....	66
25.	Resultados de la investigación de mercado en cuanto a los métodos de motivación no masivos.....	66
26.	Resultados de la investigación de mercado en cuanto a las preferencias de presentación de los jabones de tocador.....	67
27.	Resultados de la investigación de mercado en cuanto a la fidelidad al jabón de tocador actual de las personas	68
28.	Resultados de la investigación de mercado en cuanto a la motivación para el cambio del jabón actual de las personas	68

29.	Resultados de la investigación de mercado en cuanto al precio de aceptación de los jabones de tocador	69
30.	Forma y dimensiones del jabón antibacterial CUIDEX.....	75
31.	Diseño cara principal del empaque	77
32.	Diseño cara de información del empaque	78
33.	Punto de equilibrio del producto CUIDEX	89
34.	Organigrama estructural y organizacional propuesto del Departamento de Ventas	91
35.	Procedimiento de ventas	112
36.	Proyección de ventas	114
37.	Curva de aprendizaje.....	134
38.	Ubicación proyecto	142

TABLAS

I.	Matriz de Boston Consulting Group, aplicada a la categoría de jabones de tocador de la entidad INTERCORP, S.A.	31
II.	Jabones de Colgate-Palmolive.....	36
III.	Jabones de Unilever	39
IV.	Jabones de NSCI	40
V.	Jabones de Beiersdorf	42
VI.	Jabones de Industria La Popular	44
VII.	Análisis de la competencia en el mercado de jabones de tocador....	45
VIII.	Tabla técnica de la investigación de mercado	55
IX.	Promociones para impulso del producto	83
X.	Encabezado descripción del puesto de jefe de Ventas	92
XI.	Encabezado descripción del puesto de ejecutivo de ventas.....	95
XII.	Encabezado descripción del puesto de auxiliares de ventas.....	97

XIII.	Encabezado descripción del puesto de ejecutivo de Mercadeo y Diseño.....	100
XIV.	Encabezado descripción del puesto de asistente de Diseño.....	102
XV.	Situación económica de los consumidores	109
XVI.	Proyección de ventas	113
XVII.	Evaluación del jefe de Ventas.....	117
XVIII.	Evaluación de los ejecutivos de ventas.....	119
XIX.	Evaluación de los auxiliares de ventas	120
XX.	Evaluación del ejecutivo de Mercadeo y Diseño	121
XXI.	Evaluación del asistente de Diseño	122

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
±	Desviación
g	Gramos
PSI	Libra por pulgada cuadrada
m	Metro
mm	Milímetros
%	Porcentaje
“	Pulgadas
Q	Quetzales

GLOSARIO

Amenidades	Productos que se ofrecen en una habitación de hotel, por ejemplo: jabones de tocador, lociones, cremas, shampoos, entre otros.
Biodegradable	Sustancia o elemento químico que se descompone por un proceso natural biológico.
Cartera clientes	Conjunto de todas las posiciones en todos los activos o pasivos (clientes, proveedores, negocios, etc.), que tiene un individuo o una institución.
Detallista o minorista	Comercio que distribuye y vende al consumidor final.
Estrategia	Principios fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos.
Globalización	Integración de las diversas sociedades internacionales en un único mercado capitalista mundial.
Hospitalidad	Cualidad de acoger y agasajar con amabilidad y generosidad a los invitados o a los huéspedes.

Hostales	Establecimiento con habitaciones privadas, similar a un hotel, pero de categoría inferior.
Lote	Representa la cantidad estandarizada de un producto de acuerdo a lo establecido por los requerimientos.
Maquila	Proceso de producción a terceros. Es una forma de producción que se establece como un compromiso del dueño de la producción y/o de una marca con la persona que se realiza el trabajo.
Mayorista	Aquel comercio que compra, distribuye y vende grandes cantidades del mismo producto o al por mayor.
Mercadotecnia	Conjunto de principios y prácticas que se llevan a cabo con el objetivo de aumentar el comercio, en especial la demanda.
<i>Merchandising</i>	Parte de la mercadotecnia que tiene por objetivo aumentar la rentabilidad en el punto de venta, con actividades que estimulan la compra y presentar el producto en las mejores condiciones, tanto físicas como psicológicas al consumidor final.

Metodología	Conjunto de procedimientos racionales utilizados para alcanzar una gama de objetivos que rigen en una investigación científica.
Oligopolio	Cuando un mercado es dominado por un pequeño número de productores oferentes.
Persuadir	Convencer a alguien para comprar el producto.
Stock	Conjunto de materia prima o producto terminado en depósito o reserva.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación está encaminado a tratar la problemática que significa para la entidad denominada INTERCORP, Sociedad Anónima, cuyo ámbito de funciones y actividades gira, principalmente, en torno a la fabricación y producción de productos de tocador y amenidades, la implementación de una nueva línea de jabón con la característica esencial de ser antibacterial, denominando a la marca como CUIDEX, desde el punto de vista mercadológico, tomando como punto de partida, la actual estructura funcional y productiva de la entidad.

Con el objetivo de conseguir la implementación de este nuevo producto en el mercado nacional, se desarrolla un estudio de mercado completo desde todas sus aristas, cuyo fin es discernir, como punto inicial que, otras empresas tanto nacionales como internacionales, participan actualmente en el mercado de los productos de tocador, especialmente con relación a los jabones de baño, y un análisis del impacto que sus productos causan en los consumidores nacionales.

En este mismo sentido, el estudio de mercado ha sido desarrollado a través de una serie de encuestas realizadas a personas en distintos puntos de tráfico comercial, la tabulación y análisis de las respuestas ha presentado resultados importantes para la implementación de una línea de jabón, en relación a establecer qué personas, según sexo y edad, son las principales consumidoras de este tipo de productos, los aspectos físicos que influyen en las personas para adquirir un jabón de tocador, además de establecer qué

promociones u ofertas deben ser implementadas para conseguir la introducción, aceptación y atracción hacia el producto en el mercado actual.

Adicionalmente, dentro del propio estudio de mercado, se detallan los precios actuales de los jabones de tocador en el mercado nacional, consiguiendo establecer el precio que debe ser el adecuado para este nuevo producto, con el objetivo de conseguir la introducción y el mantenimiento estable del consumo del producto, proyectando su crecimiento a corto, mediano y largo plazo.

También, con el propósito de conseguir la implementación apropiada del producto, se hace un análisis del recurso humano que es necesario para lograr el crecimiento económico deseado, proponiendo y estableciendo para el efecto los puestos y funciones que se deben implementar para conseguir un departamento de ventas eficiente y eficaz, que sea capaz de impulsar el movimiento de un producto de este tipo.

En conclusión, el presente trabajo de investigación presenta todos los detalles, especificaciones y lineamientos que se deben seguir para desarrollar un estudio de mercado estadísticamente confiable, además de los métodos para realizar un adecuado análisis de los datos recabados y que tenga como meta presentar resultados apropiados para la implementación de un producto nuevo en el mercado de los jabones de tocador, en torno a los consumidores que sean el objetivo del producto, aspectos físicos de presentación, detalles de promociones y ofertas de introducción que se estimen convenientes y análisis del mercado de precios actual para estos productos, todo esto con el fin de conseguir la aceptación y atracción hacia el jabón de tocador marca CUIDEX.

OBJETIVOS

General

Desarrollar un estudio de mercado que permita la identificación de nuevas oportunidades para la entidad INTERCORP, Sociedad Anónima, fortaleciendo la línea de jabón antibacterial, logrando una mayor participación en el sector, dinamizando su portafolio de productos y mejorar su rentabilidad a largo plazo.

Específicos

1. Determinar la viabilidad de la línea de jabón antibacterial de la entidad INTERCORP, Sociedad Anónima.
2. Investigar los hábitos de compra del mercado establecido, así como su capacidad adquisitiva.
3. Definir la estrategia operativa de la línea de jabón antibacterial.
4. Establecer el sistema de comercialización.
5. Fijar el método de evaluación y supervisión del Departamento de Ventas.
6. Delimitar un plan de mitigación de impacto ambiental.

INTRODUCCIÓN

Debido a la necesidad de las empresas participantes en el mercado nacional de crear nuevos productos con la finalidad de obtener mayores ingresos y crecimiento económico, el presente trabajo de investigación trata de resolver algunas interrogantes que esta situación acarrea, y para el efecto se desarrolla un estudio de mercado para la implementación de un jabón de tocador denominado CUIDEX, con la finalidad de precisar los elementos principales que son necesarios para lograr la inserción de un nuevo producto de este tipo en el mercado local y, eventualmente regional, y así poder conseguir el arraigo del mismo en los consumidores.

En relación a esta situación, es necesario analizar los antecedentes y aspectos generales de INTERCORP, Sociedad Anónima, debido a que será esta la entidad fabricante del producto CUIDEX, y precisar las nociones teóricas y generales que se relacionan con la realización de un estudio de mercado, para que este sea confiable. Una vez claras estas ideas, se realiza un diagnóstico de la situación actual de la entidad mencionada, con respecto a los recursos materiales y humanos que conforman el ciclo productivo y de ventas de los productos existentes, y se desarrolla un análisis del mercado actual en relación con las demás empresas, nacionales e internacionales, productoras de jabones de tocador que son consumidos en el mercado local y regional

En virtud de lo anterior se presentan una serie de estrategias operativas que tienen como finalidad lograr la inserción positiva de este nuevo producto, y conseguir así el acercamiento y aceptación del mismo por parte de los consumidores.

Además, se hace una proposición de los puestos y las funciones del equipo de ventas de la entidad INTERCORP, Sociedad Anónima, debido a que este departamento constituye un elemento fundamental para conseguir el movimiento y consumo del producto a nivel nacional y regional, aparejado también, con la proposición de las actividades de supervisión y evaluación a desarrollar con el objetivo de monitorear el desempeño de la fuerza de ventas, y así poder mejorar el ciclo de ventas y, por consiguiente optimizar el crecimiento del producto.

Todo lo anterior es acompañado por un estudio de impacto ambiental, cuyas propuestas son necesarias implementar obligatoriamente con la finalidad de evitar a corto, mediano y largo plazo daños nocivos al medio ambiente y al entorno humano y natural, y tratar de reparar los perjuicios y deterioros ya causados a raíz de la actividad productiva de la entidad fabricante de los productos.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. Descripción de la entidad INTERCORP, Sociedad Anónima

INTERCORP, Sociedad Anónima es una entidad comercial guatemalteca, ubicada en el km 16,5 carretera a San Juan Sacatepéquez, en el condominio Industrial Mixco Norte, su rol de negocio continúa siendo la manufactura con énfasis en el área cosmética; especialmente en jabones de barra.

1.1.1. Antecedentes históricos y aspectos generales

INTERCORP, Sociedad Anónima, fundada en noviembre de 1987, desde sus inicios se concibió como un fabricante de productos de tocador, con especialidad en perfumería.

En 1991 da comienzo una etapa de evolución y crecimiento para la entidad INTERCORP, Sociedad Anónima, en la cual se especializan en la producción de productos de tocador para la industria de la hospitalidad, teniendo un fuerte enfoque en el área de jabones de tocador, shampoo, cremas, entre otras, junto con el crecimiento de la producción en esta área, se inicia la exportación de productos a los mercados vecinos, siendo estos la región centroamericana y México, llegando a ser una empresa reconocida en la industria de la hospitalidad a nivel internacional.

Con la finalidad de poder brindar un mejor servicio, y gracias al crecimiento alcanzado, durante el período de 1997 se realiza una inversión en

la construcción de una nueva planta de producción en las afueras de la ciudad capital de Guatemala, en una zona destinada para el sector industrial, donde se cumplen con todos los requisitos de preservación ambiental y los estándares internacionales establecidos para este tipo de industria, tales como: las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y además, cumpliendo con todos los requerimientos del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de la República de Guatemala.

Durante los años siguientes se da la oportunidad de desarrollar un área especial para los envasados, ampliando así la diversidad de formas de empaque y moldes de jabones de tocador. Al mismo tiempo, se inicia a la elaboración de jabones finos de marcas reconocidas tanto en el mercado nacional, como en el mercado centroamericano y del Caribe, consiguiendo de esta manera, una buena aceptación dentro del mercado comercial para este tipo de productos y la correspondiente consolidación de clientes.

En el 2010 toman la decisión de crear marcas propias que se comercialicen dentro del mercado local, con el objetivo primordial de llegar al alcance de todos los guatemaltecos, y en un futuro a las demás regiones donde se tenga presencia comercial, para conseguir una mayor exportación de producto. Al mismo tiempo se crean y registran diversas marcas, entre las cuales se pueden mencionar: Turin, CUIDEX, Lezana y Great Smells.

Actualmente, en el mercado comercial se ha logrado introducir la marca Turin, siendo un producto hecho con viruta 100 por ciento vegetal y con el atributo de ser un jabón con extracto de aloe. Esta marca está siendo comercializada por medio de la cadena de supermercados La Barata (siendo este el distribuidor principal) y en los departamentos de Alta y Baja Verapaz en mercados y tiendas locales.

En un futuro se espera el lanzamiento de las marcas restantes, con la finalidad de conseguir una mejor participación y presencia en el mercado local, y al mismo tiempo ser reconocidos a nivel latinoamericano.

1.1.2. Misión

“Proveer jabones y amenidades a la industria de la hospitalidad y de consumo en Latinoamérica, de forma rentable, satisfaciendo sus requerimientos con responsabilidad, calidad, tiempo y costo.”

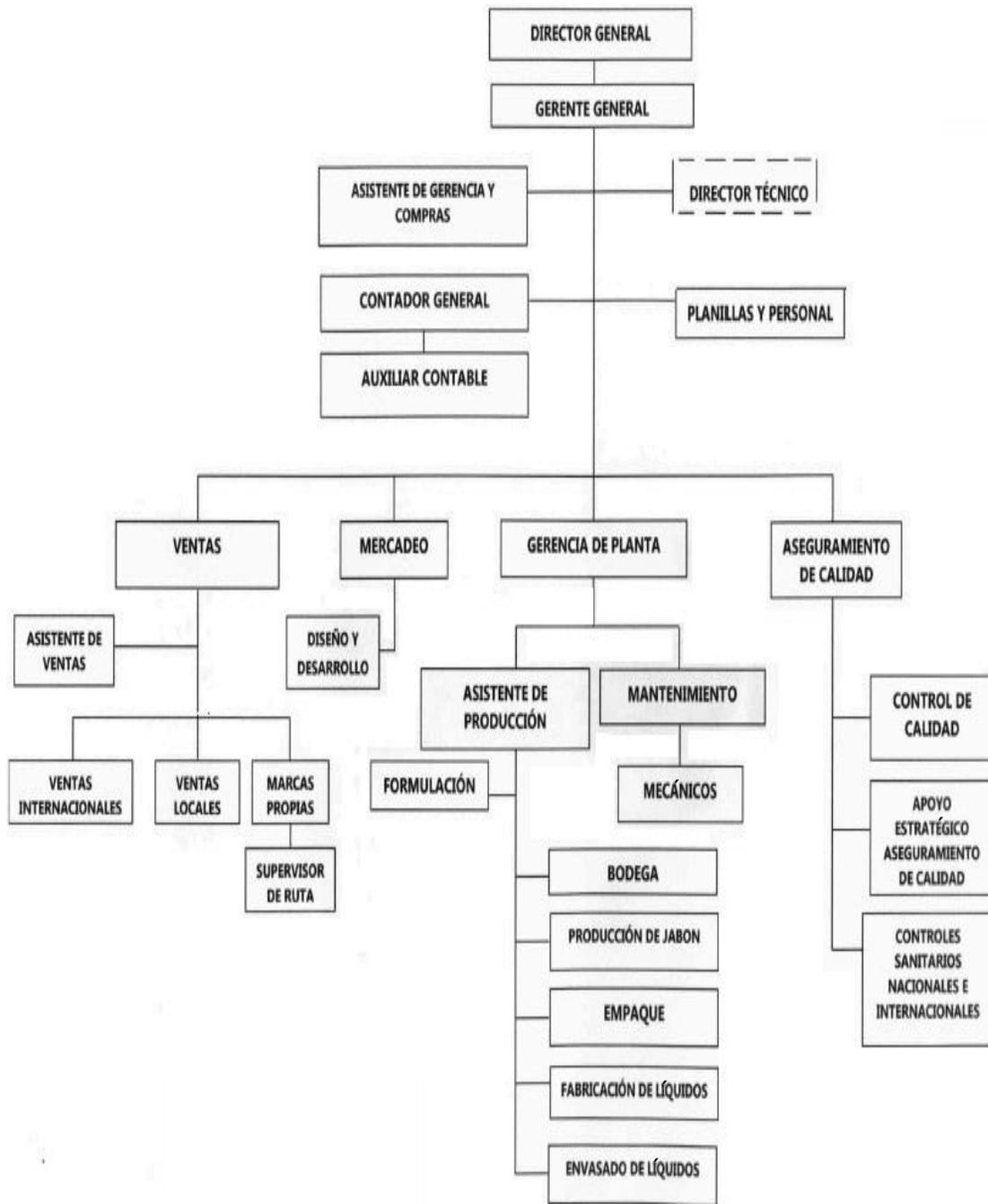
1.1.3. Visión

“Ser una entidad comercial apreciada y respetada en América, por su productividad como fabricante de jabón y amenidades y su responsabilidad con la persona y el entorno natural.”

1.1.4. Estructura organizacional

A continuación se presenta el marco actual en que se desenvuelve la organización, con el cual las tareas son divididas, coordinadas y controladas para el logro de objetivos, además de las relaciones entre los componentes o partes de la organización.

Figura 1. Organigrama estructural de la entidad INTERCORP, S. A.



Fuente: elaboración propia, con programa Microsoft Visio 2010.

1.2. Conceptos teóricos: investigación de mercado

La investigación de mercado es una herramienta que permite desarrollar, introducir y comercializar nuevos productos y/o servicios, ya que busca el equilibrio entre las necesidades de los clientes y sus capacidades adquisitivas con los objetivos del empresario.

1.2.1. Investigación de mercado

“La investigación de mercados es la reunión, el registro y el análisis de todos los hechos acerca de los problemas relacionados con las actividades de las personas, las empresas y las instituciones en general. Por lo que puede afirmarse que la investigación de mercados es una herramienta muy poderosa para la toma de decisiones, que ayuda a disminuir el riesgo que corren las instituciones en general.

El realizar una investigación de mercado es importante por dos razones principales. La primera es que el medio cambia rápidamente y hay que detectar estos cambios a fin de responder con productos y servicios creativamente. La segunda es el incremento cada vez mayor en el número de competidores, que obliga a las empresas a ofrecer mejores productos y servicios en circunstancias más favorecedoras para el consumidor.

Existen tres diferencias importantes entre una investigación de mercado basada en el método científico y el no científico. Primero: en el método científico existe una mayor objetividad de parte del investigador. Segundo: la medición en el método científico es más exacta. Y tercero: existe una naturaleza continua y completa en la investigación. Los pasos para aplicar el método científico a la

investigación son: la observación del fenómeno, la formulación de la hipótesis, la comprobación de la hipótesis y la predicción del futuro.”¹

Es por esto que la investigación de mercados ayuda a la empresa en tomar decisiones para el lanzamiento y mantenimiento de cualquier tipo de producto. Se puede definir con mayor exactitud el hábito de compra y consumo de cada una de las personas que forman un grupo objetivo.

Se puede decir que, la mayoría de la información disponible para este tipo de investigación se basa en datos obtenidos dentro de la empresa, también en el análisis de desempeño productivo y los reportes de ventas que se presentan de forma mensual, trimestral, semestral y hasta anual.

1.2.1.1. Objetivos del estudio de mercado

El estudio de mercado constituye el punto de partida para la determinación de la factibilidad de un proyecto. Es en este donde se identifican y analizan las condiciones más importantes que actualmente rigen la dinámica del mercado local con el fin de encontrar la información que, combinada con la obtenida en estudios posteriores (técnico, económico y financiero), permita formar una base sólida y fidedigna de información para la toma de decisiones.

Al desarrollar el estudio de mercado se intenta visualizar el panorama actual del entorno en el cual se quiere introducir el producto. En otras palabras, se pretende saber quiénes y cuántos se interesarán en el producto, cuánto dinero estarán dispuestos a pagar por él, quiénes ofrecen productos similares, qué características tienen tales productos y qué interés generan en el público.

¹ BENASSINI, Marcela. *Introducción a la investigación de mercados, un enfoque para América Latina*. p. 4.

De esta manera se puede conocer la cantidad de unidades que sería necesario producir y las características con las que deberán contar, todo dentro de un horizonte temporal determinado.

Un estudio de mercado debe servir para tener una noción clara de la cantidad de consumidores que habrán de adquirir el bien o servicio que se pretende vender, dentro de un espacio definido, durante un periodo de mediano plazo y a qué precio están dispuestos a obtenerlo. Adicionalmente, el estudio de mercado va a indicar si las características y especificaciones del servicio o producto, corresponden a las que desea comprar el cliente. Dirá igualmente qué tipo de clientes son los interesados en estos bienes, lo cual servirá para orientar la producción del negocio. Finalmente, el estudio de mercado dará la información acerca del precio apropiado para colocar el bien o servicio y competir en el mercado, o bien imponer un nuevo precio por alguna razón justificada.

Por otra parte, cuando el estudio se hace como paso inicial de un propósito de inversión, ayuda a conocer el tamaño indicado del negocio por instalar, con las previsiones correspondientes para las ampliaciones posteriores, consecuentes del crecimiento esperado de la empresa.

Finalmente, el estudio de mercado deberá exponer los canales de distribución acostumbrados para el tipo de bien o servicio que se desea colocar y cuál es su funcionamiento.

Es así como se puede concluir que el estudio de mercado será la base de todo proyecto; por ello, es necesario destacar la importancia que este adquiere y asimismo, señalar que la recopilación, procesamiento e interpretación de la información disponible debe ser cuidadosa.

1.2.1.2. Pasos de la investigación de mercado

De acuerdo a William Luther, para realizar una investigación de mercado se deben seguir los siguientes pasos:

- Plantear un objetivo: en qué se quiere saber con la investigación, por ejemplo:
 - Conocer las tendencias, hábitos y motivaciones del mercado objetivo
 - Conocer la viabilidad del producto en el mercado
 - Conocer las ventajas y desventajas del producto
 - Saber qué piensa el público respecto al producto

- Elegir la metodología: se realizará para conocer al público objetivo. La opción más común es la encuesta. Esta consiste en realizar una serie de preguntas abiertas y cerradas que permitirán sacar conclusiones para trabajar con base en ellas.

- Elegir al público objetivo: tomando en cuenta los siguientes aspectos:
 - Cuáles son sus características relevantes: sexo, edad, nivel socioeconómico, entre otros.
 - Qué piensa.
 - Qué hace, a qué se dedica.
 - Qué le gusta.
 - En dónde se encuentra.

- Realiza una hipótesis: servirá para determinar qué es lo que se quiere probar con la encuesta.
- Crear la encuesta: habiendo planteado objetivos, eligiendo la metodología, sabiendo al público que se quiere encuestar y lo que se quiere probar; se puede comenzar a realizar las preguntas de lo que se quiere saber.
- Incentivar su respuesta: para poder obtener la respuesta del público objetivo se pueden utilizar diferentes metodologías como: realizar descuentos o dar promociones para la colaboración de responder algunas preguntas.
- Sacar conclusiones: concluir de forma adecuada, es recomendable entrelazar conclusiones de acuerdo a las preguntas, y dependerá de las habilidades del analista el poder hacerlo, sin embargo, se brindan algunas conclusiones; cotejar las conclusiones con los objetivos con la hipótesis y con los porcentajes.

1.2.2. Mezcla de mercadotecnia

En la literatura referente a mercadotecnia en un inicio se denomina mezcla de mercado (también llamado *marketing mix*, mezcla comercial, o *mix* comercial) a las herramientas o variables de las que dispone el responsable de la mercadotecnia para cumplir con los objetivos de la compañía. El concepto de mezcla de mercado se desarrolló en 1950 por Neil Borden, quien listó 12 elementos con las tareas y preocupaciones comunes del responsable del mercadeo.

Esta lista original fue simplificada a los cuatro elementos clásicos o cuatro P: producto, precio, plaza y promoción, por McCarthy en 1960.

En 1984, la Asociación Americana de Marketing lo consagró en su definición de *marketing*: proceso de planificación y ejecución del concepto precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y la organización.

Para que una estrategia de *marketing* sea eficiente y eficaz, esta debe tener coherencia tanto entre sus elementos, como con el segmento de mercado al que se quiere llegar.

“El esquema inicial de la mezcla de mercadotecnia es:

- Producto o servicio: En mercadotecnia un producto es todo aquello (tangible o intangible) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o deseo.

Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y presentación del producto, el desarrollo específico de marca, y las características del empaque, etiquetado y envase, entre otras. El producto tiene un ciclo de vida que cambia según la respuesta del consumidor y de la competencia y que se dibuja en forma de curva en el gráfico. Las fases del ciclo de vida de un producto son: lanzamiento, crecimiento, madurez y declive.

- Precio: monto monetario de intercambio asociado a la transacción. Este a su vez, es el que se plantea por medio de una investigación de mercados previa, la cual definirá el precio que se le asignará al entrar al mercado. Hay que destacar que el precio es el único elemento del *mix de marketing* que proporciona ingresos, pues los otros componentes únicamente producen costos. Por otro lado, se debe saber que el precio va íntimamente ligado a la sensación de calidad del producto (así como su exclusividad).
- Plaza o distribución: dónde comercializar el producto o el servicio que se le ofrece (elemento imprescindible para que el producto sea accesible para el consumidor). Considera el manejo efectivo del canal de distribución, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento y condiciones indicadas. Inicialmente dependía de los fabricantes y ahora depende de ella misma.
- Promoción: comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales. La mezcla de promoción está constituida por promoción de ventas, fuerza de ventas, publicidad, relaciones públicas, comunicación interactiva.

La mezcla original demostró ser insuficiente con el desarrollo de la industria de los servicios y sectores sociales, es así como se les agregan tres elementos adicionales: personal, procesos y presentaciones, siendo estos aplicados, mayormente a las industrias hoteleras y turísticas.”²

² CZINKOTA, Michel R.; RONKAINEN, Ilkka A. *Marketing*. p. 107-109.

