



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

**ANÁLISIS DE LA DEMANDA PARA LA MEJORA DE LAS ESTRATEGIAS DE  
MERCADO PARA AUMENTAR LAS VENTAS DE UNA EMPRESA  
DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN Y PROCESAMIENTO DE MIEL**

**Gerson Alejandro Sosa Aldana**

Asesorado por el Ing. Víctor Hugo Mansilla Domínguez

Guatemala, junio de 2018

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**ANÁLISIS DE LA DEMANDA PARA LA MEJORA DE LAS ESTRATEGIAS DE  
MERCADO PARA AUMENTAR LAS VENTAS DE UNA EMPRESA  
DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN Y PROCESAMIENTO DE MIEL**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**GERSON ALEJANDO SOSA ALDANA**

ASESORADO POR EL ING. VÍCTOR HUGO MANSILLA DOMÍNGUEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, JUNIO DE 2018

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Oscar Humberto Galicia Nuñez
VOCAL V	Br. Carlos Enrique Gómez Donis
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

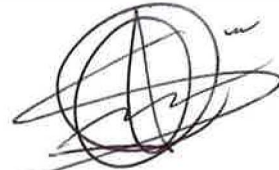
DECANO	Ing. Angel Roberto Sic García
EXAMINADORA	Inga. Nora Leonor Elizabeth García Tobar
EXAMINADORA	Inga. Sigrid Alitza Calderón de León
EXAMINADOR	Ing. César Augusto Akú Castillo
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

## **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:

### **ANÁLISIS DE LA DEMANDA PARA LA MEJORA DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADO PARA AUMENTAR LAS VENTAS DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN Y PROCESAMIENTO DE MIEL**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial con fecha de julio de 2015.

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized, circular scribble with several overlapping loops and lines, ending in a small flourish.

**Gerson Alejandro Sosa Aldana**

Guatemala, 02 de noviembre de 2017

Ingeniero

José Francisco Gómez Rivera

Director Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

Universidad de San Carlos de Guatemala

Esperando se encuentre bien de salud y deseándole éxitos en sus actividades diarias.

Por este medio me dirijo a usted para informarle que he revisado y asesorado el trabajo de graduación titulado: **ANÁLISIS DE LA DEMANDA, PARA LA MEJORA DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADO PARA AUMENTAR LAS VENTAS DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN Y PROCESAMIENTO DE MIEL**, desarrollado por el estudiante Gerson Alejandro Sosa Aldana con número de carné 200819233, el cual habiendo cumplido con los objetivos propuestos apruebo luego de la debida revisión.

Por su atención me suscribo muy atentamente,



Ing. Víctor Hugo Mansilla Domínguez

Colegiado No. 6540

Asesor

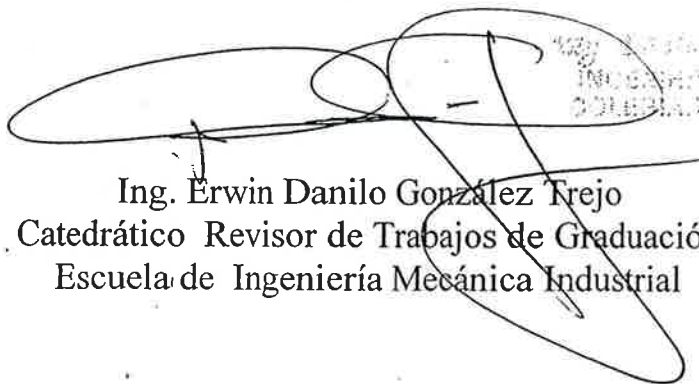
Ingeniero Industrial  
Victor Hugo  
Mansilla Domínguez  
Colegiado # 6540



REF.REV.EMI.004.018

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **ANÁLISIS DE LA DEMANDA, PARA LA MEJORA DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADO PARA AUMENTAR LAS VENTAS DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN Y PROCESAMIENTO DE MIEL**, presentado por el estudiante universitario **Gerson Alejandro Sosa Aldana**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



ING. ERWIN DANILLO GONZÁLEZ TREJO  
CATEDRÁTICO REVISOR DE TRABAJOS DE GRADUACIÓN  
ESCUELA DE INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL

Guatemala, enero de 2018.