Sin embargo, la investigación de mercados está aportando nuevos enfoques. La globalización de los negocios y el creciente reconocimiento de la importancia de la retención del cliente, la interacción y las redes en los mercados industriales, del mercadeo de experiencias, de los ecosistemas empresariales, la migración del valor, ciclo de vida de las relaciones con el cliente y del mercadeo de relaciones, entre otras tendencias y criterios, empiezan a crear nuevas corrientes en el pensamiento sobre la teoría y práctica del mercadeo.

El *marketing mix* (mezcla del mercado) representa la combinación óptima de las diferentes herramientas de las que dispone el *marketing* para conseguir el máximo incremento de la demanda de los productos y/o servicios.

Al saber manejar las variables, la mezcla de mercado o *marketing mix*, la Gerencia de Mercado podría obtener una serie de ventajas entre las cuales se puede mencionar:

- En cuanto al producto: la gerencia conoce cuál es su producto y se preocupa en saber cuáles son las necesidades de los clientes, ¿qué quieren?, ¿qué es lo que ellos esperan? Siempre estará acorde con estos requerimientos y, por lo tanto su aceptación será mucho más fácil.
- Precio: siempre estará acorde con el producto debido a que se ha realizado un estudio previo antes de salir al mercado y se tomará en cuenta lo que el cliente le conviene.

- La publicidad tendrá otro enfoque, ya que se planeará con respecto a lo que tendrá organizado la gerencia y seguramente llegará más a los clientes.
- Los canales de distribución estarán ajustados a lo que se fije la Gerencia de Mercado.

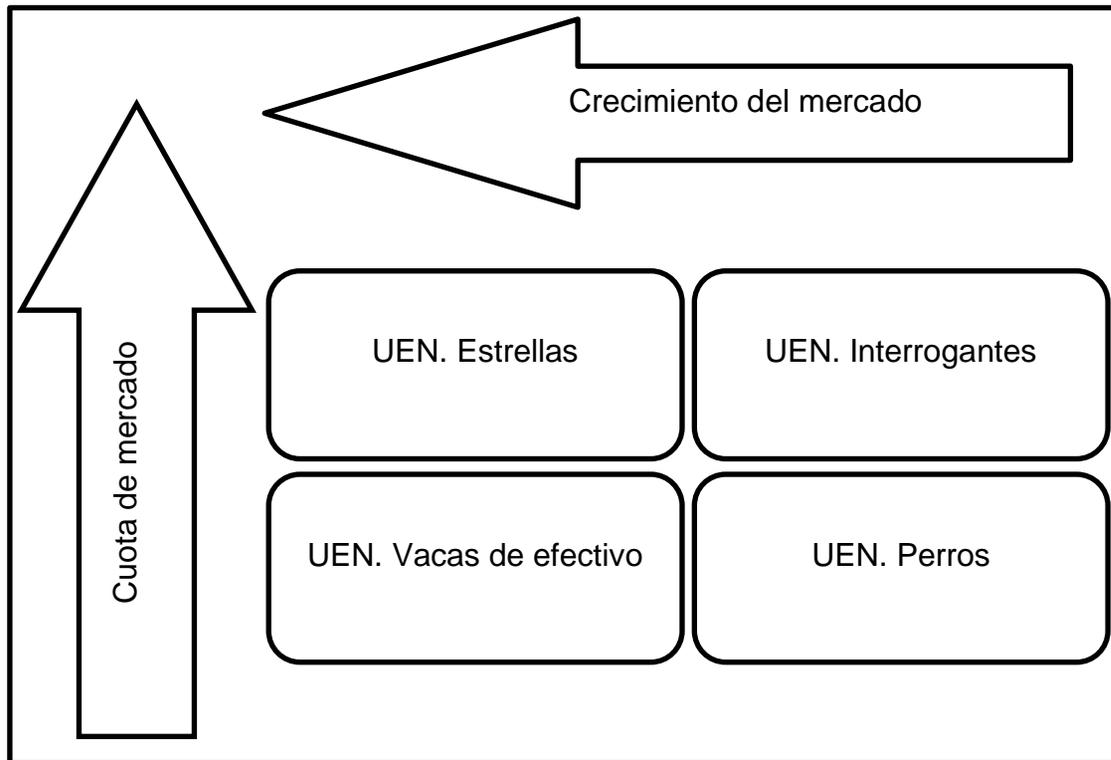
Con estos cuatros elementos bien definidos se dificultará el fracaso de la empresa en cuando a sus propósitos.

1.2.3. Matriz de Boston Consulting Group

La matriz de crecimiento - participación, conocida como Matriz de Boston Consulting Group o Matriz BCG, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por The Boston Consulting Group en la década de 1970 y publicada por el presidente de la citada consultora, Henderson, en 1973. Se trata de una herramienta de análisis estratégico, específicamente de la planificación estratégica corporativa. Sin embargo, por su estrecha relación con el *marketing* estratégico, se considera una herramienta muy vinculada a dicha disciplina.

Es una matriz de 2x2 donde se clasifican los productos o unidades estratégicas de negocios (UEN) según la tasa de crecimiento del mercado, el cual sirve de indicador de atractivo del mismo y la participación relativa o cuota de mercado que se utiliza como indicador de la competitividad detentada, de donde se obtiene la siguiente matriz:

Figura 2. **Matriz de Boston Consulting Group**



Fuente: elaboración propia.

A su vez, los cuatro cuadrantes de la rejilla representan distintas categorías de las unidades estratégicas de negocios (UEN) o bien de productos muy importantes. Estas cuatro categorías, no solo sirven para saber qué estrategias de *marketing* aplicar sino también, superpone elementos de análisis financiero, tales como: generación y requerimientos de fondos según cada etapa del producto y es una redefinición del concepto tradicional del ciclo de vida del producto.

“Es un método de planificación de la cartera que evalúa las unidades estratégicas de negocios (UEN) de una compañía en términos de su índice de

crecimiento en el mercado y de la participación relativa de mercado. Las UEN se clasifican como: estrellas, vacas de efectivo, interrogaciones y perros.

- Estrellas: son negocios o productos de gran crecimiento y elevada participación. A menudo se necesitan considerables inversiones para financiar su crecimiento rápido. A la larga, su crecimiento será más lento y se convertirán en vacas de efectivo.
- Vacas de efectivo: son negocios o productos de bajo crecimiento y participación elevada. Las UEN establecidas y exitosas necesitan una inversión menor para conservar su participación de mercado. Por consiguiente, producen más efectivo del que utiliza la compañía para pagar sus cuentas y para apoyar a otras UEN que requieren una inversión.
- Interrogantes: son unidades de negocios de baja participación y crecimiento elevado en los mercados. Requieren una gran cantidad de efectivo para conservar su participación y sobre todo para incrementarla. La gerencia debe pensar con cuidado acerca de cuáles interrogaciones debe tratar de convertir en estrellas y cuáles debe eliminar.
- Perros: son negocios y productos de bajo crecimiento y baja participación. Pueden generar el efectivo suficiente para mantenerse por ellas mismas, pero no prometen ser grandes fuentes de efectivo.”³

³ KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Fundamentos de Mercadotecnia*. p. 42.

1.3. Estrategias de mercado

El propósito de las estrategias de mercado es el de brindar a la empresa u organización una guía útil acerca de cómo afrontar los retos que encierran los diferentes tipos de mercado; por ello, son parte de la planeación estratégica a nivel de negocios. Durante la etapa de planeación, específicamente durante la selección y elaboración de las estrategias de mercado, es preciso realizar un análisis cuidadoso de las características de la empresa u organización, su mezcla de mercadotecnia, el mercado meta en el que realizará la oferta y las características de los competidores con la finalidad de elegir la o las estrategias más adecuadas. En otras palabras, es indispensable realizar un estudio del entorno (tanto externo como interno) de la empresa u organización antes de tomar una decisión acerca de las estrategias de mercado que se van a implementar.

Luego, durante la etapa de implementación de las estrategias de mercado que han sido planificadas, es imprescindible realizar un monitoreo constante de los objetivos que se van logrando, de esa manera, tomar decisiones acerca de si se mantiene una determinada estrategia o se cambia por otra acorde a la situación actual.

Richard L. Sandhusen, en su libro *Mercadotecnia*, proporciona la siguiente clasificación de estrategias para el crecimiento del mercado o estrategias de crecimiento para los productos ya existentes y para las nuevas adiciones al portafolio de productos:

- “Estrategias de crecimiento intensivo: consisten en cultivar de manera intensiva los mercados actuales de la compañía. Son adecuadas en situaciones donde las oportunidades de producto-mercado existentes aún no han sido explotadas en su totalidad, e incluyen las siguientes estrategias:
 - Estrategia de penetración: se enfoca en la mercadotecnia más agresiva de los productos ya existentes (por ejemplo, mediante una oferta de precio más conveniente que el de la competencia y actividades de publicidad, venta personal y promoción de ventas bastante agresiva). Este tipo de estrategia, por lo general, produce ingresos y utilidades porque 1) Persuade a los clientes actuales a usar más del producto; 2) Atrae a clientes de la competencia; y 3) Persuade a los clientes no decididos a transformarse en prospectos.
 - Estrategia de desarrollo de mercado: atrae miembros a los nuevos mercados, por ejemplo, de aquellos segmentos a los que no se ha llegado aún (como nuevas zonas geográficas).
 - Estrategia de desarrollo del producto: Incluye desarrollar nuevos productos para atraer a miembros de los mercados ya existentes, por ejemplo, desarrollando una nueva presentación del producto que brinde beneficios adicionales a los clientes.
- Estrategias de crecimiento integrativo: aprovecha la fortaleza que tiene una determinada compañía en su industria para ejercer control sobre los proveedores, distribuidores y/o competidores. En ese sentido, una compañía puede desplazarse hacia atrás, hacia adelante u horizontalmente.

- Integración hacia atrás: ocurre cuando la compañía incrementa su control sobre sus recursos de suministro; es decir, que controla a sus proveedores o por lo menos a su principal proveedor.
- Integración hacia adelante: ocurre cuando la compañía aumenta su control sobre su sistema de distribución. Por ejemplo, cuando una compañía de gran tamaño es propietaria de una red de estaciones o tiendas de servicio y la controla.
- Integración horizontal: ocurre cuando la compañía aumenta su control con respecto a sus competidores. Por ejemplo, cuando los hospitales o centros médicos negocian arreglos de consorcio con médicos especialistas para que cada médico brinde servicios en una especialidad determinada (cirugía plástica, ginecología, pediatría, entre otros), pero dentro del hospital o centro médico.
- Estrategias de crecimiento diversificado: son adecuadas cuando hay pocas oportunidades de crecimiento en el mercado meta de la compañía. Generalmente, abarcan diversificación horizontal, diversificación en conglomerado y diversificación concéntrica.
 - Estrategias de diversificación horizontal: agregan nuevos productos a la línea de productos de la compañía, los cuales no están relacionados con los productos ya existentes, sino que son diseñados para atraer a miembros de los mercados meta de la compañía. Por ejemplo, cuando McDonalds agrega juguetes a su combo de hamburguesa para niños, lo que está haciendo en realidad, es añadir productos no relacionados con sus principales

líneas de productos, pero que le sirve para atraer de una manera más efectiva a un grupo de clientes de su mercado meta (en este caso, los niños).

- Estrategias de diversificación en conglomerado: venden nuevos productos no relacionados con la línea de productos ya existente, para de esa manera, atraer a nuevas categorías de clientes.
- Estrategias de diversificación concéntrica: introducen nuevos productos que tienen semejanzas tecnológicas o de mercadotecnia con los productos ya existentes y están diseñados para atraer nuevos segmentos de mercado.
- Estrategias de liderazgo de mercado: utilizadas por compañías que dominan en su mercado con productos superiores, eficacia competitiva, o ambas cosas. Una vez que la compañía logra el liderazgo en su mercado, tiene dos opciones estratégicas para seguir creciendo:
 - Estrategia cooperativa: incrementan el tamaño total del mercado (para la misma compañía y los competidores) al encontrar nuevos usuarios y aplicaciones del producto o servicio.
 - Estrategia competitiva: logran una participación adicional en el mercado invirtiendo fuertemente (por ejemplo, en publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas) para captar a los clientes de la competencia.

- Estrategias de reto de mercado: son las que pueden adoptar contra el líder del mercado y se clasifican en tres:
 - Ataque frontal: atacan toda la mezcla de mercado (producto, precio, distribución, promoción) del líder. Por lo general, la realizan los competidores más fuertes.
 - Ataque en los costados: se enfoca en los puntos débiles del líder, como el precio. Por lo general, la realizan los competidores más débiles.
 - Estrategias de derivación: se enfoca en áreas que no son abarcadas por el líder (generalmente, la realizan los competidores que tienen un producto o servicio muy especializado).

- Estrategias de seguimiento de mercado: empleadas por las compañías de la competencia que no se interesan en retar al líder de manera directa o indirecta. Estas tratan de mantener su participación en el mercado (y sus utilidades) siguiendo de manera cercana la política de producto, precio, lugar y promoción del líder.

- Estrategias de nicho de mercado: utilizadas por los competidores más pequeños que están especializados en dar servicio a nichos del mercado y que los competidores más grandes suelen pasar por alto o desconocen su existencia. Este tipo de compañías (nicheras) ofrecen productos o servicios muy específicos y/o especializados, para satisfacer las necesidades o deseos de grupos pequeños (de personas u

organizaciones) pero homogéneos en cuanto a sus necesidades o deseos.”⁴

William Stanton, Michael Etzel y Bruce Walker, en su libro *Fundamentos de Marketing*, proponen tres estrategias para mercados meta (que se pueden emplear después de que se ha realizado la segmentación de un mercado):

- “Estrategia de congregación del mercado: también conocida como de mercado de masas o de mercado indiferenciado, consiste en:
 - Ofrecer un solo producto al mercado total.
 - Diseñar una estructura de precios y un sistema de distribución para el producto.
 - Emplear un único programa de promoción destinado a todo el mercado. Este método es también conocido como: de escopeta o de perdigones, porque pretende alcanzar un objetivo extenso con un solo programa.

- Estrategia de un solo segmento: también llamada de concentración, consiste en elegir como meta un segmento abierto del mercado total; por lo tanto, se hace una mezcla de mercadotecnia para llegar a ese segmento único. Este tipo de estrategia permite a la empresa u organización penetrar a fondo en el segmento del mercado que ha elegido y adquirir una reputación como especialista o experto en ese segmento.

⁴SANDHUSEN, Richard. *Mercadotecnia*. p. 74-77.

- Estrategia de segmentos múltiples: identifica como mercados meta dos o más grupos de clientes potenciales y genera una mezcla de mercadotecnia para llegar a cada segmento; por ello, la empresa u organización elabora una versión distinta del producto básico para cada segmento, con precios diferenciados, sistemas de distribución y programas de promoción adaptados para cada segmento.”⁵

Ricardo Romero, en su libro *Marketing*, menciona las siguientes estrategias de mercado:

- “Segmentación del mercado: proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en grupos más pequeños, de modo que los miembros de cada uno sean semejantes en los factores que repercuten en la demanda. A criterio de Romero, un elemento decisivo para el éxito de una empresa es la capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.
- Extensión del mercado: conjunto de acciones que se utilizarán en distintos momentos de la existencia de un producto para sostener sus ventas y ganancias, en lugar que sufra el declive normal.
- Marcas múltiples: oferta de distintas marcas en una determinada categoría de productos.
- Extensión de la marca: utilización de una marca comercial en otros productos.”⁶

⁵ STANTON, William; et. al. *Fundamentos del marketing*. p. 179-182.

⁶ROMERO, Ricardo. *Marketing*. p. 121-122.

2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA Y SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO

2.1. Análisis de las directrices de la empresa

INTERCORP, Sociedad Anónima cuenta con la capacidad de elaborar diversidad de productos de acuerdo a las exigencias y requerimientos de los clientes debido al personal altamente calificado, maquinaria especializada y el respaldo del selecto grupo de proveedores, esto les brinda la experiencia y eficiencia en la planificación intermitente.

Realizan productos tanto para el mercado de la hospitalidad como para el mercado cosmético y otros, por lo que ofrecen jabones y envases de distintos colores, tamaños, formas, presentaciones y propiedades según sea la necesidad del mercado.

Los directivos y el personal se encuentran comprometidos con la excelencia e invierte en capacitaciones técnicas y humanas, ya que se reconoce en la persona el activo más valioso de la compañía, asimismo, cuenta con la certificación de buenas prácticas de manufactura extendida por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de la República de Guatemala, lo cual respalda la igualdad en las distintas producciones.

2.2. Análisis situacional

Los principales productos de la entidad INTERCORP, Sociedad Anónima, son los de amenidades (hotelería), maquila y de marcas propias, teniendo una participación aproximada de ventas del 75 por ciento, 24 por ciento y 1 por ciento respectivamente.

La distribución de sus productos son en su mayoría exportaciones y ventas por catálogo, la distribución de sus marcas propias se realiza por medio de venta al detalle, teniendo una baja participación en el mercado.

2.3. Análisis de viabilidad

Durante este análisis, se busca identificar las variables endógenas y exógenas de la entidad INTERCORP, Sociedad Anónima, con el fin de crear la propuesta de un jabón antibacterial nuevo para el mercado nacional como internacional.

2.3.1. Análisis FODA

- Fortalezas
 - Dirección participativa con la existencia de políticas de dirección abiertas.
 - Calidad en los productos.
 - Protección legal de los productos.
 - Funcionalidad de los productos, ya que cuentan con un diseño que les permite cumplir con sus funciones de manera adecuada.

- Normalización de las tareas productivas. (Procesos y procedimientos)
 - Políticas de compensación del personal.
 - Baja rotación de personal.
 - Equipo y maquinaria moderna.
 - Conocimiento del proceso productivo.
 - Adecuación del proceso productivo.
 - Grado de automatización que permite la reducción de costos.
 - Controles de verificación instrumental de medición.
 - Sistemas de aseguramiento de calidad.
- Oportunidades
 - Tratados de libre comercio.
 - Globalización de mercados.
 - Continuo desarrollo tecnológico.
 - Aranceles de importación y exportación.
 - Crecimiento del mercado para lograr rentabilidad a largo plazo.
 - Cantidad de proveedores.
 - Calidad de proveedores.
- Debilidades
 - Definición de estrategia a largo plazo.
 - Conocimiento en el mercado.
 - Capacidad de influir en el mercado.
 - Imagen y posicionamiento del mercado.
 - Manejo de información necesaria para la toma de decisiones oportunas.

- Diseño de productos que funcional, técnica y estéticamente se adecúen a las necesidades del mercado.
 - Sistema de comercialización.
 - Política publicitaria documentada, enfocada al segmento de mercado objetivo.
 - Política de promoción adecuada al fortalecimiento de las ventas y la fidelidad de la clientela a largo plazo.
 - Departamento de Recursos Humanos.
 - Asignación de funciones y responsabilidad por las tareas que se deben desarrollar.
 - Gestión de stock.
 - Manejo de inventarios de materia prima.
- Amenazas
 - Política fiscal nacional.
 - Tasa de cambio.
 - Transferencias internacionales.
 - Oligopolio en segmentos de mercado de venta al detalle.
 - Barreras de entrada de nuevos competidores.
 - Poder de negociación con distribuidores.
 - Fluctuación de ventas por temporadas.

2.4. Análisis de portafolio

Siendo el análisis de portafolio una herramienta estratégica, se busca identificar cuáles son los productos que mantienen a la entidad y a qué productos se debe apostar o brindar mayor apoyo para lograr obtener el éxito deseado.

2.4.1. **Product mix** de INTERCORP, Sociedad Anónima, en la categoría de jabones de tocador

La variedad de productos que ofrece la empresa se divide en los siguientes rubros:

- Amenidades personalizadas: es la principal fuente de ingresos, mantiene un crecimiento en las ventas, le brinda confianza y experiencia a sus clientes, cuenta con gran variedad de moldes de jabón, desde 8 gramos, hasta 100 gramos, además distintas fragancias, colores y extractos, siendo empacados en *flowpack*, papel, cajillas, stretch film, peat, etc., asimismo, cuenta con diferentes envases, los cuales se pueden personalizar con diferentes tapaderas, colores, etiquetas y fragancias, ofreciendo así un amplio catálogo a sus clientes.

Figura 3. **Amenidades personalizadas**



Fuente: INTERCORP, S.A.

- Amenidades institucionales: son tres productos diseñados para hoteles que no desean personalizar sus amenidades, según sus categorías se pueden clasificar en:
 - Turin: dirigida para hoteles de paso, hostales y casas de pensión debido a sus precios bajos, y que son productos necesarios para el funcionamiento de estos (jabones de 8 gramos, 12 gramos y 13 gramos).
 - Amadeus: es una línea que cuenta con shampoo, loción de cuerpo, y dos variedades de jabón (facial 9 gramos y corporal 20 gramos), por sus cualidades se encuentra dirigido a hoteles de prestigio.
 - Nature Sense: es la marca más completa, debido a que cuenta con shampoo, acondicionador, loción de cuerpo, jabón de 50 gramos, gorro de baño, lustra calzado y costurero, y se encuentra dirigida a hoteles o boutiques de 2 a 5 estrellas.

Figura 4. **Amenidades institucionales**



Fuente: INTERCORP, S.A.

- Maquilas: se fabrican jabones con formulaciones específicas según los requerimientos del cliente y se establece un compromiso de la producción y el cliente de una marca, son especialmente para áreas médicas (jabones medicados) o cosméticos.

Figura 5. **Maquilas**



Fuente: INTERCORP, S.A.

- Marcas institucionales por catálogo: cuentan con las marcas Nature Sense 125 gramos, en sus 6 fragancias y Torino 115 gramos y 150 gramos, estas marcas son distribuidas por dos grandes empresas de ventas por catálogo en Centro América.

Figura 6. **Marcas institucionales por catálogo**



Fuente: INTERCORP, S.A.

- Marcas institucionales al detalle: son fórmulas y marcas creadas por la empresa, con un mercado relativamente nuevo, según el ciclo de vida del producto, y siguen en la etapa de introducción. A continuación se detallan los productos ya desarrollados:
 - Turín: 4 jabones de 70 gramos, con fragancia fresa mora, son de color blanco, en un empaque de bolsa polipropileno y un sello térmico que permite mantener los jabones higiénicamente libres de contaminación.
 - Turín ristras: es un jabón cuadrado con fragancia refrescante, en una presentación novedosa, lista para su uso, el cual todavía se encuentra en desarrollo. (Jabón de 60 gramos)
 - CUIDEX: se encuentra en la etapa desarrollo.
 - Le sana: es un jabón de azufre que se encuentra en una presentación de 60 gramos con un molde masajeador, el cual permite tener una sensación diferente de relajación, su empaque es una caja de cartón con una abertura en el lateral para sentir su fragancia.

Grafica 7. **Marcas institucionales al detalle**



Fuente: INTERCORP, S.A.

2.4.2. Matriz de Boston Consulting Group (BCG)

La matriz de BCG se encuentra basada bajo el product mix de INTERCORP, Sociedad Anónima sobre los rubros de: amenidades personalizadas, amenidades institucionales, maquilas, marcas institucionales por catálogo, marcas institucionales al detalle, en los siguientes aspectos:

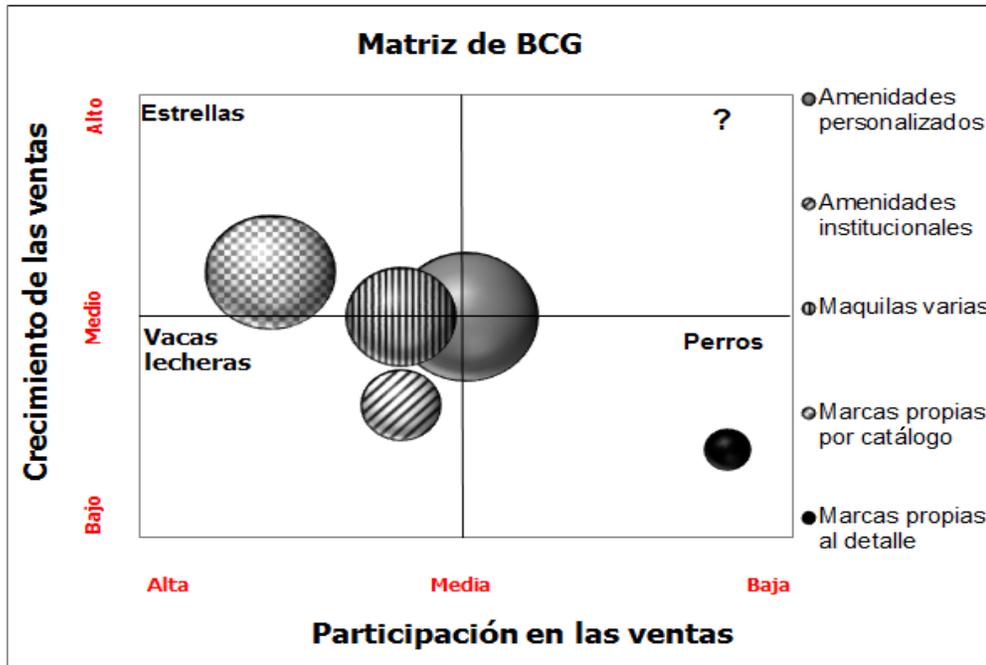
- Participación en las ventas: 0 monopolio - 10 nula
- Crecimiento en las ventas: 0 no crece – 10 muy alto crecimiento
- Ventas: 1 menor venta – 10 mayor venta

Tabla I. **Matriz de Boston Consulting Group aplicada a la categoría de jabones de tocador de la entidad INTERCORP, S.A.**

Unidad de negocio	Participación en las ventas	Crecimiento en las ventas	Ventas
Amenidades personalizados	5	5	10
Amenidades institucionales	4	3	3
Maquilas	4	5	6
Marcas propias por catálogo	2	6	8
Marcas propias al detalle	9	2	1

Fuente: elaboración propia.

Figura 8. **Matriz de Boston Consulting Group aplicada a la categoría de jabones de tocador de la entidad INTERCORP, S.A.**



Fuente: elaboración propia.

En la categoría de marcas propias por catálogo son líderes en el mercado debido al apoyo que se tienen con los catálogos de prestigio, además se recomienda la inversión para ampliar las oportunidades en esta categoría. En las categorías de amenidades personalizadas, amenidades institucionales y maquilas, se recomienda equilibrar el mercado, defendiendo el posicionamiento actual. La categoría de marcas propias presenta un gran reto debido a que es una nueva categoría, hay que aumentar los esfuerzos y realizar una evaluación para determinar la rentabilidad de esta.

2.5. Generación de estrategias

- Oportunidades / Fortalezas
 - Desarrollo de productos para nuevos mercados.
 - Realizar posicionamiento por atributos con un slogan.
 - Dar garantías de calidad a los compradores mayoristas.
 - Diseñar un catálogo de producto que permita tener al comprador mayorista acceso a las características de cada producto.
 - Desarrollar un plan de carrera de crecimiento para el personal y capacitación constante.

- Oportunidades / Amenazas
 - Desarrollar estrategia de precio por volumen de compra en mercados internacionales.
 - Relanzar los productos que no tienen compras significativas para dar a conocer sus beneficios.
 - Invertir en publicidad que dé a conocer los diferentes beneficios de los productos.

- Amenazas / Fortalezas
 - Negociar con mayoristas y distribuidores bonificación de producto por compra mensual.
 - Desarrollar un precio diferenciador en países que cuenten con una cartera de clientes amplia según compra mínima en dólares.

- Especializarse en mercados internos que generen utilidad por volumen de compra.
- Amenazas / Debilidades
 - Generar más volumen de compra aplicando un aumento en el tamaño del producto.
 - Desarrollar una campaña de nuevos beneficios por productos.
 - Realizar una campaña de defensa preventiva, bajando el precio del producto temporalmente por lanzamiento de un nuevo producto.

2.6. Estudio de mercado

Durante el estudio de mercado permitirá y contribuirá en la búsqueda de un mejor posicionamiento de marca en el mercado nacional, consolidando a los clientes y tener así una identificación de los clientes potenciales, alcanzando de esta manera ser una empresa sólida en constante crecimiento.

2.6.1. Análisis de mercado

Como base, el Instituto Nacional de Estadística estima la población guatemalteca en más de 15 millones de habitantes, entre hombres y mujeres de cualquier edad. De esta cifra es importante mencionar que en su mayoría utilizan jabón de acuerdo a sus necesidades específicas. Los bebés tienen necesidad de jabones suaves que no alteren el equilibrio de su delicada piel, las familias tienen necesidad de usar un jabón antibacterial que mantenga a sus miembros protegidos de enfermedades, en cuanto a las mujeres tienen necesidades específicas de aromas y sensación de suavidad y otros valoran propiedades dermatológicas y de cuidado de la piel.

En el mercado de la industria cosmética, en la categoría de jabones compite, principalmente, con grandes empresas como: Colgate-Palmolive, Unilever, Natural Soap Cosmetics International, entre otras; cada una de estas empresas, compite con jabones que intentan atender sectores específicos, con la finalidad de convertir sus productos en los favoritos de los consumidores.

2.6.2. Análisis de la oferta

En el análisis se identificará a los principales ofertantes que se encuentran en el mercado guatemalteco, así como sus diferentes presentaciones de jabones de tocador.

- Colgate-Palmolive

Es una empresa global que realiza negocios en más de 200 países. Es una de las más reconocidas, entre los productos que ofrece son los cepillos de dientes y cremas dentales Colgate, los jabones y shampoos Palmolive, el jabón líquido Softsoap, los desodorantes Mennen, y los limpiadores Ajax y Axion.

Su objetivo principal es el de utilizar la tecnología para crear productos que mejoren la calidad de vida de los consumidores. Entre los productos con los que participan en el mercado de los jabones de tocador se describen en la tabla II.

Tabla II. Jabones de Colgate-Palmolive

Nombre	Imagen
Protex Limpieza profunda	
Protex Propolis	
Protex Aloe	
Protex Fresh	
Protex Avena	
Protex Herbal	
Protex Vitamina E	
Protex For Men	
Palmolive Manzanilla y Vitamina E	

Continuación de la tabla II.

<p>Palmolive Avena y Azúcar Morena</p>	
<p>Palmolive Yogurt y Frutas</p>	
<p>Palmolive Yogurt y Aceite de Almendras</p>	
<p>Palmolive Tono Perfecto Concha Nácar</p>	
<p>Palmolive Oliva y Aloe</p>	
<p>Palmolive Lavanda y Crema</p>	
<p>Palmolive Coco y Algodón</p>	
<p>Palmolive Cítricos & Cream</p>	
<p>Palmolive Nutri Milk con humectantes</p>	

Fuente: elaboración propia.

Su oferta a nivel nacional se estima en un aproximado de 3 856,100 unidades de jabón en la marca Protex y 1 245,000 unidades de jabón en la marca Palmolive, según información proporcionada por un supermercado que representa el 3,96 por ciento a nivel nacional en ventas de productos al detalle.

- Unilever

Es una empresa mundial, con 400 marcas que abarcan 14 categorías de hogar, cuidado personal y productos alimenticios, abarcando así distintos mercados.

La operación fue fundada en 1970 como Unisola de Guatemala y compañía limitada teniendo a cargo la distribución y venta de Mirasol, Lux, Rinso, Sunsilk, Continental y otros. Actualmente Unilever de Guatemala se encuentra ubicada en la calzada Atanasio Tzul, con un amplio centro de distribución, con capacidad de 16 puertas para carga y descarga de todos los productos que distribuyen en el territorio guatemalteco.

Entre sus principales marcas en el mercado de cuidado personal son: Axe, Dove, Lux, Pond's, Rexona y Sedal. Entre los productos con los que participan en el mercado de los jabones de tocador se detallan en la tabla III.

Tabla III. Jabones de Unilever

Nombre	Imagen
Dove Regular	
Dove Fresh	
Dove Cremoso	
Lux Refrescante	
Lux Perfección cremosa	
Lux Deseo de mora	
Lux Tentación de pera	
Lux Sorpréndeme	

Fuente: elaboración propia.

Su oferta a nivel nacional se estima en un aproximado de 905 500 unidades de jabón en la marca Dove y 320 000 unidades de jabón en la marca Lux, según información proporcionada por un supermercado que representa el 3,96 por ciento a nivel nacional en ventas de productos al detalle.

- **Natural Soap Cosmetics International**

Es una compañía productora y distribuidora de productos de cuidado personal, así como productos de limpieza y aromatizantes.

La planta inició operaciones en 1979, maquilando desinfectantes para pisos y pocos años después se expandió con la maquila de productos cosméticos y producción de jabón de lavandería a nivel industrial, maquilando diversas marcas nacionales. Entre los productos con los que participan en el mercado de los jabones de tocador se detallan en la tabla IV.

Tabla IV. **Jabones de NSCI**

Nombre	Imagen
Plus Cream Toronja & Naranja	
Plus Cream Avena y Leche	

Continuación de la tabla IV.

Plus Cream Fresh & Relax	
Plus Cream Coco & Limón	
Equate Aloe y Oliva	
Equate Avena	
Equate Fresh	
Equate Avena y Azúcar Morena	
Equate Yogurt y Frutas	
Equate Propoleo	

Fuente: elaboración propia.

Su oferta a nivel nacional se estima en un aproximado de 696 970 unidades de jabón en la marca Plus Cream y 343 500 unidades de jabón

en la marca Equate, según información proporcionada por un supermercado que representa el 3,96 por ciento a nivel nacional en ventas de productos al detalle.

- Beiersdorf

Es una de las compañías importadoras líderes a escala internacional en el cuidado de la piel, en constante crecimiento y con la política de estar siempre cerca de los consumidores para ofrecer productos innovadores y altamente competitivos.

Entre las marcas más reconocidas mundialmente en el cuidado de la piel se encuentran, Nivea, Eucerin, etc. Entre los productos con los que participan en el mercado de los jabones de tocador se describen en la tabla V.

Tabla V. **Jabones de Beiersdorf**

Nombre	Imagen
Nivea Cremoso con aceite de almendras	
Nivea Menta y te blanco	
Nivea Coco y aceite de almendras	

Continuación de la tabla V.

Nivea Fresa y leche	
Nivea Aloe vera y flores	
Nivea Mangolia y aceites naturales	
Nivea Avena	
Nivea Manzanilla y flores de algodón	

Fuente: elaboración propia.

Su oferta a nivel nacional se estima en un aproximado de 100 000 unidades de jabón en la marca Nivea, según información proporcionada por un supermercado que representa el 3,96 por ciento a nivel nacional en ventas de productos al detalle.

- Industria La Popular

Empresa fundada en 1920, por Federico Kong Ossaye, inició sus operaciones fabricando jabón y productos de higiene de excelente calidad

a buen precio. Maquiló los productos de Colgate-Palmolive durante su inicio de operaciones en 1955.

Actualmente, en la planta ubicada en Escuintla produce una gran parte de los productos, en su mayoría los de lavandería y detergentes, así como lavaplatos y cloro, jabones de baño y glicerina, detergentes en barra y los productos de la división industrial. La planta ubicada en Guatemala se dedica a la fabricación y empaque de todo lo que concierne a productos de belleza.

Industria La Popular está dedicada a desarrollar nuevos e innovadores productos, y entre sus marcas más conocidas se encuentran: Ámbar, Bex, Terso, DK12, Aquarius, Revlon, Covergirl, etc. Entre los productos con los que participan en el mercado de los jabones de tocador se describen en la tabla VI.

Tabla VI. **Jabones de Industria La Popular**

Nombre	Imagen
Aloe y Té verde	
Fresh Energy	
Frutos rojos y yogurt	
Cremoso	

Fuente: elaboración propia.

Su oferta a nivel nacional se estima en un aproximado de 235 100 unidades de jabón en la marca DK 12, según información proporcionada por un supermercado que representa el 3,96 por ciento a nivel nacional en ventas de productos al detalle.

2.6.3. Análisis de la competencia

Se presenta en la tabla VII, el análisis según la mezcla de mercadotecnia en las áreas de producto, promoción y precio.

Tabla VII. **Análisis de la competencia en el mercado de jabones de tocador**

Línea o marca	Beneficio principal	Empaque	Publicidad	Peso (g.)	Precio
Protex	Marca experta en protección antibacterial.	Es de color blanco, con el nombre de la marca Protex al frente con letras azules grandes, dependiendo de las características de cada presentación, los colores que los identifican varían.	Varía entre las características de cada presentación, se puede mencionar la publicidad dirigida a la familia, jóvenes y su nueva línea dirigida a los hombres.	110	Q.6,51

Continuación de la tabla VII.

Palmolive	Marca con énfasis en el cuidado de la piel.	Al igual que Protex, los colores que los identifican varían dependiendo de las características de cada presentación y el nombre Palmolive se encuentra al frente de color blanco con un fondo verde.	Dirigida a las mujeres que desean mantenerse y sentirse jóvenes.	110	Q.6,03
Dove	Equilibrio entre limpieza y cuidado de la piel.	Es una caja de cartón con letras azules y un logo en forma de ave, los colores varían dependiendo de las fragancias.	Dirigida al sector femenino y promueve el cambio con mujeres reales, no importando compleción física, colores, etnias y edades.	90	Q.7,59

Continuación de la tabla VII.

Lux	Sensación única en la piel.	Es muy parecido a los empaques de Palmolive y Protex, y al igual que estos, los colores identifican las distintas características del jabón, con la diferencia que es el único con una imagen femenina en el mismo.	Producto dirigido a las mujeres, debido a que la publicidad resalta los ingredientes sensuales y fragancias deliciosas que realzan la belleza y sensualidad de la mujer.	125	Q.5,86
Plus Cream	Jabón humectante antibacterial.	Es una caja de cartón, la cual contiene el nombre al frente de color azul resaltando la palabra Cream, además, cada presentación contiene imágenes de los principales componentes.	No cuenta con mayor publicidad en medios masivos.	110	Q.4,24

Continuación de la tabla VII.

Equate	Resalta su acción antibacterial, así como su fragancia.	Su nombre se encuentra al frente con letras en color azul y sus colores identifican las variedades de cada una de las presentaciones y resalta su principal característica en cada uno.	No cuenta con publicidad en medios masivos.	110	Q.4,25
Nivea	Jabones cremosos.	Es una bolsa con empaques individuales y una caja de cartón en tri-pack con colores alusivos a los ingredientes esenciales del jabón.	Al contrario de las otras marcas, no tiene publicidad en radio, televisión o prensa, sin embargo, aprovecha para publicitar estos el nombre y la trayectoria reconocida de la marca.	90	Q.6,20

Continuación de la tabla VII.

DK 12	Jabón antibacterial y humectante, ya que su fórmula contiene triclosán, ingrediente que protege la piel de las bacterias y SheaButter que humecta la piel.	En su empaque resalta el Dk12 en una elipse de 2 tonos azul con dorado, además, en una esquina de este resalta una imagen de los ingredientes principales.	No cuenta con publicidad en medios masivos.	125	Q.5,65
-------	--	--	---	-----	--------

Fuente: elaboración propia.

2.6.3.1. Análisis de distribución

Colgate – Palmolive está presente en la mayoría de los puntos de venta del país. Desde mayoristas, hasta minoristas como depósitos y pequeñas tiendas a nivel nacional. La empresa tiene una política de distribución intensiva, procurando estar presente y cubrir el mayor territorio de la república.

Las demás empresas como Industria La Popular y Unilever, por su variedad de productos y marcas, mantienen una política de distribución amplia

haciendo uso de varios distribuidores e impulsores para que las marcas estén presentes en la mayoría de los puntos de venta del país.

2.6.3.1.1. Canales de distribución

Todas las empresas de productos de jabones o productos de consumo masivo que operan a nivel nacional, están muy enfocadas en el establecimiento de asociaciones y alianzas con otras para la distribución y comercialización de sus productos.

Entre los caminos más comunes para la distribución desde el fabricante hasta el consumidor final están los siguientes:

- Fabricante, mayorista, detallista, consumidor final
- Fabricante, mayorista, consumidor final
- Fabricante, detallista, consumidor final

2.6.3.1.2. Principales Distribuidores

A continuación se presentan los principales distribuidores de productos de consumo masivo o también llamados bienes de consumo, los cuales distribuyen artículos de cuidado personal y productos afines a los jabones de tocador.

- Codicasa

Es una empresa comercial especializada en distribución de productos de consumo masivo, con cobertura a nivel nacional. Su distribución está dirigida hacia:

- Hipermercados
- Supermercados
- Despensas
- Tiendas de conveniencia
- Tiendas de barrio

Además ofrecen el servicio en las áreas de:

- *Merchadising*
- Impulsación
- Degustación
- Promoción
- Publicidad
- Rotación inventario

- Coprodisa

Empresa dedicada a la importación, distribución y comercialización de bienes de consumo en modo exclusivo con participación y cobertura en los países de Guatemala, El Salvador y Costa Rica. En Guatemala distribuyen diferentes productos a:

- Wal-Mart

- Paiz
 - Maxi Bodegas
 - Despensa Familiar
 - Club Co
 - Supermercados La Torre
 - La Barata
 - Cemaco
- Distribuidora El Triángulo

Empresa dedicada a la venta y distribución de artículos de limpieza en general, productos misceláneos para cafetería y productos institucionales para el sector público y privado.

- Incokensa

Empresa dedicada a la producción, venta y distribución de sus propios productos de tocador, asimismo distribuye otros productos no elaborados por ellos debido a la variedad y exigencias del mercado siendo bienes complementarios de los que ya fabrican.

Actualmente distribuyen sus productos en:

- Wal-Mart
- Paiz
- Súper Villa Hermosa
- Supermercados La Torre
- Súper del Barrio
- UPA

2.6.4. Estudio de la demanda

Al realizar el estudio de demanda, el principal propósito es medir cuáles son las fuerzas que afectan los requerimientos del mercado con respecto al producto y así determinar la posibilidad de participación del jabón antibacterial.

2.6.4.1. Presentación de la investigación

La investigación de mercado tiene como propósito dirigir de forma asertiva los recursos de la empresa, en el nuevo concepto de la línea de jabones antibacteriales, se analiza a los consumidores, así como su disposición de compra y el valor a pagar por un nuevo jabón, además evalúa los atributos físicos del jabón y aspectos importantes de mercadotecnia como son la plaza, los medios masivos de comunicación y las promociones más llamativas para los consumidores.

Se realiza una investigación cuantitativa a través de encuestas, empleando la entrevista con preguntas cerradas como instrumento de recolección de datos, además se utilizan muestras de diferentes formas de jabones identificadas por un código para evaluar características visuales de los jabones. Las encuestas fueron realizadas en la ciudad de Guatemala, en varios lugares como: alrededores de mercados, centros comerciales, supermercados, y áreas públicas de concentración de personas, durante el periodo de tiempo comprendido entre junio, julio y agosto del 2012.

2.6.4.2. Ficha técnica del estudio

- Población en el departamento Guatemala: 3 156,284 habitantes; 55 por ciento entre los 15-60 años de edad según datos del Instituto Nacional de Estadística
- Nivel de confianza 95 por ciento
- Precisión 5%
- Tamaño de la muestra:

$$n = \frac{N * Z\alpha^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z\alpha^2 * p * q}$$

Donde:

n = Muestra

N = Población

$Z\alpha$ = coeficiente de seguridad de nivel de confianza

p = probabilidad de éxito

Q = probabilidad de fracaso

d = error máximo admisible

$$n = \frac{3\ 156\ 284 * 1,96^2 * 0,50 * 0,50}{0,05^2 * (3\ 156\ 284 - 1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = 384,11 \cong 385$$

Tabla VIII. **Tabla técnica de la investigación de mercado**

	Descripción
Población	Población entre 15 a 60 años de edad
Lugar	Departamento de Guatemala
Sexo	Hombres y mujeres
Técnica	Encuesta cerrada por entrevista
Tamaño muestral	385
Nivel de confianza	95,00 %
Error muestral	± 5 %
Fecha	junio de 2012

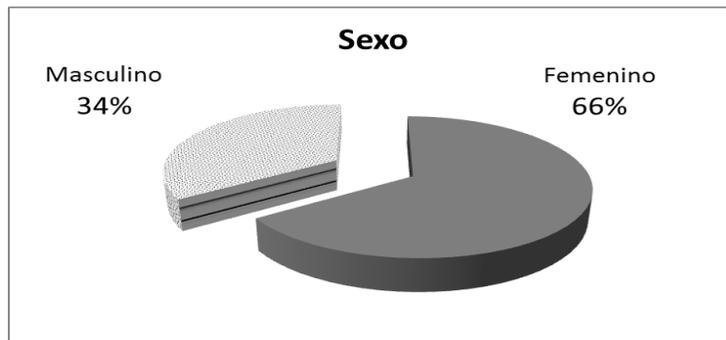
Fuente: elaboración propia.

2.6.4.3. Resultados de la investigación

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la investigación efectuada con un método de encuesta cerrado con diferentes preguntas con respuesta de opción múltiple, así como un estudio realizado con diferentes jabones para medir la percepción del consumidor:

- Aspectos generales

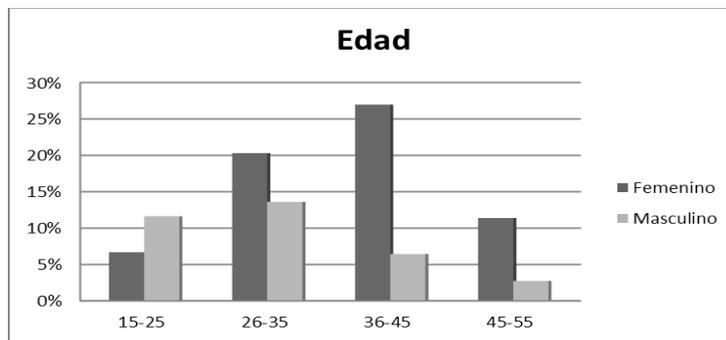
Figura 9. **Resultados de la investigación de mercado en relación con el sexo**



Fuente: elaboración propia.

- Se entrevistaron hombres y mujeres, como se puede observar en la gráfica, la mayoría de entrevistados fue del sector femenino.

Figura 10. **Resultados de la investigación de mercado en relación con la edad**



Fuente: elaboración propia.

- En la gráfica no se observa la misma tendencia de edades, ya que el sector masculino es más joven que el sector femenino.

Figura 11. **Resultados de la investigación de mercado en relación con la ocupación**

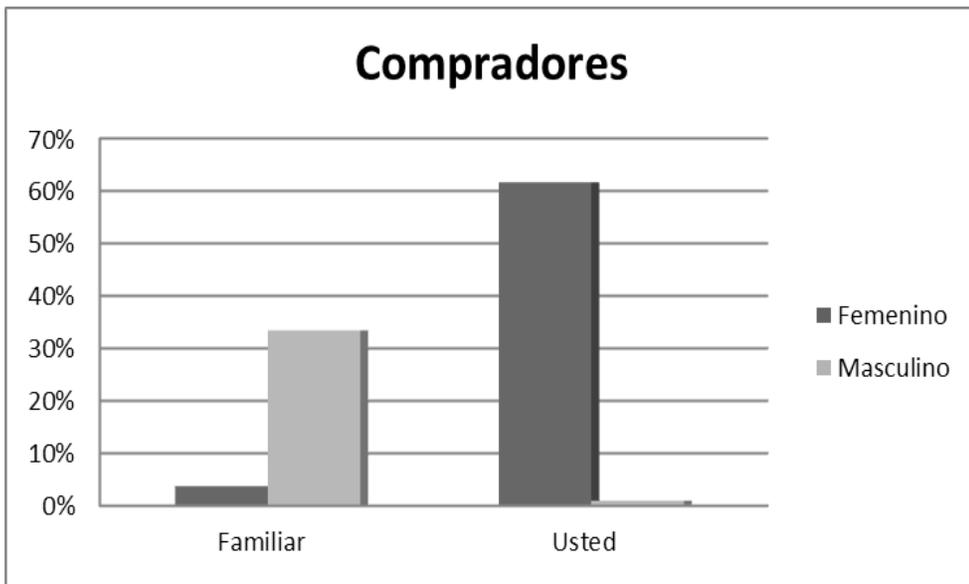


Fuente: elaboración propia.

- La mayoría de féminas son amas de casa, mientras que los hombres son trabajadores dependientes.

- Hábitos generales de compra

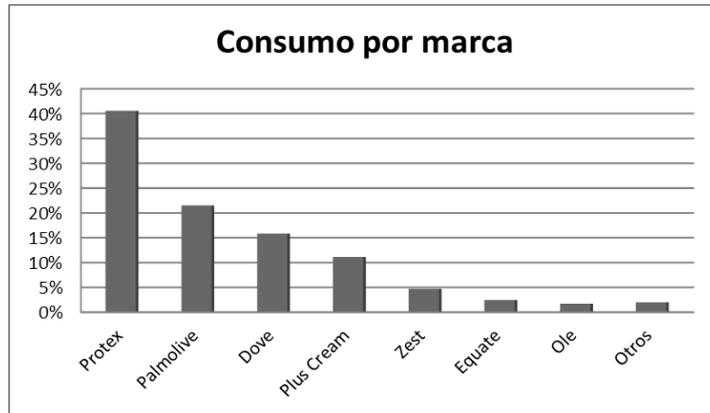
Figura 12. **Resultados de la investigación de mercado en cuanto a los hábitos de compra en relación a quién realiza las compras**



Fuente: elaboración propia.

- El sector femenino es el que en su mayoría realiza las compras, mientras que el sector masculino solo es el consumidor del jabón o el proveedor del efectivo para poder realizar la compra.
- El sector masculino es importante debido a la influencia que puede ejercer sobre las decisiones de compra del familiar.

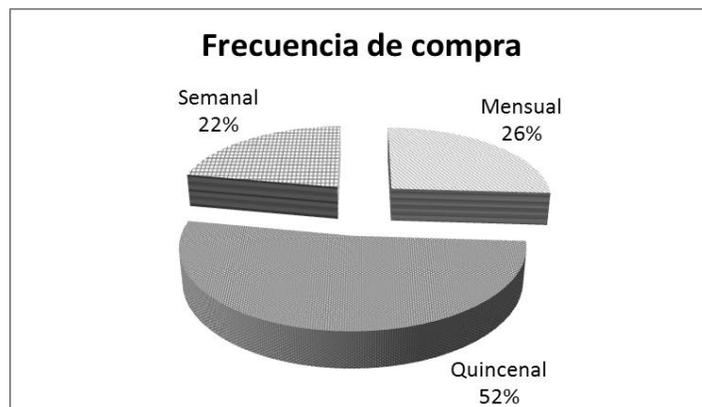
Figura 13. **Resultados de la investigación de mercado en cuanto a los hábitos de compra en relación a las marcas**



Fuente: elaboración propia.

- Las marcas de mayor consumo son las distribuidas por Colgate-Palmolive.

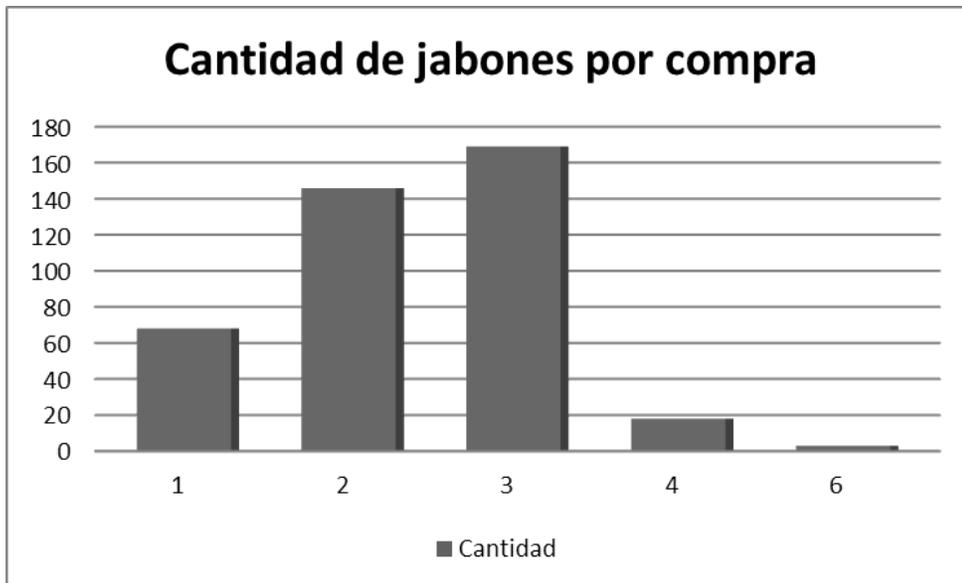
Figura 14. **Resultados de la investigación de mercado en cuanto a los hábitos de compra en relación a la frecuencia de compra**



Fuente: elaboración propia.