/mgp



REF. DIR.EMI.073.018

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **ANÁLISIS DE LA DEMANDA PARA LA MEJORA DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADO PARA AUMENTAR LAS VENTAS DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN Y PROCESAMIENTO DE MIEL**, presentado por el estudiante universitario Gerson Alejandro Sosa Aldana, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Ing. Cesar Ernesto Urquiza Rodas  
**DIRECTOR a.i.**

**Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial**

Guatemala, junio de 2018.

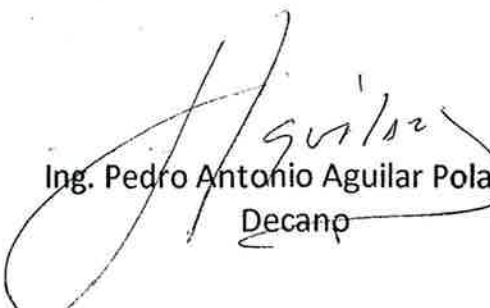
/imgp



DTG. 213.2018

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: **ANÁLISIS DE LA DEMANDA PARA LA MEJORA DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADO PARA AUMENTAR LAS VENTAS DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN Y PROCESAMIENTO DE MIEL**, presentado por el estudiante universitario: **Gerson Alejandro Sosa Aldana**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

  
Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco  
Decano

Guatemala, junio de 2018

/gdech





## **ACTO QUE DEDICO A:**

<b>Dios</b>	Por darme la oportunidad culminar esta etapa de mi vida.
<b>Santa María</b>	Por siempre guiarme e iluminarme en mi vida.
<b>Mis padres</b>	Por sus buenos consejos y apoyo incondicional, este triunfo es para ustedes.
<b>Mis hermanos</b>	Por ser mí ejemplo.
<b>Mi novia</b>	Por compartir el anhelo de alcanzar nuestras metas.
<b>Mi familia</b>	Por estar siempre a mi lado.
<b>Mis amigos</b>	Por su amistad y compartir tantos buenos momentos.

## **AGRADECIMIENTOS A:**

**Universidad de San Carlos de Guatemala** Por ser fuente de mi formación profesional.

**Facultad de Ingeniería** Por ser una importante influencia en mi carrera, entre otras cosas.

**Ing. Víctor Mancilla Domínguez** Por su apoyo en el trabajo de graduación y su asesoría muy profesional

**Ing. Danilo González Trejo** Por su apoyo en la revisión del trabajo de graduación y sus consejos.

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VII
LISTA DE SÍMBOLOS .....	XI
GLOSARIO .....	XIII
RESUMEN.....	XV
OBJETIVOS.....	XVII
INTRODUCCIÓN .....	XIX
1. ANTECEDENTES GENERALES .....	1
1.1. Inicios de la empresa en Guatemala .....	1
1.2. Información general.....	1
1.2.1. Ubicación.....	1
1.2.2. Misión .....	2
1.2.3. Visión.....	3
1.3. Tipo de organización .....	5
1.3.1. Organigrama.....	5
1.3.2. Descripción de puestos .....	6
1.4. Concepto de demanda .....	7
1.4.1. Ley de la demanda .....	7
1.5. La oferta .....	8
1.5.1. Ley de la oferta .....	9
1.6. Pronósticos de venta .....	9
1.6.1. Definición.....	9
1.6.2. Tipos de pronósticos.....	9
1.6.3. Pronósticos de riesgo .....	10
1.6.3.1. Gráfica de ventas.....	10