- La mayoría de personas realizan la compra del jabón cada quince días, mientras que en el periodo mensual y semanal presentan la misma proporción.

Figura 15. **Resultados de la investigación de mercado en cuanto a los hábitos de compra en relación a la cantidad de jabones comprados**

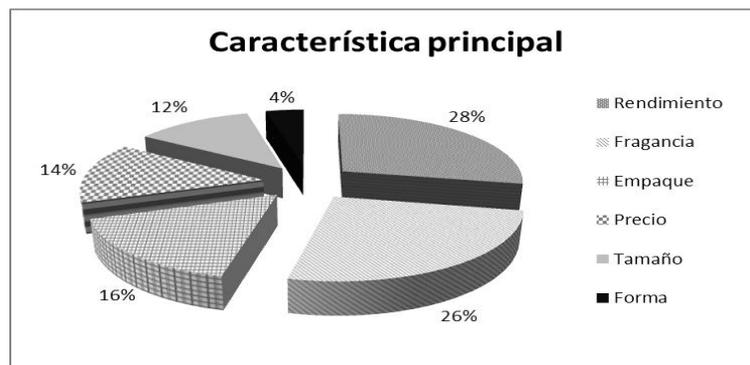


Fuente: elaboración propia.

- La cantidad de pastillas de jabón compradas son 3 debido a que la mayoría de la oferta cuenta con la presentación tri-pack que es la mayor distribuida por la oferta.
- El único proveedor que cuenta con una presentación duo-pack es Dove que se encuentra catalogado como jabón de tocador y no tiene una acción antibacterial.

- Características llamativas de los jabones

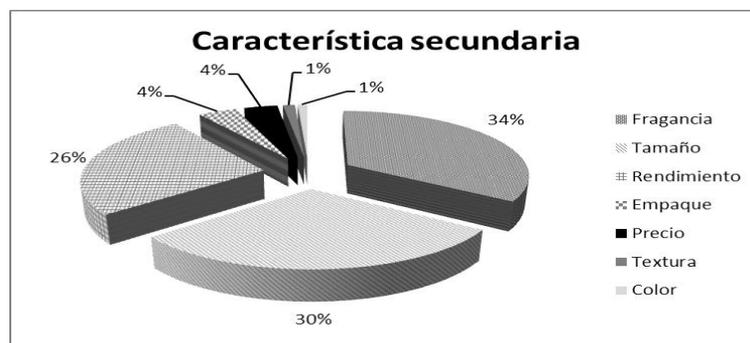
Figura 16. **Resultados de la investigación de mercado en cuanto a la característica principal de los jabones**



Fuente: elaboración propia.

- Las principales características del jabón que interesa a los consumidores son las de rendimiento, fragancia, y empaque.

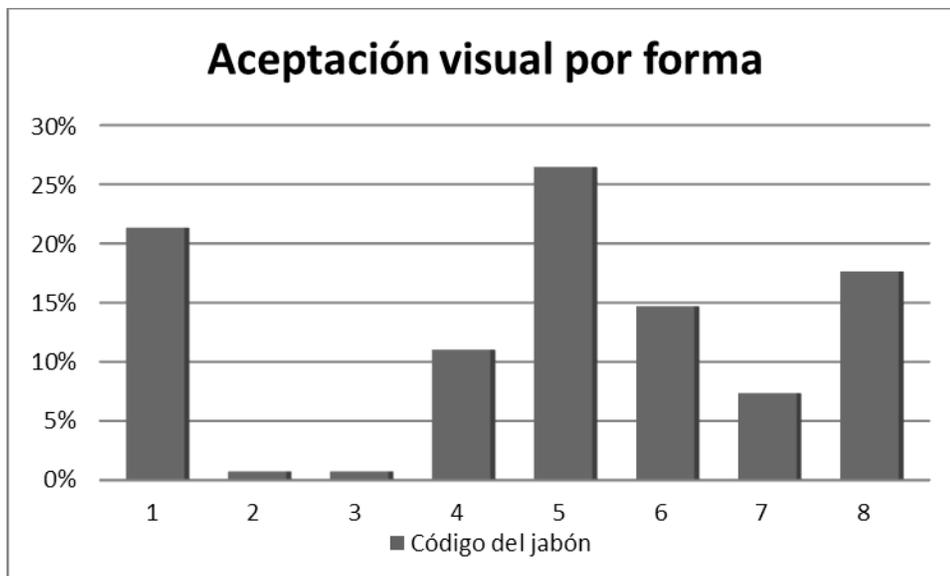
Figura 17. **Resultados de la investigación de mercado en cuanto a la característica secundaria de los jabones**



Fuente: elaboración propia.

- Además de la primera característica se evaluó la segunda, la cual es más llamativa para el consumidor, siendo fragancia, tamaño, rendimiento, en ese mismo orden. El rendimiento tiene una estrecha relación con el tamaño del jabón, dependiendo de la forma y diseño da la percepción de ser de mayor tamaño de lo que realmente es.
- El empaque es la presentación del producto al usuario y esta es la principal característica para llamar la atención de los potenciales consumidores. La segunda característica, en poner énfasis, es la fragancia, ya que esta se puede percibir en el punto de venta después de haber llamado la atención con el empaque, el rendimiento y el tamaño son las últimas características en percibir el consumidor, por lo que se deben de explotar en el *merchandising*.

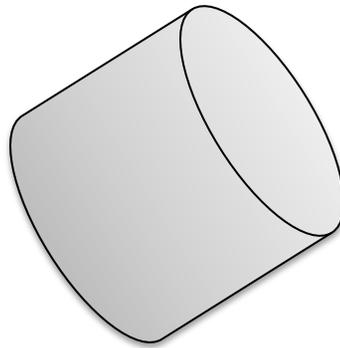
Figura 18. **Resultados de la investigación de mercado en cuanto a la aceptación visual de la forma de los jabones**



Fuente: elaboración propia.

- Se realiza una evaluación con muestras de 8 jabones de diferentes formas, tamaños y pesos, siendo los más llamativos los siguientes:
 - Primero: un jabón de 150 gramos con forma elíptica, ver figura 19.

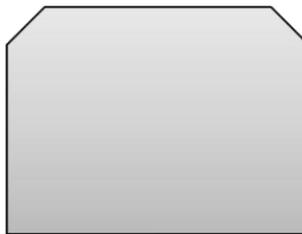
Figura 19. **Jabón de 150 gramos con forma cilíndrica elíptica**



Fuente: elaboración propia.

- Segundo: un jabón de 115 gramos con forma de rectángulo con las esquinas superiores cortadas, ver figura 20.

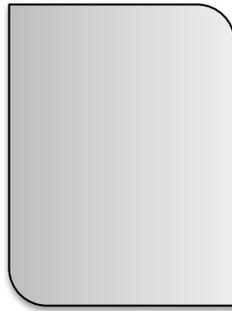
Figura 20. **Jabón de 115 gramos con forma de rectángulo con las esquinas superiores cortadas**



Fuente: elaboración propia.

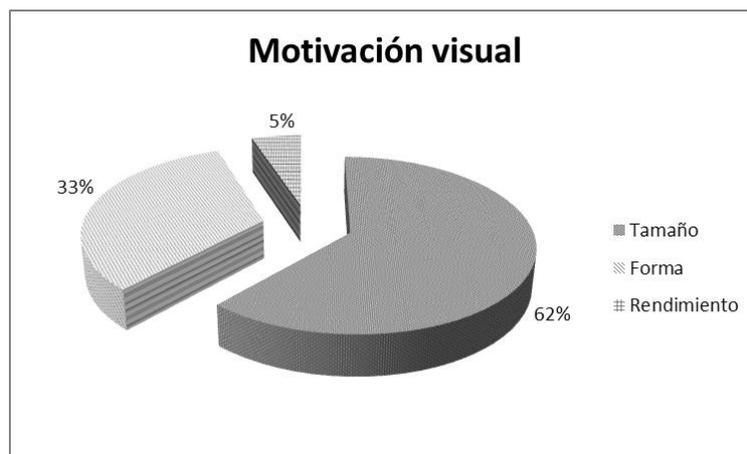
- Tercero: un jabón de 125 gramos, con una forma rectangular con sus esquinas redondeadas, ver figura 21.

Figura 21. **Jabón de 125 gramos con forma rectangular con sus esquinas redondeadas**



Fuente: elaboración propia.

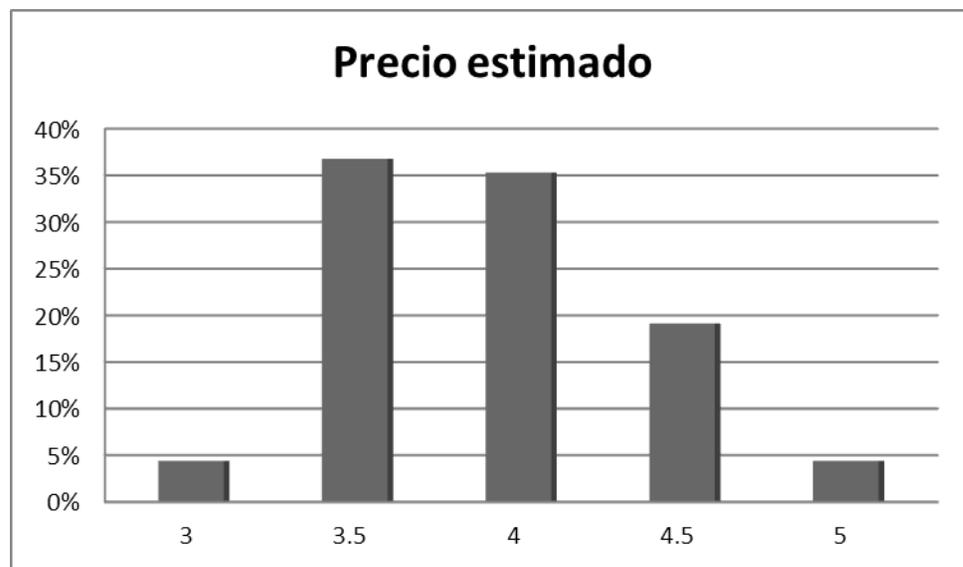
Figura 22. **Resultados de la investigación de mercado en cuanto a la motivación visual del consumidor**



Fuente: elaboración propia.

- La principal motivación visual para escoger el jabón es el tamaño, pero por sus diferentes diseños, un jabón de 115 gramos es más llamativo que otros de mayor peso evaluados en el estudio.
- Esto confirma la relación que existe entre tamaño y rendimiento y la percepción del consumidor dependiendo de la forma y perspectiva de los jabones.

Figura 23. **Resultados de la investigación de mercado en cuanto al precio estimado de consumo de los jabones de tocador**

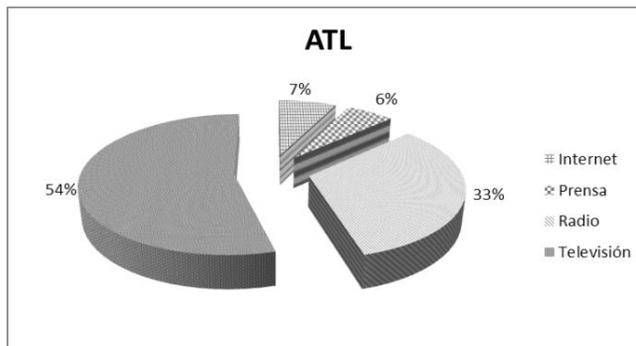


Fuente: elaboración propia.

- El precio que pagarían por el jabón que escogieron se encuentra en el rango de Q. 3,50 a Q. 4,00 por pastilla, siendo los de Q. 3,00 y Q. 5,00 los rangos inferiores y superiores respectivamente.

- Medios de publicidad llamativos

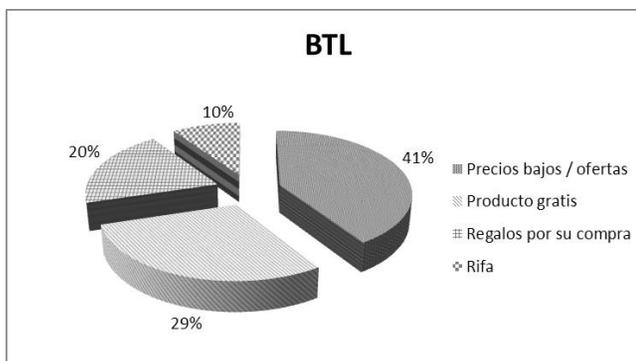
Figura 24. **Resultados de la investigación de mercado en cuanto a los medios de comunicación masivos**



Fuente: elaboración propia.

- Los medios de comunicación masivos más utilizados por los consumidores son televisión y radio.

Figura 25. **Resultados de la investigación de mercado en cuanto a los métodos de motivación no masivos**



Fuente: elaboración propia.

- El método de motivación no masivo y para el segmento de mercado, lo más llamativo son los precios bajos u ofertas, seguidos de producto gratis por su compra, por ejemplo, compra 2 y lleva 3 o 20 por ciento más.
- Preferencias de un nuevo jabón

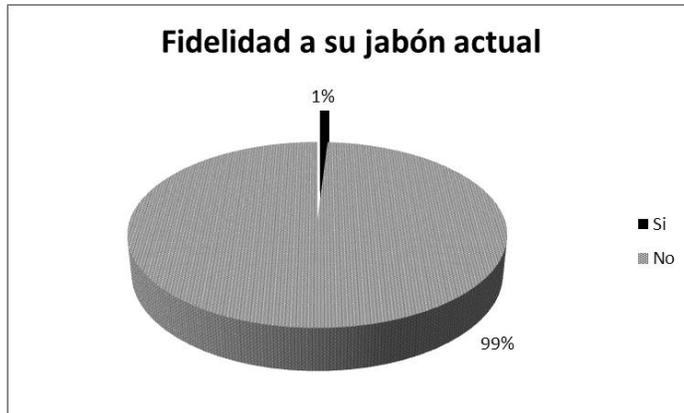
Figura 26. **Resultados de la investigación de mercado en cuanto a las preferencias de presentación de los jabones de tocador**



Fuente: elaboración propia.

- La presentación preferida por los usuarios es un jabón en barra o pastilla, además, esta es la que presenta mayor variedad de marcas, tamaños y fragancias.
- La presentación líquida no es muy comercial en los sectores de venta al detalle y son, regularmente, dirigidos al sector masculino o al cuidado íntimo del sector femenino.

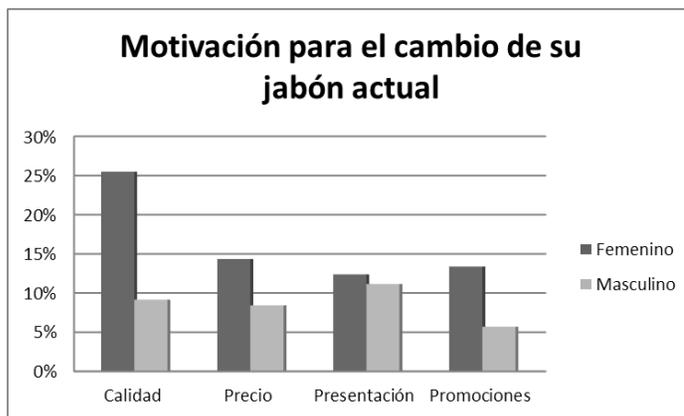
Figura 27. **Resultados de la investigación de mercado en cuanto a la fidelidad al jabón de tocador actual de las personas**



Fuente: elaboración propia.

- La fidelidad al jabón que utilizan actualmente, no se ve arraigada en los consumidores.

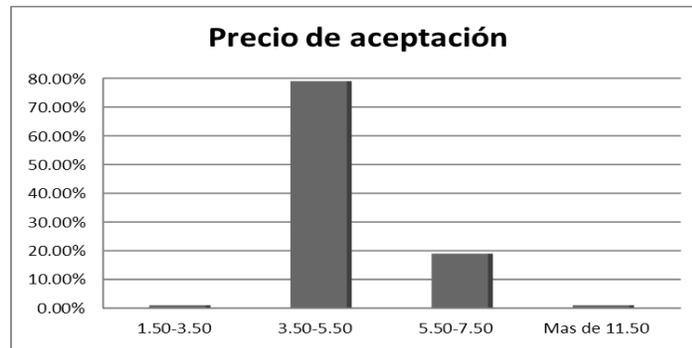
Figura 28. **Resultados de la investigación de mercado en cuanto a la motivación para el cambio del jabón actual de las personas**



Fuente: elaboración propia.

- La motivación que los conduciría a cambiar su jabón actual en el sector femenino sería la calidad y precio, mientras que en el sector masculino la presentación y calidad; siendo el denominador común la calidad.

Figura 29. **Resultados de la investigación de mercado en cuanto al precio de aceptación de los jabones de tocador**



Fuente: elaboración propia.

- El precio de aceptación del nuevo jabón oscilaría en un rango de Q. 3,50 a Q. 5,50 por barra o pastilla.

2.6.4.4. Conclusiones de la investigación

Se entrevistaron hombres y mujeres de diferentes edades, el sector masculino tienen un empleo dependiente siendo el proveedor del hogar, mientras que el sector femenino es ama de casa, esto conlleva que en su mayoría son las mujeres que realizan las compras, mientras que los hombres solo son consumidores.

Aproximadamente, el 60 por ciento del mercado prefiere las marcas de Colgate-Palmolive, siendo el principal competidor, aproximadamente el 15 por ciento prefieren Dove de Unilever y el 25 por ciento restante se lo dividen entre las otras marcas que compiten en el mercado.

Más del 50 por ciento realiza la compra del jabón en forma quincenal y la cantidad de pastillas que compran son 2 a 3, que dependerá de la cantidad de personas que integran el núcleo familiar.

La característica más llamativa de los jabones es el rendimiento, teniendo una estrecha relación de percepción con el tamaño, la fragancia y el empaque.

El precio de aceptación del jabón se encuentra en un intervalo de Q. 3,50 a Q. 5,50 por unidad.

Las campañas de publicidad según los medios masivos se deben utilizar la televisión y radio, reforzándolas por el *merchandising* dirigida a precios bajos, ofertas, productos gratis y regalos por su compra.

2.6.4.5. Análisis de segmentación target

Descripción general: hombres y mujeres de 18 años o más, residentes en el área metropolitana de Guatemala, de los niveles socioeconómicos A, B, C+, C-, D y E.

- Nivel A: poseen ingresos elevados, vivienda propia en condominios exclusivos, carros del año que los cambian cada dos años, estudian en el extranjero, viajan al exterior frecuentemente. Ingreso promedio mensual mayor a Q. 45 000,00.

- Nivel B: profesionales y agroindustriales de éxito, que tienen un ingreso elevado, con un promedio mensual Q. 35 000,00.
- Nivel C+: tienen un nivel de vida bastante holgada y pueden darse ciertos lujos en menor escala. Graduados universitarios, profesionales. Invierten en bienes de confort para su vivienda (televisores, salas, entre otros). Ingreso promedio mensual de Q. 23 000,00.
- Nivel C-: trabajadores, empleados de oficina, tienen casa propia y vehículo de modelos no más de 10 años. Estudios a nivel diversificado y estudios superiores incompletos. No poseen capacidad de ahorro, pero cubren sus necesidades básicas. Ingreso promedio mensual de Q. 6 000,00.
- Nivel D: trabajadores que poseen un nivel estándar de vida que apenas está por encima de la pobreza. Cubren sus necesidades básicas como techo, alimentación y vestimenta, pero en forma limitada. Se transportan en buses públicos, motos y muy pocos tienen vehículos de modelos antiguos. Nivel de escolaridad primaria o secundaria. Ingreso promedio mensual de Q. 1 100,00 a Q. 2 800,00.
- Nivel E: nivel de estudios cuarto grado de primaria, muchos son analfabetos, viven en zonas marginales, sus viviendas son de lámina y madera, no poseen acceso a los servicios de salud y están muy limitados a satisfacer sus necesidades básicas. Ingresos promedio mensuales menores de Q. 1 200,00.

Según los diferentes niveles económicos se dividió el mercado de los posibles consumidores en los siguientes segmentos:

- Segmento dichosos y afortunados: viven con su pareja e hijos, el ingreso les alcanza sin dificultades, lo que más les afecta es el alto costo de la vida y la inseguridad ciudadana, y acerca del futuro se considera que está mejor que hace un año, se clasifica como clase media, media-alta, alta. Sus principales gastos son: alimentos y bebidas, vehículo, préstamos o hipotecas, entretenimiento, seguros, salud. Frecuentan comúnmente, Paiz, Wal-Mart, Pricemart y Clubco.
- Segmento tradicionales y luchadores: viven con su pareja e hijos, les preocupa el efecto del costo de vida y la inseguridad sobre su familia, se consideran que están igual o mejor que hace un año, manifiestan que estarán mejor en un año y se clasifican como clase media o trabajadora. Sus principales gastos son: alimentos y bebidas, vivienda, pago de servicios, transporte e impuestos. Frecuentan comúnmente los mercados, La Barata, Paiz, Maxi Despensa, La Torre y Wal-Mart.
- Segmento sobrevivientes y abnegados: con mayor presencia de mujeres e indígenas, viven en familia, se sienten muy afectados por el alto costo de vida, se consideran que están igual o peor que hace un año y se clasifica como clase baja o de los pobres. Sus principales gastos son: alimentos y bebidas, pago de servicio, alquiler de vivienda y transporte. Frecuentan comúnmente los mercados, tiendas de barrio, La Barata, La Despensa y Paiz.

A nivel general, el crimen y la violencia, son considerados como los principales problemas para la población, seguido de un alto costo de vida y el desempleo.

3. PLAN ESTRATÉGICO DEL PRODUCTO

3.1. Definición de la estrategia operativa

Elaboración de una estrategia operativa es la puesta en práctica según la mezcla de *marketing*, para darle seguimiento y mejorar el ciclo de vida del producto, persuadir al consumo de la nueva línea de jabón y su posicionamiento en el mercado nacional.

La palabra estrategia implica siempre un proceso a largo plazo tendiente a fomentar la realización de cambios necesarios para la mejor adecuación y respuesta de la empresa ante los cambiantes requerimientos; en ese sentido, las capacidades operativas de la empresa deben ser vistas como un portafolio de recursos que se adaptan a las cambiantes necesidades del producto.

3.2. Objetivo general del plan estratégico operativo

Construir una nueva línea de jabón antibacterial, de presencia fuerte, que conquiste el mercado, con base en el modelo de la mezcla de *marketing*, haciendo conocer y valorizando las cualidades que lo distinguen, satisfaciendo los requerimientos del mercado y obteniendo un aumento constante en cada trimestre.

3.3. Programa del producto

Se establecen acciones cuyo, objetivo es hacer conocer y valorizar las cualidades físicas que distinguen a la nueva línea de jabones antibacteriales, según las características más llamativas para el consumidor.

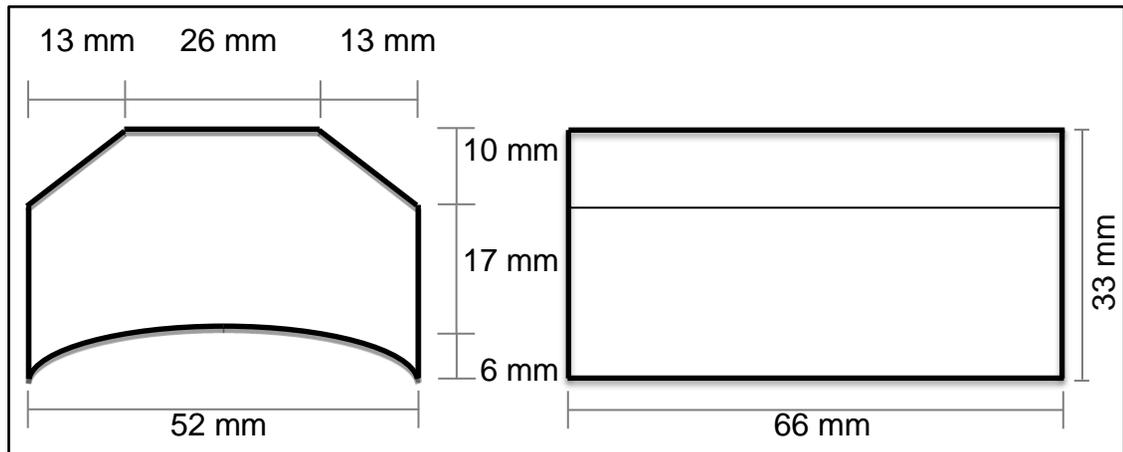
3.3.1. Nombre de la línea y beneficio principal

- Nombre: CUIDEX
- Definición: cuidado extra, ya que por su acción antibacterial es un cuidado extra en la piel y salud.
- Beneficio principal: acción antibacterial y elaborado con viruta 100 por ciento vegetal, la cual aumenta el rendimiento del jabón.

3.3.2. Características

- Acción: antibacterial
- Peso: 115 gramos
- La forma y dimensiones se detallan en la figura 30

Figura 30. **Forma y dimensiones del jabón antibacterial CUIDEX**



Fuente: elaboración propia, con programa Microsoft Word 2010.

- Fragancias y extractos
 - Avena con hojuelas de avena
 - Fresh con exfoliante
 - Herbal con romero y manzanilla
 - Menta con polvo de menta
 - Lavanda con semillas de uva
 - Vainilla milk con miel

- Ingredientes
 - Viruta de jabón vegetal
 - Securon / turpinal
 - Irgasan
 - Extractos
 - Fragancia

- Colorante

3.3.3. Diseño del empaque

El empaque primario para cualquier presentación (individual o tri-pack) es tipo sachet sin estucar, que contiene polietileno para contener la humedad y fragancia del jabón, el empaque es de capa simple transparente.

- Dimensiones
 - Individual: empaque secundario, es una caja de cartón texcote de 70 milímetros de frente por 60 milímetros de alto y 40 milímetros de fondo, impreso a color según su fragancia y extracto.
 - Tri-pack: empaque secundario, es una caja de cartón texcote de 105 milímetros de frente por 70 milímetros de alto y 60 milímetros de fondo, impreso a color según su fragancia y extracto.
- Cara principal o frente

La marca CUIDEX al frente con relieve, margen de las letras de color azul y difuminado de blanco a celeste de arriba abajo, además contiene el eslogan: para el cuidado de tu piel y tu salud, en la parte superior. Debajo de la marca en un cuadro relleno de color se encuentra su característica de jabón antibacterial, debajo y fuera del cuadro relleno, al lado izquierdo la característica de 100 por ciento vegetal y al lado derecho en relieve su fragancia con una imagen decorativa referente a la fragancia. Debajo de la fragancia se encuentra un cuadro relleno de color con su beneficio de

eliminar el 99,9 por ciento de los microbios y en la parte inferior izquierda del empaque el peso cantidad de pastillas y el peso neto, además de contar con un fondo de color azul marino fuerte con el extracto y su beneficio principal.

Figura 31. **Diseño cara principal del empaque**

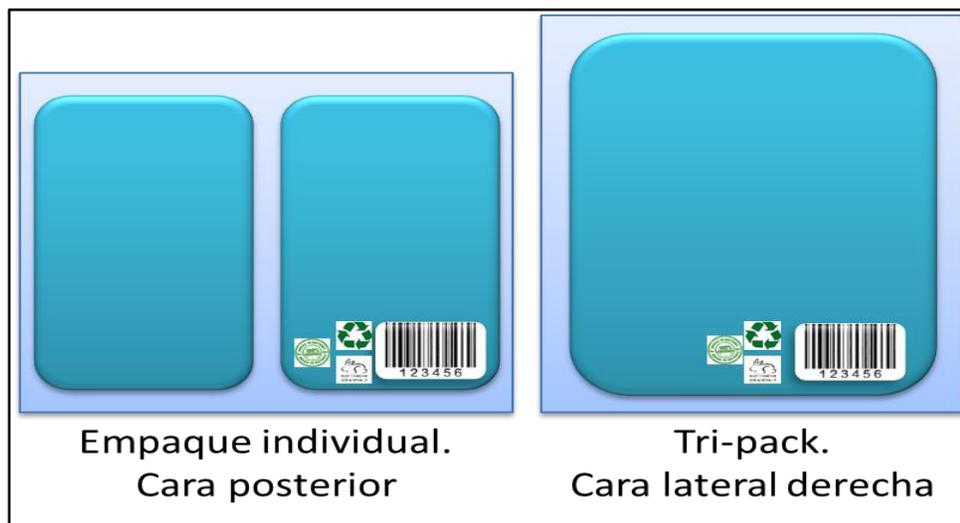


Fuente: elaboración propia, con programa Microsoft PowerPoint 2010.

- Información
 - Individual: en la parte posterior a la cara principal se encuentra la información en 2 columnas, en la primera se detalla lugar y empresa de elaboración, ingredientes, modo de empleo y precauciones. En la segunda columna se indican los diferentes medios de atención al cliente, código de barras, e iconos de reciclable, que el producto no es testado en animales y producto biodegradable.

- Tri-pack: se encuentra en la cara del lado derecho en una columna con toda la información con la que cuenta el empaque individual.

Figura 32. **Diseño cara de información del empaque**



Fuente: elaboración propia, con programa Microsoft PowerPoint 2010.

- Apertura y cierre
 - Individual: contiene un cierre automático en la cara del lado izquierdo y su apertura se encuentra en la cara contraria (cara del lado derecho), esta se sella con una etiqueta de seguridad para evitar su manipulación y garantizar su contenido.
 - Tri-pack: contiene un cierre automático en la cara inferior del empaque y su apertura se encuentra en la cara contraria (cara superior), esta se sella con una etiqueta de seguridad para evitar su manipulación y garantizar su contenido.

3.4. Programa de precio

Se determina el precio del producto sobre la base de las características del jabón antibacterial y del tipo de mercado al que se lanzará. Se contemplara la estructura de costos, sin dejar por fuera el análisis de los canales de distribución.

3.4.1. Cálculo de costos

- Costo de producción y empaque
 - Costo individual Q. 2,30
 - Costo Tri-pack Q. 6,65

- Costos variables el 20 % del costo de producción y empaque
 - Costo individual Q. 0,46
 - Costo Tri-pack Q. 1,33

- Costo de distribución: Q. 0,25

- Costos fijos de venta mensuales
 - Ejecutivo de Ventas Q. 3 500,00
 - Auxiliar de Ventas Q. 2 500,00
 - Prestaciones laborales (30.55 %) Q. 1 833,00
 - Cuotas Patronales (12.67 %) Q. 760,20
 - Total: Q. 8 593,20

3.4.2. Fijación de precios

$$PU = \frac{\text{Costo por unidad}}{100\% - \% \text{ de utilidad deseada}}$$

- Sumatoria de costos por unidad
 - Costo individual Q. 3,01
 - Costo Tri-pack Q. 8,23

- Precio a detallista 30 % y 25 %
 - Precio individual Q. 4,30. Precio consumidor final Q. 5,73
 - Precio Tri-pack Q. 11,75. Precio consumidor final Q. 15,66

- Precio a mayorista 20 %, 20 % y 18 %
 - Precio individual Q. 3,76. Precio detallista Q. 4,70. Precio consumidor final Q. 5,73
 - Precio Tri-pack Q. 10,28. Precio detallista Q. 12,85. Precio consumidor final Q. 15,67

3.5. Programa de plaza

Las decisiones sobre el canal de distribución son las más importantes que la Dirección enfrenta, el canal de distribución está relacionado con las decisiones sobre el *marketing* debido a que la promoción dependerá de qué tanta persuasión, capacitación, motivación y apoyo necesiten los concesionarios.

Las decisiones del canal de distribución algunas veces implican compromisos a largo plazo con otras empresas, por lo que se debe ser cuidadoso y detallista al momento de elaboración de contratos y estar comprometidos de ambas partes, para que en un futuro puedan mantener la relación comercial y no dañar la imagen de los involucrados. Se deben de tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Distribución física: transportar y almacenar producto.
- Financiamiento: adquirir y utilizar fondos para cubrir los costos del trabajo del canal.
- Aceptación de riesgos: asumir los riesgos de llevar a cabo el trabajo del canal.

Al dividir las diversas funciones deben asignarse a los responsables de ejecución y efectuarlas de la manera más eficiente, y así proporcionar surtidos satisfactorios de los productos a los consumidores.

3.5.1. Canales de distribución y cobertura

Los dos canales para la distribución de la línea de jabón CUIDEX se deben realizar de las siguientes formas:

- Fabricante, mayorista, detallista, consumidor final
- Fabricante, detallista, consumidor final

Tomando en consideración que, en el mercado los grandes detallistas como Wal-mart ejercen una marcada influencia sobre los fabricantes o distribuidores que promueven los artículos que ellos venden.

La ventaja del canal de 2 niveles de intermediario radica en que el mayorista o distribuidor puede tener una cobertura mayor y extenderse a nivel nacional y en un futuro a nivel centroamericano; además se puede dividir las tareas de *marketing* para reducir costos. El mayor problema es cómo convencer a uno o dos distribuidores principales para manejar la línea.

El canal de 1 nivel debe de ser temporal o exclusivo debido al alto costo administrativo que representa la distribución y *marketing* de la línea.

3.6. Programa de promoción

El programa de promoción se encuentra integrado por una serie de elementos básicos que dirigen el presupuesto de comunicación y promoción de las distintas actividades que serán aplicadas en el mercado.

3.6.1. Distribución de presupuesto de comunicación y promoción

Según el ciclo de vida del producto, por ser la etapa de introducción, los esfuerzos promocionales y de comunicación deberán de ser altos, ya que se caracteriza por bajo volumen de ventas, dificultad para introducir el producto al mercado, por lo que se elabora la siguiente distribución:

Tabla IX. **Promociones para impulso del producto**

Promoción	Objetivo	Duración	A quién va dirigido	Costo
Muestras de 15 gramos	Usar el producto	6 meses	Consumidor final	Q. 1 500,00
Impulsadora y colocadora (2 personas)	Usar el producto	6 meses	Consumidor final	Q. 6 936,85 por mes
Material informativo y rotulación	Informar de las características y beneficios	6 meses	Consumidor final	Q. 1 000,00 por mes
Material promocional	Usar el producto	2 veces al mes por 6 meses	Consumidor final	Q. 1 500,00 por mes
Publicidad en medios masivos	Usar el producto	Variable por 6 meses	Consumidor final	Q. 4 000,00 por mes
Créditos	Construcción de inventario	15 días	Mayorista / Detallista	Q. 15 000,00 por cliente
Precio de introducción	Construcción de inventario / Uso del producto	4 meses	Mayorista / Detallista	5 % de descuento en ventas mayores a Q.10 000,00 al contado.

Fuente: elaboración propia.

La distribución anterior está elaborada para un periodo de 6 meses, posterior a dicho periodo se debe de evaluar el impacto y la relación de las ventas con los costos y gastos, para evaluar una nueva distribución con las promociones siguientes:

- Vales canjeables por producto, ya que disminuye la sensación de riesgo al probar un producto nuevo.
- *Display* con información de características, ventajas y beneficios.
- Producto a consignación a mayoristas y detallistas.

Todo el material informativo, rotulación y material promocional debe estar enfocado al *merchandising* donde sus principios básicos son:

- Ubicación
- Presentación
- Comunicación
- Psicología del color en consumidor

3.7. Definición de la estrategia de comunicación

Dar a conocer las diferentes características, ventajas y beneficios de jabones CUIDEX que hacen una diferenciación al consumidor, por medios directos en el lugar de distribución que impulse la compra de los jabones

CUIDEX; así como publicidad en medios masivos para generar expectativa y deseo de la marca CUIDEX.

3.7.1. Definición de los objetivos de comunicación

- Credibilidad y claridad en las características de CUIDEX.
- Resaltar las ventajas y beneficios funcionales de CUIDEX.
- Diferenciar a CUIDEX por precio, rendimiento y calidad en el mercado de los jabones.

3.7.2. Concepto central de comunicación

Diferenciar a CUIDEX como la mejor opción de compra, por su ahorro y calidad en los ingredientes, los cuales son la combinación perfecta para el cuidado de tu piel y tu salud.

3.7.3. Concepto central creativo

- CUIDEX es un producto 100 por ciento vegetal para el cuidado de su piel y su salud al mejor precio.
- CUIDEX es ahorro por su composición 100 por ciento vegetal rinde más que un jabón común.
- CUIDEX con sus fragancias y extractos son los mejores jabones al mejor precio.

- CUIDEX siente la experiencia natural que protege su piel y la de su familia.

3.7.4. Estrategia de medios de comunicación

- Utilización de medios internos para anunciarse dentro de los puntos de venta al detalle.
- Pautar en suplementos de los puntos de venta al detalle.
- Pautar ¼ de página en medios de prensa en la sección de salud.
- Utilización de medios sociales para dar a conocer las características, ventajas y beneficios de CUIDEX, así como el catálogo de productos de la entidad INTERCORP, Sociedad Anonima.
- Evaluar la elaboración de un *spot* de radio para uso interno o uso masivo.
- Evaluar la elaboración de un *spot* de televisión para uso interno o uso masivo.

3.7.5. Ideas creativas de comunicación

- Realizar activaciones de BTL para dar a conocer el producto con muestras atadas a otros productos.
- Dar folletos informativos que expliquen las características y beneficios de cada jabón, así como el ahorro que hacen por su compra.

- Colocar habladores con diferentes ventajas y beneficios por su compra.
- Colocar banderines para ubicación del producto.
- Colocar muestras visibles para resaltar las características físicas de cada jabón CUIDEX.
- Personalizar el espacio de exhibición en el punto de venta.

3.8. Evaluación económica del producto

- Egresos
 - Costos fijos de venta mensuales Q. 8 593,20
 - Costos de comunicación y promoción Q. 14 936,85
- | | |
|---------------------------|--------------|
| Total de costos mensuales | Q. 23 530,05 |
|---------------------------|--------------|
- Costos de producción y distribución
 - Costo de producción unidad Q. 2,74 (precio unidad tri-pack)
 - Costo variable de producción Q. 0,27 (aumento de costo presentación individual)

Costo de producción más alto Q. 3,01 costo presentación individual.

- Precios de venta
 - Precio de venta unidad Q. 3,42. (Precio unidad tri-pack más bajo)
 - Precio variable de venta Q. 0,88 (Aumento de precio presentación individual más alto)

Precio de venta más alto Q. 4,30 precio de venta detallista individual.

- Punto de equilibrio ideal

$$U = \frac{TE}{PV - CP}$$

Donde:

U = Unidades

PV = Precio promedio de venta

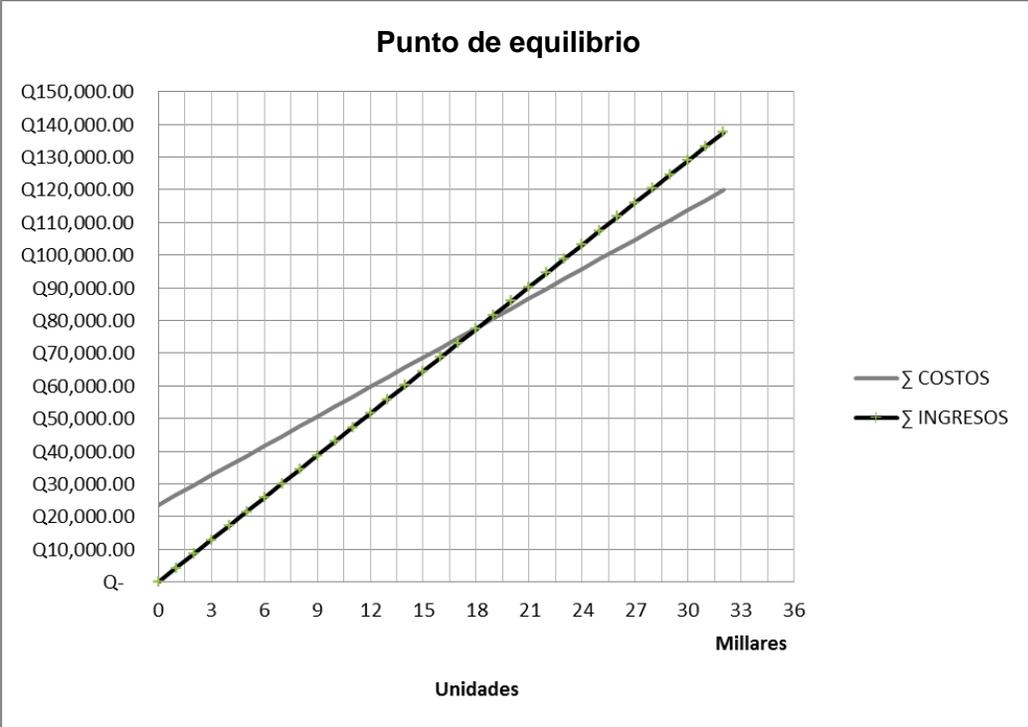
TE = Total de egresos por mes

CP = Costo promedio de producción

$$U = \frac{23\,530,05}{4,30 - 3,01}$$

$$U \cong 18,241$$

Figura 33. Punto de equilibrio del producto CUIDEX

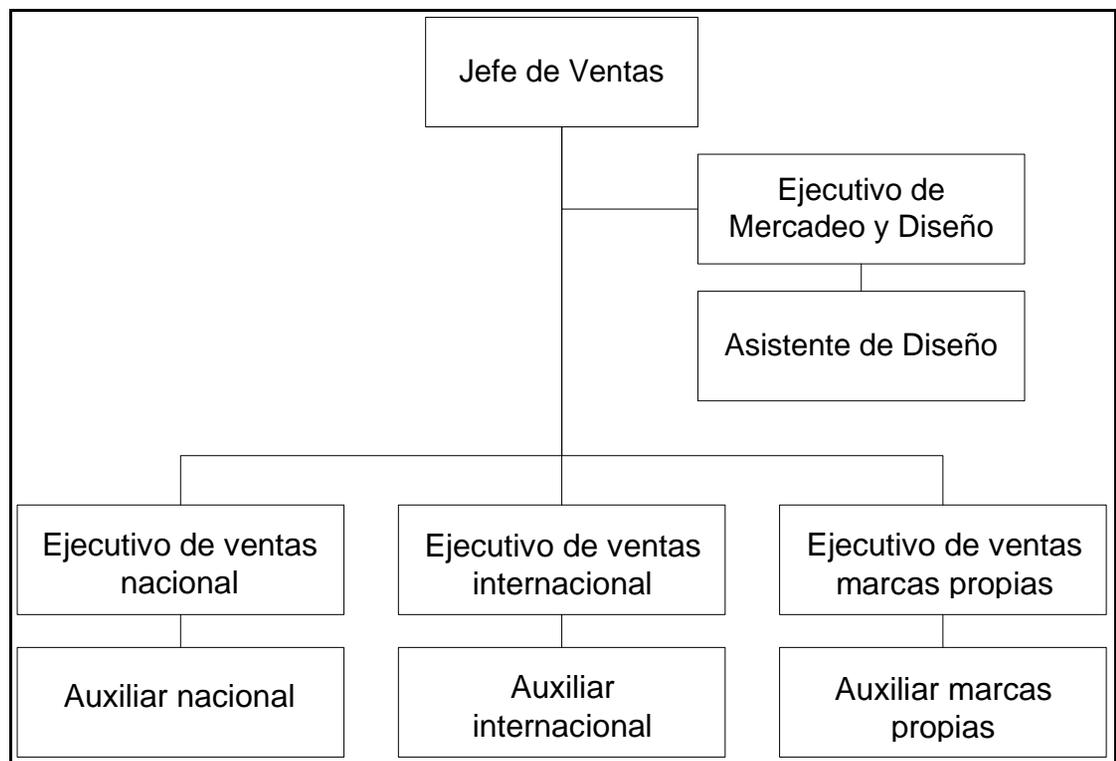


Fuente: elaboración propia.

4. GESTIÓN DE FUERZA DE VENTAS

Para que la ejecución del plan sea exitosa y pueda gestionarse de mejor manera la fuerza de ventas, se recomienda la siguiente estructura organizacional del Departamento de Ventas, haciendo algunas variantes de la estructura actual de la empresa, como se muestra en la figura 34.

Figura 34. **Organigrama estructural y organizacional propuesto del Departamento de Ventas**



Fuente: elaboración propia, con programa Microsoft Visio 2010.

4.1. Descripción de puestos

A continuación se describen los diferentes puestos ideales para la administración y gestión de la fuerza de tomando en cuenta la estructura organizacional propuesta, ver tablas X – IV.

Tabla X. **Encabezado descripción del puesto de jefe de Ventas**

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Nombre funcional:	Jefe de Ventas
Inmediato superior:	Gerente general
Subalternos:	Ejecutivos de ventas Auxiliares de ventas Ejecutivo de Mercadeo y Diseño Asistente de Diseño
Fecha de elaboración	marzo de 2013

Fuente: elaboración propia.

- Naturaleza del puesto

El jefe de Ventas ocupa la jerarquía inmediata inferior al gerente general, por lo que debe apoyarlo en las actividades que realiza, teniendo a su cargo el Departamento de Ventas.

- Función principal

Planear, organizar, dirigir y controlar al equipo de ventas con base a los planes generales de la dirección de ventas, mercadeo. Contribuyendo así en el logro de objetivos de venta basándose en el presupuesto establecido.

- Tareas principales

- Dirección de personas: asignación de misiones, funciones y tareas, estímulo para su consecución, delegación, comunicación e implicación en el desarrollo de cada persona de forma individual.
- Ser referente de la organización: desempeñar su actividad con excelencia, transmitiendo el orgullo de pertenencia a la organización.
- Definición de la estrategia comercial: analizar el entorno y la estrategia de la organización para consensuar objetivos, oportunidades de negocio y acciones comerciales.
- Planificación de la actividad comercial: garantizar que se conocen e interiorizan los objetivos y que su consecución se basa en unos estándares comerciales y una planificación sistemática, medible y razonable.
- Garantizar la venta y el servicio de calidad: fomentar la venta eficiente a través del entrenamiento y el apoyo al equipo comercial.
- Seguimiento: analizar de forma sistemática los resultados, los estándares comerciales y los planes establecidos; establecer una metodología de seguimiento que favorezca el cumplimiento de todos y cada uno de los miembros del equipo.
- Control y evaluación del presupuesto del Departamento de Ventas.

- Requisitos
 - Educación y experiencia
 - Licenciatura en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas o Mercadotecnia.
 - Postgrado en Comercio, Administración de Empresa o Mercadeo.
 - Dominio del idioma inglés.
 - Cuatro años de experiencia en jefatura en ventas, manejo de fuerza de ventas, planeación y programación de estrategias o puesto a fin.
 - Otros requisitos
 - Liderazgo
 - Capacidad para trabajar bajo presión
 - Habilidad para diagnosticar y solucionar problemas
 - Visión estratégica
 - Responsable
 - Honorable
 - Discreto
 - Positivo
 - Excelentes relaciones humanas
 - Habilidades para delegar
 - Habilidad para trabajar en equipo
 - Criterio propio
 - Ética profesional
 - Disponibilidad de horario

Tabla XI. **Encabezado descripción del puesto de ejecutivo de ventas**

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Nombre funcional:	Ejecutivo de ventas nacional Ejecutivo de ventas internacional Ejecutivo de ventas de marcas propias
Inmediato superior:	Jefe de Ventas
Subalternos:	Auxiliares
Fecha de elaboración	marzo de 2013

Fuente: elaboración propia.

- Naturaleza del puesto

El ejecutivo de ventas es el elemento más importante de la empresa, permite establecer una comunicación directa con los clientes y la empresa, de ellos depende la rentabilidad según las ventas que puedan cerrar, se encuentra bajo el mando de jefe de Ventas.

- Función principal

Establecer comunicación, visitar, cerrar ventas y dar seguimiento a clientes con potencial de compra y consumo de los productos de su línea, para promocionar y coordinar actividades en conjunto con mercadeo y clientes a fin de alcanzar la meta establecida.

- Tareas principales
 - Establecer un nexo entre el cliente y la empresa.
 - Comunicar adecuadamente la información de los productos y servicios que brinda la empresa.
 - Asesorar que productos debe utilizar al cliente.
 - Retroalimentar, inquietudes de los clientes, actividades de la competencia.
 - Contribuir activamente en la solución de problemas.
 - Administrar territorio de ventas.
 - Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa.
 - Mantener una buena relación con el departamento de producción y calidad.

- Requisitos
 - Educación y experiencia
 - Último año de estudios universitarios en carreras a fin a: Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Mercadotecnia y Publicidad.
 - Experiencia laboral en servicio al cliente, compras y ventas.
 - Manejo de paquetes, office (excel intermedio) e ilustrator (opcional).
 - Dominio del idioma inglés. (Ventas internacionales)
 - Conocimiento del idioma inglés. (Ventas nacionales y marcas propias)
 - Conocimientos de tratados de libre comercio. (Ventas internacionales)

- Otros requisitos
 - Liderazgo
 - Proactivo
 - Capacidad para solucionar problemas
 - Capacidad para trabajar bajo presión
 - Ordenado
 - Responsable
 - Honorable
 - Discreto
 - Excelentes relaciones humanas
 - Habilidad para trabajar en equipo
 - Criterio propio
 - Ética profesional

Tabla XII. **Encabezado descripción del puesto de auxiliares de ventas**

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Nombre funcional:	Auxiliar nacional Auxiliar internacional Auxiliar de marcas propias
Inmediato superior:	Ejecutivo de ventas
Subalternos:	Ninguno
Fecha de elaboración	marzo de 2013

Fuente: elaboración propia.

- Naturaleza del puesto

El auxiliar de ventas asiste y realiza actividades que apoyan a los ejecutivos de ventas, ocupa en la jerarquía inmediata inferior al ejecutivo de Ventas, por lo que debe apoyarlo en las actividades que realiza, al igual que a todo el equipo de ventas.

- Función principal

Asistir y apoyar a los ejecutivos de ventas en actividades administrativas, informativas y secretariales para que se cumplan los objetivos individuales y del departamento.

- Tareas principales

- Atención al cliente.
- Manejo de reportes de ventas.
- Administración de la información, la relación de todo tipo de información útil para el departamento así como la realización de consultas en el sistema.
- Control estadístico de ventas.
- Manejo de inventarios.
- Seguimiento y evolución de órdenes de venta.
- Seguimiento y evolución de órdenes de compra.
- Cobros.
- Laborar de la mano con encargado de mercadeo y el equipo de ventas.

- Requisitos
 - Educación y experiencia
 - Estudios universitarios en carreras a fin a: Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Diseño y Comunicación.
 - Experiencia laboral en servicio al cliente, cobros y ventas.
 - Conocimiento del idioma inglés.
 - Manejo de paquetes, office (excel intermedio) e illustrator (opcional).
 - Otros requisitos
 - Capacidad para trabajar bajo presión
 - Ordenado
 - Responsable
 - Honorable
 - Discreto
 - Excelentes relaciones humanas
 - Habilidad para trabajar en equipo
 - Accesible
 - Ética profesional

Tabla XIII. **Encabezado descripción del puesto de ejecutivo de Mercadeo y Diseño**

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Nombre funcional:	Ejecutivo de Mercadeo y Diseño
Inmediato superior:	Jefe de Ventas
Subalternos:	Asistente de Diseño
Fecha de elaboración	marzo de 2013

Fuente: elaboración propia.

- **Naturaleza del puesto**

El ejecutivo de Mercadeo y Diseño asiste y realiza actividades que apoyan a los ejecutivos de ventas en el área de mercadeo, evalúa y diseña nuevos productos según las necesidades del mercado y empresa; ocupa en la jerarquía inmediata inferior al jefe de Ventas, por lo que debe apoyarlo en las actividades que realiza, al igual que al equipo de ventas.

- **Función principal**

Diseñar, coordinar, supervisar y controlar la planificación e implementación de las estrategias de mercadeo de las diferentes líneas de productos, para lograr el cumplimiento de los parámetros de participación de mercado, objetivos de venta, rentabilidad y presupuesto de gastos definidos.

- Tareas principales
 - Promover marcas internas.
 - Innovación constante en las marcas y productos.
 - Desarrollo de productos nuevos.
 - Desarrollo de promociones.
 - Supervisión y evaluación de promociones.
 - Evaluación de ventas.
 - Evaluación de desempeño de clientes.
 - Evaluación constante de la competencia.
 - Desarrollar la imagen de las marcas de la empresa.

- Requisitos
 - Educación y experiencia
 - Licenciatura en Mercadotecnia, Administración de Empresas o Ingeniería Industrial con estudios de mercadotecnia.
 - Tres años de experiencia laboral puestos de mercadotecnia y administración.
 - Manejo de paquetes, office e ilustrator.
 - Conocimientos del idioma inglés.

 - Otros requisitos
 - Capacidad para trabajar bajo presión
 - Proactivo
 - Innovador

- Ordenado
- Responsable
- Honorable
- Discreto
- Excelentes relaciones humanas
- Habilidad para trabajar en equipo
- Criterio propio
- Ética profesional

Tabla XIV. **Encabezado descripción del puesto de asistente de Diseño**

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Nombre funcional:	Asistente de Diseño
Inmediato superior:	Ejecutivo de Mercadeo y Diseño
Subalternos:	Ninguno
Fecha de elaboración	marzo de 2013

Fuente: elaboración propia.

- Naturaleza del puesto

El asistente de diseño ocupa la jerarquía inmediata inferior al ejecutivo de Mercadeo y Diseño, por lo que debe apoyarlo en las actividades que realiza, al igual que al equipo de ventas.

- Función principal

Asistir y apoyar al ejecutivo de Mercadeo y Diseño en actividades promocionales, informativas, secretariales y de diseño, para que se cumplan los objetivos individuales y del departamento.

- Tareas principales

- Atención de consultas de la gerencia.
- Realización de consultas en el sistema.
- Laborar de la mano con mercadeo y ejecutivos de venta.
- Supervisión de promociones.
- Control estadístico de promociones.
- Creación de artes y diseños.

- Requisitos

- Educación y experiencia
 - Cursando actualmente estudios universitarios en carreras a fin: Diseño y Publicidad, Comunicación, Informática.
 - Experiencia laboral en, diseño, servicio al cliente, mercadeo.
 - Conocimiento del idioma inglés.
 - Manejo de paquetes, office e ilustrator.
- Otros requisitos
 - Creativo

- Innovador
- Proactivo
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Ordenado
- Responsable
- Honorable
- Discreto
- Excelentes relaciones humanas
- Habilidad para trabajar en equipo
- Accesible
- Ética profesional

4.2. Presentación del producto

Jabón CUIDEX 100 por ciento vegetal para el cuidado de su piel y su salud. Sus ingredientes vegetales, además de ser biodegradables aumentan el rendimiento del jabón de forma significativa, asimismo su forma con el lado inferior más corto presenta una curvatura, evita que la base no tenga contacto directo con la superficie evitando el desperdicio y optimizando su uso.

Presenta una diversidad de extractos y fragancias (avena, fresh, herbal, menta, sábila, vainilla milk), las cuales ayudan a captar la atención de los clientes potenciales y surtir a los diferentes nichos del mercado.

- El jabón de avena con extractos de hojuela molida de avena es de color beige, su fragancia y extractos agregan los beneficios extras de cuidado de la piel, ya que elimina las impurezas y realiza una limpieza de los poros, es recomendado para todo tipo de piel, pero en especial, para piel

sensible que se irrita fácilmente o con leves quemaduras solares, además es ideal para las reacciones alérgicas, picaduras de insecto, erupciones y varicela.

- El jabón fresh con exfoliante llamado liposcrub es un producto recomendado para las personas que desean una sensación de frescura y vitalidad al momento de su uso, ya que estimula sus sentidos. Además el exfoliante ayuda a eliminar todas las impurezas de la piel y brinda una sensación de limpieza extra.
- El jabón herbal con extracto de romero y manzanilla es de color verde manzana, cuenta con una fragancia que estimula el cerebro y brinda la sensación de hierbas, sus extractos sirven para recuperar las funciones que hacen ver a la piel saludable ya que es antioxidante, cicatrizante, descongestivo y restaurador, por lo que la piel se ve beneficiada por su uso constante, es un producto recomendado a personas propensos a raspaduras o heridas no profundas constantes en la piel y a personas preventivas con respecto a los efectos de la edad en la piel.
- El jabón de menta con extractos de polvo de menta es de color aqua, es un jabón diseñado para dar la sensación de extrema frescura y relajación ayuda a la circulación de la sangre, el polvo de menta ayuda a eliminar las impurezas y evita la formación de granitos en la piel, es recomendado para personas con problemas de acné e ideal para personas que desean un momento de relajación.
- El jabón de lavanda con extractos de semilla de uvas es de color lila, su fragancia inspira a la relajación y reduce la ansiedad, además el beneficio

de la semilla de uva la cual brinda colágeno, lo que mantiene la elasticidad de la piel y mejora la apariencia en general manteniendo la piel hidratada, limpia y purificada, es recomendado para personas que buscan el efecto de rejuvenecimiento en la piel.

- El jabón de vainilla milk combinado con miel es de color blanco, es uno de los jabones históricamente más conocidos, ya que cuentan con un alto contenido en propiedades de hidratos, grasas y proteínas los cuales lo convierten en un excelente suavizante, además de hidratar y nutrir la piel, es un producto ideal para todo tipo de piel.

4.2.1. Características físicas

Pastilla de 115 gramos de jabón cien por ciento vegetal, antibacterial, en forma de un polígono de 6 lados, con su nombre CUIDEX grabado en la parte superior, sus colores pastel (beige, celeste, verde manzana, aqua, lila, blanco) ayudan a definir las fragancia y características que encontramos en cada uno de ellos. Cuenta con dos presentaciones, individual y tri-pack.

Cada jabón cuenta con empaque primario individual, que es un papel sin estucar con una capa de polietileno, el cual permite que la humedad del jabón se conserve y su fragancia siempre sea con la misma tonalidad.

Su empaque secundario es un estuche texcote 14 con impresión a *full* color según su fragancia, cuenta con un realce en la marca CUIDEX de color difuminado de celeste a blanco, el cual es percibido por el ojo con mucha facilidad, además cuenta con la información de la fragancia en la esquina inferior derecha de forma inclinada con un pequeño dibujo de fondo de

identificación y los extractos con su beneficio principal en la parte inferior con fondo azul marino, además contiene información de peso, ingredientes, licencia sanitaria, código de barras, datos de producción en uno de sus lados, lo cual en conjunto brinda un toque de elegancia y limpieza. (Ver figuras 30 y 31)

4.2.2. Ventajas

- Es un producto guatemalteco, que permite tener un precio cómodo frente a la competencia.
- Producto elaborado con materias primas nacionales y naturales.
- Jabón antibacterial con características cosméticas.
- Variedad de fragancias y características.
- Producto sin reactivos químicos.
- Grasa 100 por ciento vegetal.

4.2.3. Beneficios

- Jabón antibacterial biodegradable (100 por ciento vegetal) con mayor rendimiento que la competencia.
- Fragancias clásicas e innovadoras que estimulan los sentidos.

- Características cosméticas con extractos o exfoliantes que ayudan al cuidado de la piel brindando un valor agregado a cada jabón.
- No cuenta con reactivos químicos que dañen la salud de la piel.

4.3. Presentación del mercado objetivo

Es importante presentar las características de los futuros clientes y así conocer qué se debe ofrecer a los mismos, para lograr obtener el éxito en la aceptación del producto.

4.3.1. Descripción general

Hombres y mujeres de 18 a 70 años de edad, económicamente activos, según los niveles económicos C+, C- y D, los cuales presentan captar un mercado de 1 por ciento a corto plazo y de un 2 por ciento a largo plazo, siendo una demanda de 58 398 y 116 797 personas respectivamente, de un total aproximado de 5 800,000 millones de personas económicamente activas en Guatemala, además se trabajará en los 3 segmentos definidos como:

- Dichosos afortunados
- Tradicionales y luchadores
- Sobrevivientes y abnegados

4.3.2. Ubicación

Residentes del departamento de Guatemala y sus municipios aledaños, distribución de un canal. Asimismo se buscará expandirse a todo el territorio nacional con la distribución a dos canales.

4.3.3. Situación económica

El 38 por ciento de la población total corresponde a la población activa y el sueldo promedio cubre la canasta básica, aunque el sueldo mínimo no cubre las necesidades básicas, como se muestra en la tabla XV.

Tabla XV. **Situación económica de los consumidores**

	Descripción
Población:	15 073.375
Población económicamente inactiva:	4 974.699
Población económicamente activa:	5 839.865
Inflación (2011)	3,17 %
Sueldo promedio	Q. 3 800,00
Costo canasta básica	Q. 3 224,80
Sueldo mínimo	Q. 2 421,75

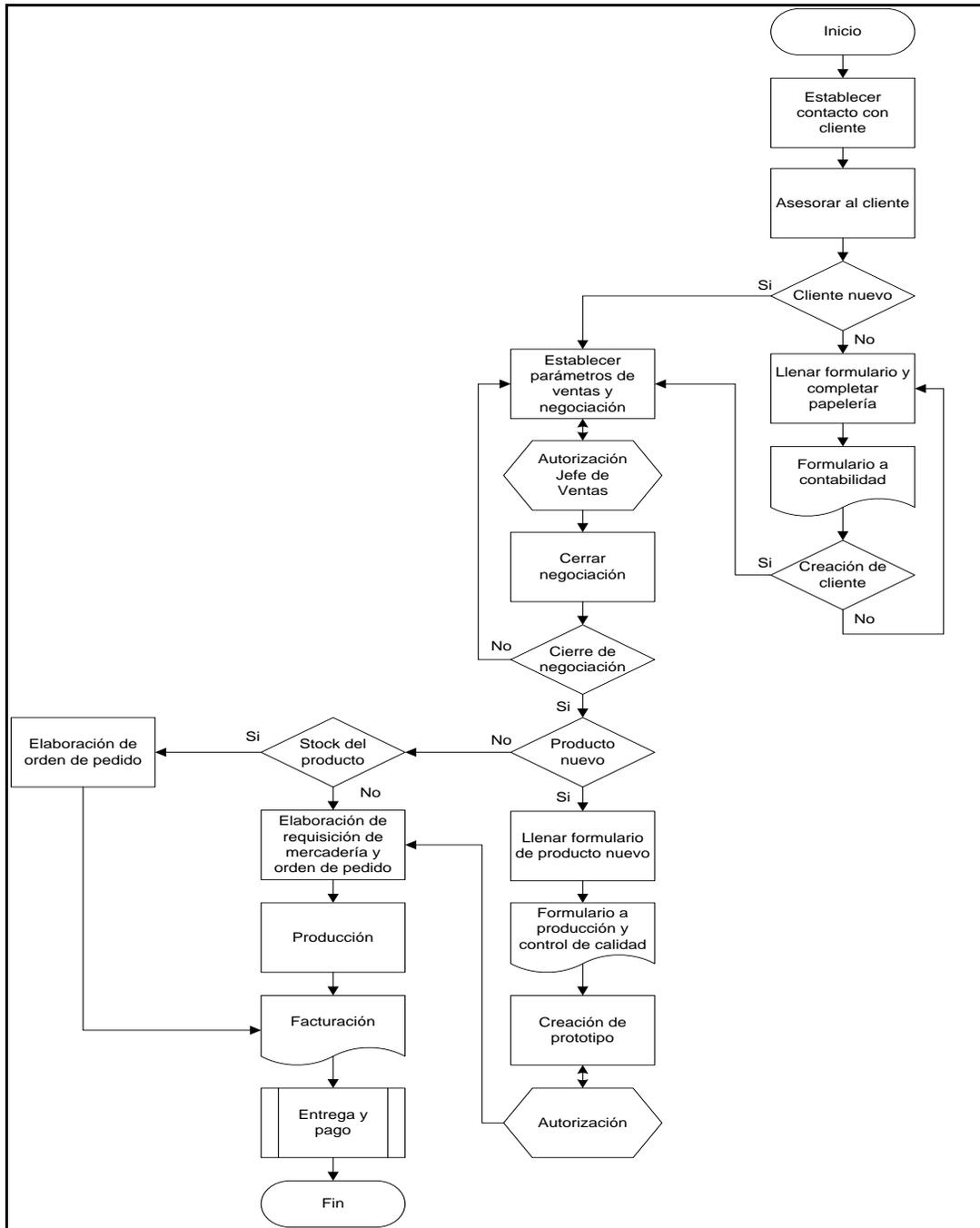
Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

4.4. Procedimiento de ventas

- Establecer el contacto del cliente con la empresa a través del representante de ventas.
- El ejecutivo de ventas informa al cliente sobre los productos y servicios que ofrece la entidad INTERCORP, S.A. y asesora según las necesidades del cliente.
- En caso sea cliente nuevo, se llena el formulario y se completa la papelería según los requerimientos de contabilidad. Al tener el formulario lleno se pasa a contabilidad para verificación de documentos, número de identificación tributaria (Nit.) y se crea el código de cliente.
- El cliente y el ejecutivo de ventas establecen condiciones de negociación. (Venta a crédito o contado, 50 por ciento de anticipo, etc., esto dependerá del tipo de cliente). El jefe de ventas evalúa y aprueba las negociaciones si es necesario según las características de cada una de ellas.
- Si se cierra la negociación entre el ejecutivo de ventas y el cliente, se evalúa si es producto nuevo o existente y si se cubre el pedido con *stock* de inventarios de producto terminado.
- Si el producto es nuevo, se llena formulario de productos nuevos, al tener el formulario lleno se para a producción y control de calidad para la elaboración del prototipo. Si es necesario, el cliente aprueba el prototipo para la elaboración del pedido.

- Ventas ingresa el pedido y requisición de mercadería, en el que especifica cantidad y precio.
- En caso el *stock* sea positivo, se elabora la orden de pedido y se entrega a Contabilidad para facturación y emitir la papelería adecuada para que sea trasladada a bodega, para ser despachada. En caso el *stock* sea negativo, es necesario ingresa el pedido y requisición de mercadería, en el que especifica cantidad y precio. Se elabora el producto según las normas de calidad y evalúa que el producto sea el correcto y en las condiciones adecuadas.
- Enviar la información a Contabilidad para facturación y emitir la papelería adecuada para que sea trasladada a bodega, y ser despachada.
- Dependiendo de la negociación realizada, durante el despacho se recoge el pago por el mismo o bien se tramita la contraseña.

Figura 35. Procedimiento de ventas



Fuente: elaboración propia con programa Microsoft Visio 2010.

4.5. Proyección de ventas

La proyección de ventas se basa en alcanzar el punto de equilibrio en el sexto mes, aproximadamente y en un año recuperar la inversión de los primeros 6 meses.

Tabla XVI. Proyección de ventas

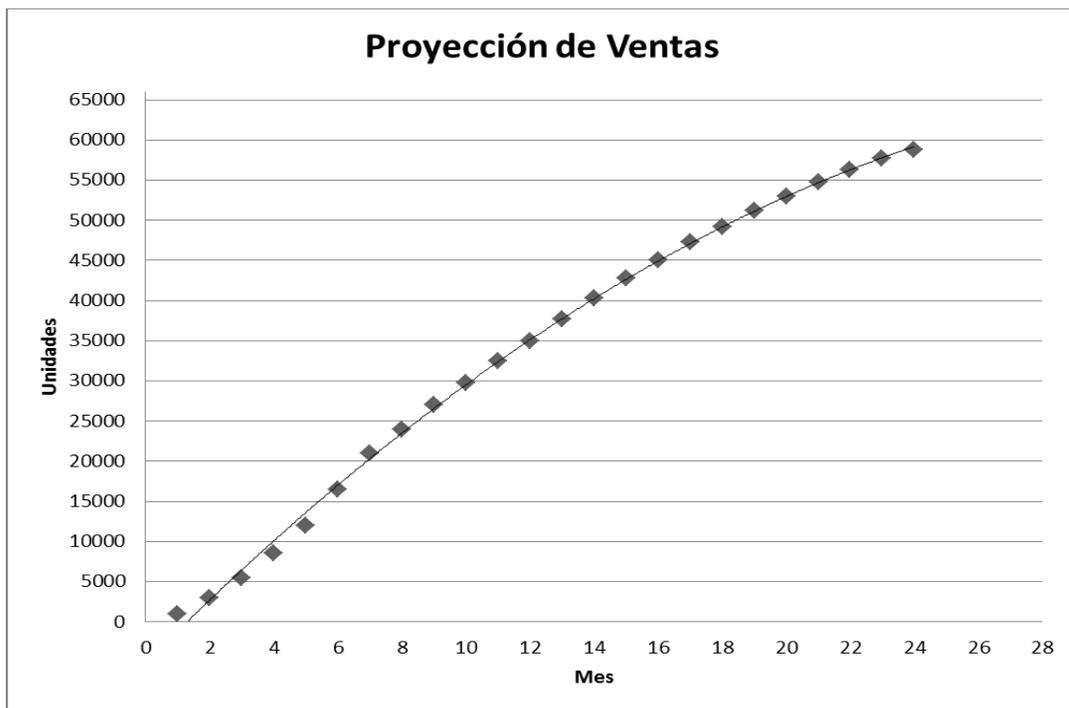
MES	VENTAS [unidades]	CRECIMIENTO [unidades]	CRECIMIENTO [%]
Mes 1	1 000	1 000	
Mes 2	3 000	2 000	300 %
Mes 3	5 500	2 500	83 %
Mes 4	8 500	3 000	55 %
Mes 5	12 000	3 500	41 %
Mes 6	16 500	4 500	38 %
Mes 7	21 000	4 500	27 %
Mes 8	24 000	3 000	14 %
Mes 9	27 000	3 000	13 %
Mes 10	29 750	2 750	10 %
Mes 11	32 500	2 750	9 %
Mes 12	35 000	2 500	8 %
Mes 13	37 750	2 750	8 %
Mes 14	40 250	2 500	7 %
Mes 15	42 750	2 500	6 %
Mes 16	45 000	2 250	5 %
Mes 17	47 250	2 250	5 %

Continuación de la tabla XVI.

Mes 18	49 250	2 000	4 %
Mes 19	51 250	2 000	4 %
Mes 20	53 000	1 750	3 %
Mes 21	54 750	1 750	3 %
Mes 22	56 250	1 500	3 %
Mes 23	57 750	1 500	3 %
Mes 24	58 750	1 000	2 %

Fuente: elaboración propia.

Figura 36. **Proyección de ventas**



Fuente: elaboración propia.

4.6. Establecimiento de metas en ventas

- Administrar y cumplir con las ventas proyectadas mensualmente.
- Aumentar en igual porcentaje al crecimiento el número de clientes nuevos dentro de la empresa.
- Aumentar la demanda por cliente.
- Tener una rotación de inventarios del 90 por ciento en los puntos de venta.
- Mantener un margen menor al 5 por ciento de reclamos por servicio y atención.
- Cumplir con las fechas de entrega de producto.
- Mantener un margen menor al 5 por ciento de reclamos por atrasos.
- Recuperar el 100 por ciento de crédito vencido.
- Cumplir con el presupuesto de mercadeo.

5. SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN

5.1. Evaluación de desempeño de fuerza de ventas

Los vendedores se deben evaluar con respecto a si cumplieron los objetivos de venta, siguiendo las políticas y procedimientos de la administración. Emplear medidas, tanto cuantitativas, como conductuales para evaluar diferentes dimensiones de las ventas.

Para poder realizar una la evaluación la información debe ser real, precisa, actualizada y adecuada con el fin de identificar y analizar las desviaciones, para tomar las medidas correctivas adecuadas.

Las áreas a evaluar según el puesto que ocupan se dividen en:

- Jefe de Ventas

Tabla XVII. **Evaluación del jefe de Ventas**

Áreas de responsabilidad	Nivel de responsabilidad	Criterios de medición
Asignar, dirigir y evaluar las actividades de los ejecutivos de venta, para obtener los resultados.	Total	Cumplimiento de objetivos del departamento.

Continuación de la tabla XVII.

<p>Elaboración de programas enfocados al desarrollo humano de su personal para crear un clima que permita el mejor aporte por parte del colaborador en las actividades que realiza.</p>	<p>Total</p>	<p>Productividad del recurso humano. Clima laboral favorable.</p>
<p>Mantener comunicación con clientes líderes de opinión para conocer la situación del mercado.</p>	<p>Parcial</p>	<p>Cumplimiento de objetivos del departamento.</p>
<p>Coordinar las visitas a clientes y otras rutas asignadas a la fuerza de venta para contar con información actualizada de los mercados potenciales y sus características, buscando siempre nuevas oportunidades de negocio.</p>	<p>Parcial</p>	<p>Porcentaje de ventas real.</p>
<p>Administrar los recursos económicos asignados a los gastos operativos y autorizar su uso, para controlar y optimizar el presupuesto.</p>	<p>Total</p>	<p>Ejecución del presupuesto no mayor del 100 %.</p>

Fuente: elaboración propia.

- Ejecutivos de ventas

Tabla XVIII. **Evaluación de los ejecutivos de ventas**

Áreas de responsabilidad	Nivel de responsabilidad	Criterios de medición
Coordinar visitas a clientes y potenciales clientes para contar con información actualizada de los mercados y sus características, buscando siempre nuevas oportunidades de negocio.	Total	Cantidad de nuevos clientes. Porcentaje de venta de nuevos productos a clientes actuales.
Comunicar y asesorar adecuadamente sobre los productos y servicios que brinda la empresa.	Total	Cantidad de reclamos de servicio y atención.
Administración de ventas.	Total	Cumplimiento de metas de venta
Comunicar las características de sus clientes y consumidores para la elaboración de promociones.	Parcial	Porcentaje de ventas real.
Manejar promociones y muestras de acuerdo a las normativas del ejecutivo de Mercadeo y Diseño.	Total	No solicitar promociones o muestras extras.
Dar seguimiento a los pedidos de los clientes según el periodo de entrega de estos.	Parcial	Días de retrasos y reclamos por atraso.

Fuente: elaboración propia.

- Auxiliares de ventas

Tabla XIX. **Evaluación de los auxiliares de ventas**

Áreas de responsabilidad	Nivel de responsabilidad	Criterios de medición
Comunicar y asesorar adecuadamente sobre los productos y servicios que brinda la empresa.	Parcial	Cantidad de reclamos de servicio y atención.
Dar seguimiento a los pedidos de los clientes según el periodo de entrega de estos.	Total	Días de retrasos. Cantidad de reclamos por calidad y atrasos.
Realizar la función de cobros de créditos de manera eficiente y eficaz.	Total	Disminución de cuentas por cobrar. Facturación mensual vs cuentas por cobrar.
Manejo de inventarios	Total	Rotación de Inventarios. Niveles de seguridad de inventarios.
Realizar reportes de venta o cualquiera que sea solicitado.	Total	Calidad y confiabilidad de la información proporcionada.

Fuente: elaboración propia.

- Ejecutivo de Mercadeo y Diseño

Tabla XX. **Evaluación del ejecutivo de Mercadeo y Diseño**

Áreas de responsabilidad	Nivel de responsabilidad	Criterios de medición
Asegurar la rentabilidad de los productos, cumpliendo con los objetivos de venta y participación del mercado.	Parcial	Cumplimiento de objetivos del departamento.
Elaboración, coordinación y control de planes de mercadeo (promociones) y ventas de los diferentes productos que garanticen la comercialización adecuada.	Total	Penetración del producto en el mercado.
Supervisión y evaluación de los planes de mercadeo.	Total	Calidad y confiabilidad en la información que provee. Porcentaje de ventas reales.
Administrar y liquidar los recursos económicos asignados, para controlar y optimizar el uso de estos	Total	Ejecución del presupuesto no mayor del 100 %. Liquidación en el tiempo estipulado.

Continuación de la tabla XX.

Elaboración de nuevos productos que tengan lanzamientos exitosos y sean rentables.	Total	Cumplimiento de objetivos del departamento. Cumplimiento en la fecha de lanzamiento. Penetración del producto en el mercado.
Vigilar y evaluar constantemente el comportamiento del mercado a fin de diseñar estrategias y lograr los objetivos establecidos	Total	Calidad y confiabilidad en la información que provee. Penetración del mercado

Fuente: elaboración propia.

- Asistente de Diseño

Tabla XXI. **Evaluación del asistente de Diseño**

Áreas de responsabilidad	Nivel de responsabilidad	Criterios de medición
Preparar y asistir correspondencia interna y externa.	Total	Puntualidad en correspondencia.

Continuación de la tabla XXI.

<p>Apoyar en actividades de logística y trabajo de campo para que los materiales e información de las promociones se encuentren listos con el mínimo de atrasos e imprevistos, logrando con éxito cada actividad que se realice.</p>	<p>Soporte</p>	<p>Cumplimiento de objetivos de agenda. Atrasos en promociones.</p>
<p>Apoyar en la elaboración de artes y diseño con base a requerimientos del ejecutivo de Mercadeo y Diseño para cumplir con los objetivos individuales y del departamento.</p>	<p>Soporte</p>	<p>Elaboración del diseño en el tiempo estipulado. Cumplimiento de objetivos.</p>
<p>Establecer un canal de comunicación entre la fuerza de venta, para mantenerlos informados y contribuir al trabajo de equipo del departamento.</p>	<p>Total</p>	<p>Cantidad de problemas de comunicación interna.</p>
<p>Apoyar en cualquier otra actividad que le sea asignada para contribuir al logro de los objetivos del departamento.</p>	<p>Total</p>	<p>Cumplimiento en las actividades asignadas con puntualidad y eficiencia.</p>

Fuente: elaboración propia.

La evaluación servirá para que la fuerza de ventas tenga una apreciación comparativa de los objetivos y cumplimiento de metas individuales, así como grupales, además ayuda a mejorar su formación profesional y se orientan de una forma asertiva hacia los requerimientos de la empresa.

Si la evaluación es constante, se hacen las correcciones a las desviaciones más significativas y dichas correcciones son aplicadas y reconocidas por el equipo de fuerza de ventas, favorecerá a la promoción interna y mejorará la de la selección externa, al determinar las necesidades y requerimientos de formación.

5.1.1. Cumplimiento de metas de ventas

Para ser eficaces en la tarea de seguimiento y evaluación del equipo de ventas, se cuenta con herramientas que ayudan a conseguir los objetivos de venta.

- Ficha de clientes: el vendedor tiene que seguir unas rutas diariamente acompañado de este tipo de documento, en él se recogen los siguientes datos:
 - Datos del cliente
 - Frecuencia de visita
 - Fecha de la última visita realizada
 - Volumen de pedidos del mes anterior
 - Volumen de pedidos previstos
 - Cantidad servida en el último pedido
 - La gama de productos que trabaja

- Como y en qué cantidad trabaja con la competencia
- Observaciones

La ficha nos permitirá evaluar:

- El tiempo transcurrido desde la última visita
 - La rotación del producto en ese tiempo
 - El comportamiento de nuestro producto en ese periodo
 - Tendencias del mercado
 - Otra información valiosa con las observaciones
- Informe diario: se entregará una vez a la semana, y deberá detallar la siguiente información:
 - La actividad diaria del vendedor
 - Resultado de la gestión de ventas
 - El grado de cobertura de los objetivos
 - Gestión de cobros realizada
 - Clientes nuevos conseguidos
 - Productos vendidos

Este informe se evalúa de forma semanal en la reunión del equipo de ventas, para analizar la información con respecto a los objetivos y ver las desviaciones significativas para su corrección y apoyo.

- Seguimiento de pedido: servirá para seguir la evolución de las órdenes de compra para que cumplan con las expectativas y los diferentes requerimientos de producción, calidad y del cliente.

El seguimiento se hará de forma digital con un documento compartido por el sistema en el cual se etiqueta según la evolución del pedido por cada departamento. Los colores de la etiqueta son: verde (completo y sigue), amarillo (imprevistos, precaución, en proceso) y rojo (pendientes, detenidos, en espera), los cuales al igual que el semáforo indican el seguimiento de estos, la prioridad dependerá de la fecha límite de entrega de producto y la ruta crítica del proceso.

Se toma todo el proceso como un sistema en el cual las decisiones de cada departamento afectan en todo el proceso, por lo que evalúa cada departamento individualmente y el pedido como un todo. A continuación se mencionan las actividades más importantes:

- Compras: se debe de cerciorar de tener la materia prima para su producción. En caso no se cuente con suficiente, se emite orden de compra y detiene el pedido hasta en el momento en que dichas materias son ingresadas. Si cuenta con toda la materia prima se colocará etiqueta verde, cuando se pueda producir, pero si hace falta algún componente indirecto al proceso productivo será etiqueta amarilla y cuando no cuente con la materia prima la etiqueta será roja.
- Producción y calidad: cuando se encuentre en espera de producción se colocará etiqueta roja, cuando el proceso de producción inicie etiqueta amarilla, en el momento en que termina se le da un color verde.

- Producción entrega el *master* (pedido) a ventas, quien le da de baja al pedido en el sistema (diamante) y pasa el mismo a facturación.
- Facturación realiza factura y cambia el color en el reporte a verde, dando los documentos al encargado de transporte para su despacho.
- Bodega entrega el producto.
- En el momento en que transporte entrega el producto al cliente, libera del reporte el pedido y da un color azul.
- Boleta de reclamo: servirá para evaluar la información que proporciona el cliente y así poder identificar el problema raíz y hacer las correcciones debidas, en este se deberá detallar la siguiente información:
 - Cliente
 - Factura / lote
 - Cantidad de producto
 - Nombre de producto
 - Origen de reclamo
 - Ejecutivo de ventas
 - Nombre y cargo de quien realiza el reclamo
 - Seguimiento e Investigación
 - Dictamen
 - Acción a seguir
 - Notificación a cliente
 - Costo de reclamo

Con esta boleta se pueden identificar las diferentes variables de producción, calidad, ventas, distribución y otros, que pudieron ocasionar el reclamo del cliente, hay que tener en mente que no se deben buscar culpables del problema, sino las correcciones y soluciones necesarias para que no vuelva ocurrir. Asimismo se puede determinar los costos que ocasiona el reclamo con el fin de evaluar el desempeño del flujo económico u otros factores ocultos en que afecte.

5.1.2. Programa de incentivos por comisiones

Los incentivos salariales es el programa más utilizado por las empresas y negocios con el fin de alcanzar ciertas metas establecidas. Esto con el objetivo de premiar el desempeño de sus colaboradores encargados de las ventas o producción.

El programa de incentivos se basa en cuatro premisas, las cuales son:

- Los ejecutivos de ventas se diferencian por la cuantía y calidad de su contribución a la empresa con respecto a sus ventas y margen de utilidad.
- Los resultados globales de la organización dependen en gran medida del rendimiento del equipo de ventas.
- Para atraer, retener y motivar a los mejores vendedores y ser justos con el resto, se debe recompensar a todos los empleados en función de su rendimiento.

- Reducir la variación inexplicable en el pago y fomentar la cooperación interna, en lugar de competencia.

El objetivo final es mejorar la rentabilidad del negocio, alcanzando un equilibrio de costo-tiempo. Por lo que se establecen una serie de condiciones, para que su mensaje llegue de forma clara.

- El incentivo debe ser beneficioso para el vendedor y rentable para la empresa.
- El incentivo se tomará sobre las ventas canceladas y no al crédito.
- El incentivo se evaluará conforme la evaluación de desempeño y cumplimiento de metas en un 100 por ciento, conforme las desviaciones se restarán al 100 por ciento para determinar la comisión a recibir.
- El sistema debe ser fácilmente comprendido por el equipo, con claridad para que las combinaciones de parámetros, ratios, porcentajes y ventas, sean captadas por el equipo.
- El sistema de incentivos debe proteger y cuidar la calidad de servicio.

Los incentivos son un aspecto delicado, ya que se encuentra estrechamente relacionado con el tema de la motivación y satisfacción de los empleados. Aunque el dinero puede ser un motivador, en ocasiones los colaboradores creen que se les trata de forma injusta y obliga a los directivos a transmitir mensajes negativos. Por lo que la remuneración e incentivos deben de ser proporcionales a su trabajo y el control se debe enfocar a la calidad y

servicio que se brinda en los productos y las actividades que se realicen en los puntos que no son venta directa para aumentar la demanda de productos y la cartera de clientes.

5.2. Comportamiento de los costos en relación a las ventas

Los índices financieros, también conocidos indicadores o ratios financieros, son razones que permiten analizar los aspectos favorables y desfavorables de la situación económica y financiera de la empresa en un momento dado. Estas razones indican el retorno que tendrá la inversión o si es factible de invertir en otras opciones.

Se dividen en cuatro grupos: Índices de liquidez; de endeudamiento o solvencia; de gestión u operativos y de rentabilidad

- Índices de liquidez: son los que miden la disponibilidad o solvencia de dinero en efectivo, o la capacidad que tiene la empresa para cancelar sus obligaciones de corto plazo.
- Índices de rentabilidad: muestran la rentabilidad de la empresa en relación con la inversión, el activo, el patrimonio y las ventas, indicando la eficiencia operativa de la gestión empresarial.
- Índices de gestión, operativos o de rotación: evalúan la eficiencia de la empresa en sus cobros, pagos, inventarios y activo.
- Índices de endeudamiento, solvencia o apalancamiento: son aquellos índices que miden la relación entre el capital ajeno y el propio, así como el grado de endeudamiento de los activos.

Los índices que se deben de evaluar junto con el desempeño de la fuerza de venta son:

- Índice de rotación de cobro: este es útil porque permite evaluar la política de créditos y cobranzas empleadas, además refleja la velocidad en la recuperación de los créditos concedidos.

Su fórmula es:

$$\frac{\textit{Ventas al crédito}}{\textit{Cuentas por cobrar (comerciales)}}$$

- Índice de periodo de cobro: indica el número de días en que se recuperan las cuentas por cobrar a sus clientes.

Su fórmula es:

$$\frac{\textit{Cuentas por cobrar (comerciales)}}{\textit{Ventas al crédito}} * 360$$

- Índice de rotación de inventarios: indica la rapidez en que los inventarios se convierten en cuentas por cobrar mediante las ventas al determinar el número de veces que rota el *stock* en el almacén durante un ejercicio.

Su fórmula es:

$$\frac{\textit{Costo de ventas}}{\textit{Inventario}}$$

Además, en un periodo no mayor a 6 meses se deben evaluar otros índices los cuales al analizar si hay variaciones significativas se deben de tomar las medidas correctivas correspondientes según sea el caso de dicha desviación, estos índices son los siguientes:

- Índice de liquidez corriente o circulante: este índice muestra qué proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo cuya conversión en dinero corresponden aproximadamente al vencimiento de las deudas.

Su fórmula es:

$$\frac{\textit{Activo corriente}}{\textit{Pasivo corriente}}$$

Si el resultado es igual a 2, la empresa cumple con sus obligaciones a corto plazo. Si el resultado es mayor que 2, la empresa corre el riesgo de tener activos ociosos. Si el resultado es menor que 2, la empresa corre el riesgo de no cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

- Índice de liquidez severa o prueba ácida: muestra una medida de liquidez más precisa que la anterior, ya que excluye a las existencias (mercaderías o inventarios) debido a que son activos destinados a la venta y no al pago de deudas, y por lo tanto, menos líquidos.

Su fórmula es:

$$\frac{\textit{Activo corriente} - \textit{inventario}}{\textit{Pasivo corriente}}$$

Si el resultado es igual a 1, la empresa cumple con sus obligaciones a corto plazo. Si el resultado es mayor que 1, la empresa corre el riesgo de tener activos ociosos. Si el resultado es menor que 1, la empresa corre el riesgo de no cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

- Índice de rentabilidad bruta sobre ventas: llamado también margen bruto sobre ventas, muestra el margen o beneficio de la empresa respecto a sus ventas.

Su fórmula es:

$$\frac{\textit{Utilidad bruta}}{\textit{Ventas netas}} * 100$$

- Índice de rentabilidad neta sobre ventas: es un ratio más concreto, ya que usa el beneficio neto luego de deducir los costos, gastos e impuestos.

Su fórmula es:

$$\frac{\textit{Utilidad neta}}{\textit{Ventas netas}} * 100$$

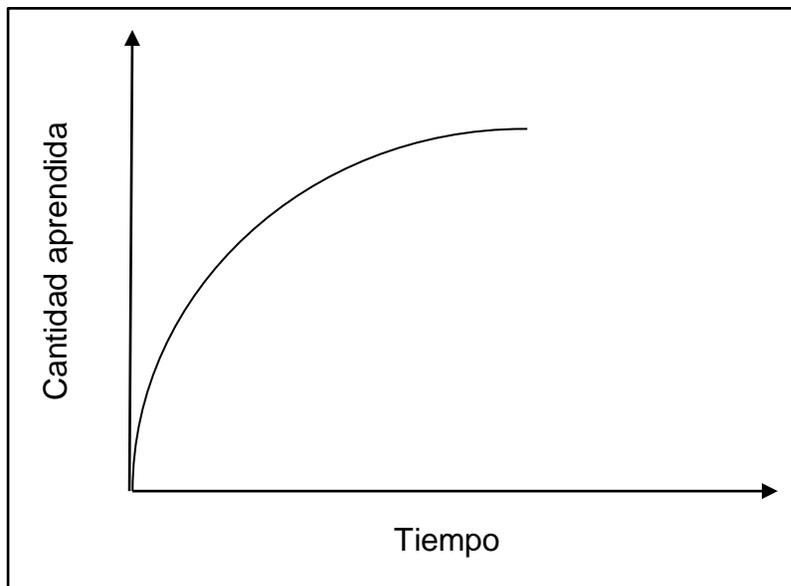
5.3. Aplicación de la curva de aprendizaje

Debido a que producción se le encomendará una nueva tarea en la línea de producción, habitualmente necesita un periodo de tiempo para adaptarse a ella y alcanzar los rendimientos que se consideran normales.

El planeamiento esencial de la curva de aprendizaje se puede concretar en la afirmación de que cuanto más se repite una tarea más rápida y eficiente será ejecutada, por lo que a medida que los trabajadores aprenden, su desempeño resulta más eficiente y los requerimientos de trabajo directo y los costes de manufacturación por unidad decrecen de acuerdo a una tasa uniforme.

Una curva de aprendizaje describe el grado de éxito obtenido durante el aprendizaje en el transcurso del tiempo. Es un diagrama en que el eje de simetría horizontal representa el tiempo transcurrido y el eje vertical el número de éxitos alcanzados en ese tiempo. A menudo se cometen muchos errores al comenzar una nueva tarea. En las fases posteriores disminuyen los errores, pero también las materias nuevas aprendidas, hasta llegar a una llanura. Ver figura 37.

Figura 37. **Curva de aprendizaje**



Fuente: elaboración propia.

Mientras más empinada sea la curva, mayor es la eficiencia del aprendizaje. La inclinación de la curva depende de varios factores que se contrapesan:

- Conocimiento del tema, habilidad, capacidad, talento.
- Método de enseñanza, didáctica, y método de aprendizaje.
- Contexto del aprendizaje (armonía entre el método, el lugar de enseñanza y la personalidad del maestro, etc.).
- Contexto temático y sucesión didáctica.

La curva de aprendizaje es de tipo logarítmico y, aunque hay varias fórmulas de cálculo, la más común responde a la forma siguiente:

$$Y_x = Kx^{\text{Log}_2 b}$$

Donde:

K es el número de horas para producir la primera unidad

Y_x es el número de horas para producir la x-ésima unidad

x es el número de la unidad

b es el porcentaje de aprendizaje

El porcentaje de aprendizaje es el porcentaje al que queda reducido el tiempo medio de ejecución de una operación o de un producto al duplicarse su reiteración. Los valores de este porcentaje varían en la industria en general

entre un 60 por ciento y un 95 por ciento, siendo 80 por ciento la tasa más frecuente.

5.4. Inspección por atributos

El muestreo de aceptación por atributos es el proceso de inspección de una muestra de unidades extraída de un lote con el propósito de aceptar o rechazar todo el lote. Esto significa que la aceptabilidad del lote de inspección se determina mediante un número de unidades defectuosas o por el número de defectos en un muestreo. Contiene dos métodos de valoración para las inspecciones por atributos:

- Inspección por atributos conforme a unidades defectuosas
- Inspección por atributos conforme al número de defectos

En una inspección por atributos, el número de defectos o el número de unidades defectuosas se determina mediante el tamaño de la muestra. Según la forma de entrada, se introduce los resultados o el sistema los determina a partir de los valores individuales.

El resultado de inspección se compara con el número de aceptación y de rechazos de la característica en cuestión. Si el número de defectos o unidades defectuosas no sobrepasa el número de aceptación, se acepta la característica. Si se alcanza o se sobrepasa el número de rechazos, la característica se rechaza. Si el resultado se encuentra entre el número de aceptación y el de rechazo, la característica se acepta (pero se rechaza en la valoración de la dinamización).

Es importante aclarar que, por ser una inspección donde las características de calidad son variables y solo se aceptan o rechazan los lotes, no es una estrategia de mejora de la calidad, en otras palabras, es una estrategia de contención y de garantía con cierto nivel de seguridad para que se cumplan con las especificaciones establecidas.

Para la inspección de un lote se tienen tres alternativas:

- Inspección al 100 por ciento: consiste en revisar todo el lote y quitar los que no cumplen con las características de calidad establecidas, estos podrían ser devueltos, para cambiarlos, desecharlos o reprocesarlos, es adecuada en los productos de alto riesgo y si son aceptados pueden causar gran pérdida. Tomar en cuenta que la inspección al 100 por ciento es más costosa, se puede cometer errores de inspección y en ocasiones el producto se daña, por lo que no debe ser una estrategia monótona.
- Cero inspección: consiste en aceptar el lote sin inspección, es adecuada cuando el proceso que fabricó el lote ha demostrado cumplir holgadamente los niveles de calidad acordados entre cliente y el proveedor, en procesos en los que han hecho inspección previa, al igual cuando la pérdida global causada por los defectos es pequeña en relación con el costo del muestreo.
- Muestreo de aceptación: es un método intermedio entre los dos anteriores y resulta ser más económica de forma global, es adecuada en los casos en los que la inspección al 100 por ciento no es técnicamente posible o se requiere mucho tiempo para llevarlo a cabo, asimismo, cuando el lote presenta una gran cantidad de artículos a inspeccionar en situaciones que

el vendedor históricamente ha tenido niveles de calidad aceptables y se desea una reducción en la cantidad de inspección, cuando es necesario asegurar la confiabilidad del producto o en casos extremos cuando la inspección se hace con pruebas destructivas.

5.4.1. Uso de tablas para la inspección de lotes

Los sistemas de inspección por muestreo, también conocidos como muestreo de aceptación o muestreo de lotes, es un procedimiento en el que se verifica una o más muestras del lote para determinar su calidad. El muestreo es usado para reducir la necesidad de inspeccionar cada artículo o producto, y reducir así el tiempo y gastos de inspección. La inspección por muestreo tiene cierto número de ventajas sobre otros tipos de inspección, por ejemplo, evitar la fatiga de los inspectores originada por operaciones repetitivas, lo cual puede ser un obstáculo serio para una buena inspección, además de ser más económica y requerir de menor tiempo para su realización.

Es por ello que se llevaron a cabo investigaciones en el campo de las teorías de las probabilidades y la estadística, llegándose a la conclusión que, para tomar decisiones sobre la calidad de la producción en proceso y terminada, no hay necesidad de efectuar una inspección sobre todos los artículos, sino que basta con inspeccionar solo una parte del lote, es decir, una muestra, mediante una inspección por muestreo.

Algunos de los factores por considerar en la inspección por muestreo serán el nivel de confianza en los proveedores, el costo en que se incurre al aceptar productos defectuosos, y el riesgo del muestreo, que siempre existirá por la naturaleza estadística del proceso. En general, existen dos tipos de

errores con probabilidad de ocurrir, el primero es llamado errores tipo I, y ocurre cuando se rechaza un lote que cumple con las especificaciones de calidad y, el segundo es llamado errores tipo II, y ocurre cuando se acepta un lote que no cumple con las especificaciones de calidad.

Una de las herramientas más conocidas para la inspección de lotes son las Tablas Military Standard (MIL-STD-105), las cuales están diseñadas para un muestreo por atributos lote por lote. Su objetivo principal es aceptar lotes, con alta probabilidad que los niveles de calidad se asemejen al promedio de estos. Existen tres tipos de muestreo: simple, doble y múltiple, cuenta con 3 niveles de inspección I el reducido, II normal y III riguroso, así como se tienen cuatro niveles de inspección S1, S2, S3 y S4.

Los pasos a seguir para el uso de tablas para la selección de un plan de muestreo es el siguiente:

- Definir el nivel de calidad de aceptación AQL, el cual lo decide la administración.
- Determinar el tamaño del lote.
- Determinar el nivel de inspección se estandariza el nivel II, a menos que existan requerimientos demasiado rigurosos o razones para escoger alguno de los otros.
- Determinar el plan de muestreo.

- Determinar el código del tamaño de la muestra, los tamaños de muestra se identifican con letras y la elección se basa en el tamaño del lote y el nivel de inspección.
- Determinar el tamaño de muestra y el número de aceptación A_c , suponiendo inspección normal, la letra de la muestra y el nivel AQL.
- Seleccionar en forma al azar la muestra.
- Inspeccionar la muestra, contar los artículos defectuosos. Si el número que resulta es mayor que A_c se rechaza el lote.
- Se registran los resultados de aceptación o rechazo del lote.

6. ESTUDIO DE IMPACTO AMBIENTAL

6.1. Ubicación y descripción del proyecto

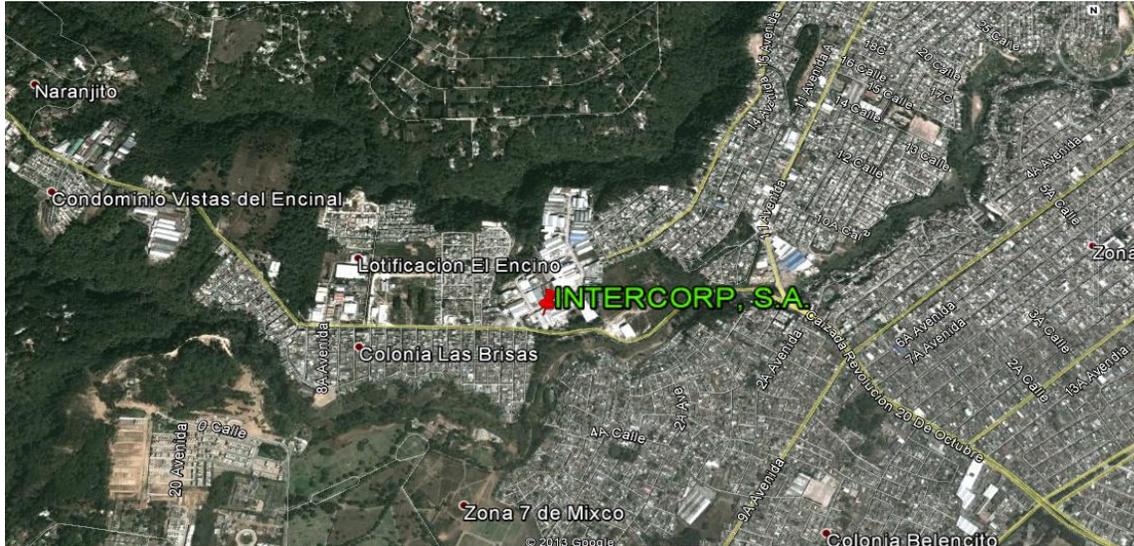
La entidad comercial denominada INTERCORP, Sociedad Anónima, se ubica en el lote A-3 condominio Industrial Mixco Norte, zona 6 del municipio de Mixco del departamento de Guatemala, kilómetro 16,5 carretera a San Juan Sacatepéquez.

El proyecto se localiza en un predio de propiedad privada con un área de 2 257,04 metros cuadrados, con forma de trapecio, con las colindancias siguientes:

- Norte: a 24,00 metros con la calle principal del condominio Industrial Mixco Norte
- Sur: a 24,00 metros con la carretera a San Juan Sacatepéquez
- Este: a 90,92 metros con una fábrica de zapatos
- Oeste: a 87,00 metros con una maquila

El terreno es plano en la parte frontal y en el fondo se localiza una ligera inclinación de 30 por ciento hacia la parte sur que da a la carretera que conduce a San Juan Sacatepéquez.

Grafica 38. Ubicación proyecto



Fuente: Google Earth. Consulta 23 de septiembre de 2013.

6.2. Identificación y características del área influenciada

El área influenciada corresponde a los límites dentro de los cuales el proyecto podría constituir una solución a los posibles problemas detectados.

6.2.1. Sistema de abastecimiento de agua potable

La dotación de agua es suministrada por medio de un sistema de agua propiedad del condominio Industrial Mixco Norte (acometida y servicio existente), el agua es conducida a una cisterna subterránea localizada en el frente del inmueble, que contiene un volumen de 11,7 metros cúbicos. Por medio de un equipo hidroneumático, el líquido se lleva en un sistema de circuito cerrado de tubería de PVC de $\frac{3}{4}$ de pulgada y $\frac{1}{2}$ de pulgada de diámetro, a los

diferentes artefactos y salidas, que demandan el líquido. La presión del servicio en cualquier punto de la red no es mayor de 16,00 metros (23,1 PSI) y un mínimo de 8,00 metros (10 PSI). La norma de las pruebas de presión requerida es de 100 PSI sin artefacto, sin permitir pérdida de presión por una hora y de 300 PSI con los aparatos instalados durante una hora, sin permitir pérdida de presión.

6.2.2. Sistema de drenaje sanitario

Consiste en una fosa séptica con capacidad de 5,76 metros cúbicos (2,00 metros por 1,80 metros por 1,60 metros), con tubería de 8 pulgadas de diámetro; la fosa cuenta con cámara de natas y cámara de sedimentos y tubo de salida al pozo de absorción. El caudal de aguas negras se origina en servicios sanitarios y lavado de máquinas que no rebasan los 0,03 litros por segundo. Como en planta no hay procesos de síntesis, al tanque séptico y al pozo de absorción no llegan más que aguas residuales provenientes de baños, servicios sanitarios y jabón utilizado para el lavado de maquinaria, el cual es biodegradable y no contiene detergentes.

6.2.3. Sistema de drenaje pluvial

Este tiene como función recoger el agua de lluvia que cae en el techo o cubierta, reunirlos y transportarlo al desfogue correspondiente, el cual es separado del sistema de drenaje sanitario. La red se encuentra adosada al sistema estructural y consiste en tubería de PVC de 4 pulgadas a 8 pulgadas, estas bajadas son conectadas a cajas de registro subterráneas, las cuales conjuntamente con las repasaderas interiores y exteriores se unen hacia el ramal de la red pública ubicada en la parte frontal del inmueble.

6.2.4. Instalaciones eléctricas

La dotación de energía eléctrica lo realiza la Empresa Eléctrica de Guatemala, por medio de una acometida de voltaje de 110/220 voltios. Todos los conductores de la instalación cuentan con aislamiento tipo THN o THW, para mayor seguridad. El sistema eléctrico está constituido por acometida, contador general, caja de distribución y control.

6.2.5. Servicios comunales de apoyo

En los alrededores del proyecto y en la calle que da acceso principal al proyecto, se localizan varios comercios; destacando las tiendas de barrio, tortillerías, carnicerías, que se ven beneficiados por el aumento de trabajadores en el área, como potenciales consumidores de alimentos y bebidas. Asimismo, a menos de 50 metros, sobre la carretera a San Juan Sacatepéquez, circulan buses de servicio extraurbano, además de ruleteros o microtaxi, que dan el servicio a las áreas puntuales, principalmente habitacionales.

6.3. Análisis de impactos

Durante la investigación de impacto ambiental se logró identificar el efecto que la planta puede producir a las comunidades aledañas, lo cual se describe a continuación.

6.3.1. Ruido

El proceso de producción está en el orden de magnitud de los 80 a 100 decibeles en el interior de la fábrica. Fuera de las instalaciones, la contaminación auditiva es nula.

6.3.2. Manejo de desechos

Los desechos sólidos provenientes del proceso de fabricación, por la especialidad de la empresa, sufren un proceso de destrucción o reproducción, según sea su naturaleza, esto para que no puedan ser usados posteriormente. El proceso de destrucción consiste en romper, o bien deformar, según sea el material, para que ya no puedan ser utilizados.

6.3.2.1. Producción de jabón

Los desechos representan 5 kilogramos por día trabajado, estos están constituidos, principalmente, por sales sódicas de ácidos monocarboxílicos (base de jabón) mezcladas con glicerina, colorantes y aromas. En el caso de los colorantes y aromas, los mismos deben cumplir con los requerimientos internacionales de no presentar riesgos para la salud. Los desechos son depositados en recipientes, los cuales son retirados por empresas de recolección autorizadas y depositados en basureros municipales. Durante el proceso de fabricación de jabón se emite en ocasiones polvo de la materia prima, el cual queda dentro de las instalaciones y es limpiado con trapos húmedos que luego son lavados.

6.3.2.2. Empaque de productos

El empaque de productos está constituido, principalmente, por cartón, papel y películas de polietileno, el volumen por día es de 8 kilogramos de cartón y papel, y 350 gramos de polietileno. Los desechos son depositados en recipientes adecuados para el efecto, los cuales son retirados por empresas de recolección autorizadas y depositados en basureros municipales.

6.3.2.3. Envase de productos

El envase de productos se hace en frascos de polivinilo acetato (PVC), polietileno, polietileno tereftalato (PET); en ocasiones impreso directamente o etiquetado con papel, según sea el caso. El volumen de desecho es de 60 frascos por día, los cuales son retirados por empresas de recolección autorizadas y depositados en basureros municipales.

6.3.2.4. Desechos líquidos

Los desechos de la planta se limitan al agua utilizada para la limpieza del equipo, limpieza de pisos y herramientas de trabajo, estas aguas se unen a las aguas negras de las instalaciones sanitarias de la fábrica y luego son depositadas en la fosa séptica propia de la empresa, en donde por tratamiento natural, pasan al pozo de absorción. El volumen desecho es de 55 metros cúbicos por mes.

6.3.3. Ambiente estético

El escenario ambiental en la zona, en su totalidad, está intervenido por la actividad humana. El paisaje es urbano, característico de las zonas de la meseta central del valle de la ciudad capital. La flora y fauna típicas de la zona han desaparecido casi en su totalidad, sin embargo, aún se pueden apreciar algunos cipreses, encinos, pinos y algunas aves.

6.4. Plan de mitigación

Por medio del plan de mitigación se puede encontrar la metodología y procedimientos adecuados en los que se realizarán en momentos de emergencias durante la actividad de la entidad.

6.4.1. Plan de contingencia

El propósito del plan es establecer procedimientos para salvaguardar a los habitantes e instalaciones en situaciones de emergencia, que amenacen con interrumpir el desarrollo normal de los trabajos.

6.4.1.1. Ruido

Dotar a los trabajadores de protectores de oídos o tapones, disminuir el tiempo de exposición del trabajador al ruido y, en lo posible, hacer rotaciones de los trabajadores, además de ser recomendable el chequeo médico, por lo menos una vez al año.

6.4.1.2. Manejo de desechos

El sistema de recolección de basura debe agruparse dentro de las instalaciones en un lugar específico. Se recomienda clasificarlos para su reciclaje o reutilización (vidrio, aluminio, papeles, orgánicos).

El sistema hídrico no se verá afectado, las aguas residuales de baños, duchas y servicio serán descargadas al sistema de drenajes para aguas negras que cuenta con el tratamiento primario, consistente en una fosa séptica y luego pasa al pozo de absorción.

Es necesario construir una caja trampa grasa antes de la fosa séptica, además de verificar los respiraderos que no se encuentren obstruidos de la fosa séptica y pozo de absorción, para evitar la acumulación de gases.

6.4.1.3. Ambiente estético

Se debe de reforzar los ambientes de la empresa, de forma que cada área corresponda a su fin y no se contaminen con otro tipo de actividad para la cual no fue diseñada.

6.4.2. Programa de monitoreo ambiental

El programa de monitoreo, control y vigilancia deberá realizarse con un mínimo de 10 meses de frecuencia, aunque el tiempo propuesto podrá ser determinado por el crecimiento de la empresa en el corto y mediano plazo, por la cantidad de materia prima a ser almacenada y por el número de trabajadores que laborarán en la parte administrativa, además, que se identifique y observe un aumento en el deterioro de las instalaciones y equipo.

Es necesario hacer auditorías ambientales cada dos años, esta deberá incluir los siguientes puntos:

- Descripción de las instalaciones, incluyendo la organización del equipo de trabajo y de emergencia, tomando en cuenta el control de:
 - Ruido
 - Residuos
 - Agua (Abastecimiento, sistema de tratamiento, aguas pluviales, etc.)
 - Aire

- Elaborar las normas de procedimientos y sus políticas
- Elaborar el normativo y políticas ambientales
- Elaborar planes de reacción frente a emergencias
- Descripción de los equipos de emergencia

CONCLUSIONES

1. El estudio de mercado es el punto inicial para determinar la viabilidad de la producción e introducción al mercado del jabón de tocador denominado CUIDEX, debido a que se identifican y analizan las variables fundamentales que corresponden a la dinámica del mercado local, con el propósito de recabar información que permita formar una base sólida y confiable de datos para la toma de decisiones adecuadas.
2. El análisis del mercado local muestra que las mujeres realizan las compras de los productos de tocador, prefiriendo el 60 por ciento las marcas de Colgate-Palmolive, 15 por ciento a Dove de Unilever y 25 por ciento otras marcas, realizando más del 50 por ciento la compra en forma quincenal, siendo la característica principal el rendimiento, con un precio de aceptación en un intervalo de Q. 3,50 a Q. 5,50 por unidad.
3. La estrategia operativa consiste en la puesta en práctica, de acuerdo a la mezcla de la mercadotecnia, de un proceso a largo plazo tendiente a fomentar la realización de cambios necesarios para conseguir una mejor aceptación y respuesta de los consumidores, con el fin de dar seguimiento y mejorar el ciclo de vida del jabón CUIDEX, para persuadir el consumo del mismo y mejorar su posicionamiento en el mercado local.

4. Para que la comercialización del producto denominado CUIDEX sea altamente exitosa, es de suma importancia que se realicen las gestiones necesarias a modo de contar con un Departamento de Ventas organizado, capacitado, leal, identificado con la empresa y eficiente, que tenga como misión principal, lograr la venta constante del producto en el mercado local, con base en un sistema de logros y metas adecuado.
5. El Departamento de Ventas debe ser evaluado y supervisado con relación a aspectos puntuales que atañen a cada puesto, pero especialmente, comprobando si cumplieron los objetivos de venta trazados siguiendo las políticas y procedimientos que la administración establece, empujando para el efecto medidas cuantitativas y conductuales para evaluar diferentes dimensiones de las ventas alcanzadas.
6. La entidad INTERCORP, S.A. debe contar con un plan de mitigación que tenga como propósito primordial establecer una serie de procedimientos con la finalidad de salvaguardar a los trabajadores e instalaciones de la empresa, así como a los habitantes de viviendas aledañas, en situaciones de emergencia que amenacen con interrumpir el desarrollo normal de los trabajos y poner en riesgo la seguridad de las personas.

RECOMENDACIONES

1. Para realizar el estudio de mercado de una manera eficiente y eficaz, se debe iniciar con el planteamiento del objetivo de la investigación, elegir la metodología adecuada a seguir con la finalidad de escoger al público objetivo de la misma, crear una hipótesis y desarrollar una encuesta adecuada al propósito, así como incentivar la respuesta del público y sacar las conclusiones que correspondan.
2. Con la finalidad de insertar el jabón CUIDEX en el mercado local, se debe introducir a un precio para el consumidor final que oscile en un intervalo de Q. 4,50 y Q. 5,50 por unidad, publicitando el mismo en medios masivos de comunicación, reforzándolo además, con promociones de precios bajos, ofertas periódicas, productos gratis y regalos por compra.
3. Contemplar que al establecer la estrategia operativa del jabón marca CUIDEX, el precio para el consumidor final debe ser de Q. 5.73 por unidad, resaltando en su empaque la característica de ser antibacterial, teniendo cada pastilla un peso neto de 115 gramos, además de incorporar promociones de introducción adecuadas, involucrando dentro de los canales de distribución las fórmulas fabricante-mayorista-detallista-consumidor final y fabricante-detallista-consumidor final.

4. Para que el Departamento de Ventas de la entidad INTERCORP, S.A., encargado de la comercialización del producto CUIDEX logre el éxito, es necesario implementar los puestos de jefe de Ventas como encargado de la toma de decisiones, encargado de Mercadeo y Diseño y su auxiliar de Diseño como responsables de las promociones e imagen del producto, y a los ejecutivos de Ventas Nacionales, Internacionales y de marcas propias, como responsables de conseguir la colocación y consumo constante del producto en las áreas designadas.

5. Para lograr que los procesos de evaluación y supervisión del Departamento de Ventas sean eficaces, es necesario que la información recabada sea real, precisa, actualizada y adecuada, con el fin de identificar y analizar las posibles desviaciones, con el objeto de tomar las medidas correctivas que correspondan, y a su vez implementar, tanto un sistema de metas de ventas realista, como un sistema de incentivos adecuado.

6. El plan de mitigación debe contener disposiciones que contemplen evitar situaciones de emergencia para erradicar los riesgos y accidentes personales, además de implementar un plan de monitoreo ambiental que incluya la organización del equipo de trabajo, tomando en cuenta el control de ruido, residuos, aguas, aire y elaborando para el efecto un manual de normas adecuado que establezca políticas ambientales conscientes.

BIBLIOGRAFÍA

1. BENASSINI, Marcela. *Introducción a la investigación de mercados un Enfoque para América Latina*. 11a ed. México: Pearson Educación, 2007. 256 p. ISBN: 970-26-07701.
2. CALDERÓN RODRÍGUEZ, Irene Nicté. *El mercadeo como herramienta de una campaña publicitaria, para el lanzamiento de un producto nuevo (Refresco energizante de cola)*. Trabajo de graduación de Licenciada en Ciencias de la Comunicación. Universidad San Carlos de Guatemala, Escuela de Ciencias de la Comunicación, Guatemala, 2008. 56 p.
3. GUZMÁN PEREIRA, Gerardo Antonio. *Estudio de mercado en una empresa de venta al detalle*. Informe académico. Universidad Rafael Landívar, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Guatemala, 2006. 35 p.
4. ILLESCAS IZAGUIRRE, Juan Pablo. *Análisis del perfil del consumidor de servicios de telefonía móvil en el mercado guatemalteco ubicado en la zona 12 capitalina, como base para la toma de decisiones de inversión en una empresa de telecomunicaciones*. Trabajo de graduación de Maestría en Administración Industrial y Empresas de Servicios. Universidad San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia, Guatemala, 2011. 64 p.

5. KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Fundamentos de mercadotecnia*. Escalona García, Roberto (trad.). 6a ed. México: Pearson Educación, 2003. 589 p. ISBN: 970-26-0400-1.
6. MARROQUÍN, Karla Sohayda. *Estudio de mercadeo para la elaboración de mermeladas artesanales en la microempresa MERMECO*. Trabajo de graduación de Maestría en Administración Industrial y Empresas de Servicios. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia, Guatemala, 2010. 44 p.
7. MARROQUÍN SÁNCHEZ, Johanna Marlene. *Estudio de mercado y lanzamiento de una marca para una tienda de mayoristas especializada en blusas*. Trabajo de graduación de Licenciada en Administración de Empresas. Universidad Francisco Marroquín, Facultad de Ciencias Económicas, Guatemala, 2004. 62 p.
8. MARTÍNEZ DE LA ROSA, Claudia Carolina. *Estudio de factibilidad para la introducción de un nuevo jabón de una empresa de químicos de limpieza*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, Guatemala, 2005. 152 p.
9. ORDÓÑEZ PADILLA, Miguel David. *Estudio de prefactibilidad para el lanzamiento de una línea de ropa de maternidad en el mercado de Zacapa y Chiquimula*. Trabajo de graduación de Licenciado en Administración de Empresas. Universidad Rafael Landívar, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Zacapa, 2006. 150 p.

10. PORTOCARRERO RIVERA, Cristina. *Estudio de mercado sobre la aceptación de una bebida carbonatada para niños*. Trabajo de graduación de Licenciada en Administración de Empresas. Universidad Francisco Marroquín, Facultad de Ciencias Económicas, Guatemala, 2000. 88 p.

APÉNDICES

Apéndice 1. Modelo de encuesta

ENCUESTA DE ESTUDIO DE MERCADO	
Sexo/ edad	<input checked="" type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Femenino Edad <input type="text"/>
Ocupación	<input type="radio"/> Ama de casa <input type="radio"/> Dependiente <input type="radio"/> Estudiante <input checked="" type="radio"/> Empresa propia
¿Quién realiza las compras en su hogar?	<input checked="" type="radio"/> Usted <input type="radio"/> Un familiar <input type="radio"/> Un empleado <input type="radio"/> Otro
¿Qué marca de jabón se compró en su hogar la última vez?	<input type="radio"/> Cammay <input type="radio"/> De Oro <input type="radio"/> Dettol <input type="radio"/> DK 12 <input type="radio"/> Dove <input type="radio"/> Equate <input checked="" type="radio"/> Ole <input type="radio"/> Palmolive <input type="radio"/> Plus Cream <input type="radio"/> Protex <input type="radio"/> Zest <input type="radio"/> Otro
¿Con qué frecuencia compran el jabón en su hogar?	<input checked="" type="radio"/> A diario <input type="radio"/> A la semana <input type="radio"/> Quincenal <input type="radio"/> Mensual <input type="radio"/> Otro
¿En qué presentación compró el jabón?	<input checked="" type="radio"/> Individual <input type="radio"/> Duo pack <input type="radio"/> Trio pack <input type="radio"/> Cuatro pack <input type="radio"/> Familiar
¿Dónde compró por última vez su jabón?	<input checked="" type="radio"/> Distribuidora <input type="radio"/> Farmacia <input type="radio"/> Tienda <input type="radio"/> Mercado <input type="radio"/> Súper Mercado <input type="radio"/> Híper Mercado <input type="radio"/> Catálogo <input type="radio"/> Otro

Continuación del apéndice 1.

ENCUESTA DE ESTUDIO DE MERCADO

¿Qué característica prefiere en el jabón? _____

Color Empaque Forma Fragancia Precio

Rendimiento Tamaño Textura

¿Qué otra característica prefiere en el jabón? _____

Color Empaque Forma Fragancia Precio

Rendimiento Tamaño Textura Otro, Especifique

¿Qué medio de comunicación utiliza mas? _____

Internet Prensa Radio Revistas Televisión

¿Qué tipo de promoción es mas atractiva para usted? _____

Producto gratis por su compra Rifas

Precios bajos u ofertas Regalos por su compra

¿Qué tipo de jabón prefiere? _____

Barra o pastilla Líquido

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un jabón nuevo? [Precio en quetzales] _____

1,50-3,50 3,50-5,50 5,50-7,50 7,50-9,50 9,50-11,50 mas de 11,50

¿Estría dispuesto a cambiar su jabón por un jabón nuevo? _____

SI NO

¿Qué lo motivaría a cambiar su jabón? _____

Precio Calidad Presentación Promociones

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 2. **Complemento de encuesta**

ENCUESTA DE ESTUDIO DE MERCADO

¿Cuál de estos jabones, con solo verlo le llama más la atención? _____



¿Cuál es el motivo por el que escogió el jabón anterior? _____

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el jabón que escogió? _____

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 3. Boleta de reclamo

Boleta para		cc. Archivo interno cliente	
R E C L A M O		Boleta Número	
Fecha		Día =	
		Mes =	
		Año =	2013 - 2014 - 2015 - 2016 - 2017 - 2018
A. Información general			
CUENTE		Número FACTURA / LOTE	Cantidad producto
Nombre producto			
Origen del reclamo	Interno	Verbal	Escrito
	Cliente		
Inspección en sitio	SI	Fotografía	SI
	NO		NO
Muestra	SI	Cantidad de muestra	
	NO		
Nombre de quien realiza el reclamo:		Cargos:	
RECLAMO:			
B. Seguimiento e investigación			
Gerencia de Ventas asigna para seguimiento e investigación a:	<input type="checkbox"/>	Producción	Observaciones:
	<input type="checkbox"/>	Control de Calidad	
	<input type="checkbox"/>	Facturación	
	<input type="checkbox"/>	Transporte	
	<input type="checkbox"/>	Otros	
		Etiqueta de identificación:	
C. Dictamen			
Dictamen de investigación			
Análisis interno	SI	Análisis externo	SI
	NO		NO
Día	Mes	Año	Investigador asignado:
		NOMBRE	CARGO
			FIRMA
D. Acción a seguir			
Acción			
Día	Mes	Año	
Autorizado gerente general			
E. Notificación a Cliente			
Día	Mes	Año	
Ventas comunica acción a cliente		Vendedor	Respuesta de reclamo Ref:
F. Costo este reclamo			
1 Materia prima		6 VENTAS	
2 Material de empaque/envase		7 ADMINISTRACIÓN	
3 Mano de obra empaque/envase		8 CONTABILIDAD	
4 Mano de obra fabricación		9 Otros	
		10 TIEMPO EQUIPO	

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 4. Seguimiento de pedido

cc. Archivo Interno Cliente

Boleta para
PEDIDO

Fecha

Dia	=	
Mes	=	
Año	=	2013 - 2014 - 2015 - 2016 - 2017 - 2018

Boleta Número	
------------------	--

CLIENTE	CODIGODE VENDEDOR	FECHA REQUERIDA
---------	----------------------	--------------------

LUGAR DE ENTREGA	
---------------------	--

Codigo de producto	Cantidad	Descripcion de producto	Precio Unitario	TOTAL

Responsable de ventas	Responsable de compras	Responsable de produccion	Responsable de facturacion	Responsable de transporte	bodega
-----------------------	------------------------	---------------------------	----------------------------	---------------------------	--------

Fuente: elaboración propia.

ANEXOS

Anexo 1. Tabla de promociones según el ciclo de vida del producto

PROMOCIÓN	OBJETIVO	CVP	DIRIGIDO
mas por menos	aumentar consumo	madurez	C.F. / detallista
2x1		madurez	consumidor
3x2	incrementar ventas	madurez	C.F. / detallista
premio	fidelizar	madurez	C.F. / detallista
docena de 14	fidelizar / crear inv.	madurez	mayorista / det.
desc. X volumen	aumentar consumo	madurez	C.F. / may. / det.
bono	fidelizar / premiar	madurez	mayorista / det.
desc. En sig. Compra	fidelizar	madurez	consumidor
raspables	aumentar volumen	madurez	consumidor
sorteos	fidelizar	madurez	consumidor
cupón	1ra venta / recompra	madurez	cliente potencial
ofertas	captar clientes	madurez	cons. / cliente pot.
eventos	imagen	madurez	mayorista / det.
cupón cruzados	captar clientes	madurez	consumidor
coleccionables	fidelizar	madurez	consumidor
facilidad de pago	fidelizar	madurez	C.F. / detallista
ventas especiales	incrementar ventas	madurez	consumidor
punta de góndola	llamar la atención	madurez	consumidor
degustaciones	prueba	introducción	C.F. / detallista
beneficio x suscripción	mantener cartera	introducción	consumidor
demostradora	dar a conocer	introducción	consumidor
impulsadora	dar a conocer	introducción	consumidor
muestras	dar a conocer	introducción	C.F. / detallista
membresía gratis	captar clientes	introducción	consumidor
producto acompañado	dar a conocer	introducción	consumidor
atados	captar clientes	intro. / mad.	C.F. / detallista
feria	crear imagen	intro. / mad.	C.F. / detallista
créditos	fidelizar	intro. / mad.	C.F. / detallista
isla	llamar la atención	intro. / mad.	consumidor
displays	llamar la atención	intro. / mad.	consumidor
ventas de furgón	salir de prod. Obsoletos	declive	consumidor
liquidaciones	salir de prod. Obsoletos	declive	consumidor
2do a 1/2 de precio	salir de inventario	declive	consumidor
3x1	salir / reducir inv.	declive	C.F. / detallista
garaje	salir de prod. Obsoletos	declive	consumidor
descuentos	salir de prod. Obsoletos	mad. / declive	todos
bazares	reducir inventarios	mad. / declive	consumidor
combos	rotación de inventarios	todos	consumidor
edecán	crear imagen	intro. / crec.	consumidor

Fuente: anónimo.

Anexo 2. Ficha de cliente

		INTERCORP S.A. FORMULARIO PARA COMPRA O PROVEEDURÍA		1.07.22.2
1. LUGAR:		2. FECHA (dd/mm/aaaa):		
2. DATOS DE LA EMPRESA				
2.1 Razón Social y Nombre Comercial:				
2.2 Nombre de la central, sucursal o agencia donde se solicita el producto:				
3. DATOS DEL PRODUCTO O SERVICIO SOLICITADO				
3.1 Producto o servicio:				
3.2 Moneda:				
4. DATOS DE LA ENTIDAD SOLICITANTE				
4.1 Tipo de Sociedad o Entidad:				
4.2 Nombre, razón social o denominación completa:				
4.3 Nombre comercial:				
4.4 Actividad económica principal u objeto de la entidad:				
4.5 Número de Identificación Tributaria (NIT) ó número tributario si es extranjero:				
4.6 Datos de la escritura pública de constitución de sociedad o entidad:				
Número:		Fecha:		Notario que la autorizó:
4.7 Modificaciones a la escritura pública de constitución de sociedad o entidad (de existir más de una, detallar en hojas aparte):				
Escritura No.:		Fecha:		Notario que la autorizó:
4.8 Patente de sociedad:				
No.:	Folio:	Libro:	No. de Exp.:	
4.9 Patente de empresa:				
No.:	Folio:	Libro:	No. de Exp.:	
4.10 Si no es una Empresa o Sociedad Mercantil, deberá indicar la información siguiente, del Acuerdo Gubernativo o documento similar:				
No.:	Fecha (dd/mm/aaaa):	Autoridad:		
4.11 Datos de Registro:				
Nombre del Registro:		No.:	Folio:	Libro:
4.12 Teléfonos:		5.13 Fax:		
4.14 Dirección completa (calle o avenida, casa No., colonia, sector, lote, manzana, zona, municipio, departamento y país):				
4.15 Nombre del encargado de compras			correo electrónico	
4.16 Nombre del gerente financiero			correo electrónico	
5. INFORMACION DE CAMPO				
5.1 Nombre del delegado de ventas que estuvo físicamente en la empresa			Firma	

5.2 ¿Conoce a los personeros de la empresa?			si	no
5.3 ¿Tiene la empresa instalaciones adecuadas para el almacenamiento del producto en negociación?			si	no
Observaciones:				
6. REFERENCIAS DE LA ENTIDAD				
6.1 Comerciales (nombre de las empresas):			Teléfonos:	
6.2 Bancarias (nombre de los bancos):			Teléfonos:	
7. INFORMACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA DE LA ENTIDAD SOLICITANTE				
7.1 Detalles de la actividad:				
7.1.1 Monto de compras/ventas mensuales aproximado: (marque con una X la casilla que a la que corresponde)				
Dólares " US\$ "				Marcar
Rangos	de	a		
A	500,00	50,000.00		
B	50,000.01	100,000.00		
C	100,000.00	más de 1,000,000.00		
7.1.3 Número estimado de empleados que laboran en la entidad:				

Anexo 3. Código de letras MIL-STD-105

LETRAS DE CODIGO CORRESPONDIENTES AL TAMAÑO DE LA MUESTRA (TABLA I de MIL-STD-105D)							
TAMÑO DEL LOTE O DE LA TANDA	NIVELES DE INSPECCION ESPECIALES				NIVELES DE INSPECCION GENERALES		
	S-1	S-2	S-3	S-4	I	II	III
2-8	A	A	A	A	A	A	B
9-15	A	A	A	A	A	B	C
16-25	A	A	B	B	B	C	D
26-50	A	B	B	C	C	D	E
51-90	B	B	C	C	C	E	F
91-150	B	B	C	D	D	F	G
151-280	B	C	D	E	E	G	H
281-500	B	C	D	E	F	H	J
501-1200	C	C	E	F	G	J	K
1201-3200	C	D	E	G	H	K	L
3201-10000	C	D	F	G	J	L	M
10001-35000	C	D	F	H	K	M	N
35001-150000	D	E	G	J	L	N	P
150001-500000	D	E	G	J	M	P	Q
500001 en adelante	D	E	H	K	N	Q	R

Fuente: <http://www.dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/926/16/ANEXO%206.2%20TABLA%20PARA%20PLAN%20DE%20INSPECCION.pdf>

Consulta: 23 de septiembre de 2013.

Anexo 4. **Tabla inspección normal simple MIL-STD-105**

Tabla maestra para inspección normal (MIL STD 150E, Tabla II-A) – Inspección simple

Grupos de tamaño muestra	0.010		0.015		0.025		0.040		0.065		1.0		1.5		2.5		4.0		6.5		10		15		25		40		65		100		150		250		400		650		1000	
	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re										
A 2	→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→			
B 3	→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→	
C 5	→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→	
D 8	→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→	
E 13	→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→	
F 20	→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→	
G 32	→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→	
H 50	→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→	
J 80	→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→	
K 125	→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→	
L 200	→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→	
M 315	→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→	
N 500	→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→	
P 800	→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→	
Q 1250	→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→	
R 2000	→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→		→	

 Usar el primer plan de muestreo debajo de flecha
 Usar el primer plan de muestreo encima de flecha
 Ac: Cantidad aceptable
 Re: Cantidad de rechazo

Fuente: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/804/YEP_LEUNG_TO_MMY_HERRAMIETAS_MEJORA_CALIDAD_PAPEL_ANEXOS.pdf?sequence=2

Consulta: 23 de septiembre de 2013.

Anexo 6. **Tabla inspección rigurosa simple MIL-STD-105**

Tabla maestra para inspección Rigurosa (MIL STD 150E, Tabla II-B) – Inspección simple

Tamaño muestra	0.010	0.015	0.025	0.040	0.065	0.10	0.15	0.25	0.40	0.65	1.0	1.5	2.5	4.0	6.5	10	15	25	40	65	100	150	250	400	650	1000
A 2	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac
B 3	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac
C 5	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac
D 8	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac
E 13	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac
F 20	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac
G 32	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac
H 50	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac
J 80	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac
K 125	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac
L 200	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac
M 315	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac
N 500	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac
P 800	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac
Q 1250	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac	Ac
R 2000	0	1	1	2	3	4	5	6	8	9	12	13	18	19	27	28	34	41	42	51	63	78	97	121	151	188
S 3150	1	2	3	4	5	6	8	9	12	13	18	19	27	28	34	41	42	51	63	78	97	121	151	188	232	284

 Usar el primer plan de muestreo debajo de flecha
 Usar el primer plan de muestreo encima de flecha
 Ac: Cantidad aceptable
 Re: Cantidad de rechazo

Fuente: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/804/YEP_LEUNG_TO_MMY_HERRAMIETAS_MEJORA_CALIDAD_PAPEL_ANEXOS.pdf?sequence=2.

Consulta: 23 de septiembre de 2013.