	1.6.3.2.	Análisis primario .....	11
	1.6.3.3.	Análisis secundario .....	11
	1.6.3.4.	Pronósticos de producción .....	13
1.6.4.		Tipos de familia de curvas de la demanda .....	13
	1.6.4.1.	Familias de demanda estable.....	13
	1.6.4.2.	Familias de demanda ascendente- descendente.....	15
	1.6.4.3.	Familias de demanda cíclica .....	15
	1.6.4.4.	Familias de demanda combinada.....	16
1.6.5.		Ciclo de vida del producto .....	16
	1.6.5.1.	Introducción.....	17
	1.6.5.2.	Crecimiento .....	18
	1.6.5.3.	Madurez .....	18
	1.6.5.4.	Declive.....	19
	1.6.5.5.	Demanda residual .....	19
1.6.6.		Estrategias de mercado basado en el ciclo de vida del producto .....	21
	1.6.6.1.	Producto.....	23
	1.6.6.2.	Precio .....	24
	1.6.6.3.	Plaza .....	24
	1.6.6.4.	Promoción .....	25
2.		SITUACIÓN ACTUAL .....	27
2.1.		Descripción del producto.....	27
2.2.		Materia prima .....	28
2.3.		Descripción del equipo .....	31
	2.3.1.	Maquinaria.....	31
	2.3.2.	Herramientas.....	33
2.4.		Descripción del proceso .....	34
	2.4.1.	Área de bodega.....	34

2.4.2.	Área de producción.....	35
2.4.2.1.	Área de cocción .....	36
2.4.2.2.	Área de colado.....	37
2.4.3.	Área envasado.....	38
2.4.4.	Área de empaque .....	39
2.5.	Técnicas para determinar demandas futuras .....	40
2.6.	Estrategias de mercado.....	40
3.	PROPUESTA PARA ESTRATEGIAS DE MEJORA EN LA COMERCIALIZACIÓN.....	41
3.1.	Análisis de ventas.....	41
3.2.	Clasificación de productos en base al sistema de inventarios ABC.....	42
3.3.	Pronósticos por producto.....	43
3.3.1.	Gráficas de ventas.....	44
3.3.2.	Análisis primario .....	45
3.3.3.	Análisis secundario.....	46
3.3.3.1.	Demanda estable.....	46
3.3.3.2.	Demanda combinada.....	51
3.4.	Estrategia de mercadotecnia .....	52
3.4.1.	Estrategia de venta personal .....	53
3.4.1.1.	Venta directa.....	55
3.4.1.2.	Canal de distribución .....	56
3.4.2.	Estrategia de promoción de ventas .....	57
3.4.2.1.	Propuesta de promoción de incentivos.....	57
3.4.3.	Estrategia de la mezcla de promoción.....	58
3.4.3.1.	Estrategia de producto.....	59
3.4.3.2.	Estrategia de plaza .....	60
3.4.3.3.	Estrategia de precio.....	61

	3.4.3.4.	Estrategia de promoción.....	65
	3.5.	Estrategia de mercadeo directo .....	65
4.		IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA .....	67
	4.1.	Plan de implementación fuerza de ventas.....	67
	4.1.1.	Proceso de ventas.....	68
	4.1.2.	Diseño de la fuerza de venta.....	69
	4.1.2.1.	Objetivos de la fuerza de ventas .....	70
	4.1.2.2.	Estructura de la fuerza de ventas.....	70
	4.1.2.3.	Tamaño de la fuerza de ventas .....	71
	4.1.3.	Administración del departamento .....	71
	4.1.4.	Reclutamiento y selección.....	72
	4.1.5.	Funciones específicas por puesto .....	74
	4.2.	Manuales operativos .....	74
	4.2.1.	Gerente general .....	74
	4.2.2.	Gerente de ventas.....	75
	4.2.3.	Encargado de producción.....	76
	4.2.4.	Representante de ventas .....	77
	4.3.	Capacitación de los representantes de ventas.....	77
	4.3.1.	Formulación de actividades.....	78
	4.3.2.	Motivación .....	79
	4.3.3.	Aptitudes personales.....	80
	4.4.	Supervisión de representantes de ventas .....	81
	4.4.1.	Evaluaciones mensuales.....	83
	4.4.2.	Evaluaciones anuales .....	85
	4.4.3.	Rutas de venta de clientes potenciales .....	86
5.		SEGUIMIENTO.....	91
	5.1.	Estrategias de mercado que se utilizarán para aumentar las ventas preestablecidas.....	91
	5.2.	Aplicación de las estrategias de mercado sugeridas .....	91

5.3.	Recursos necesarios para la aplicación de las estrategias de mercado para la línea de productos .....	92
5.4.	Interpretación.....	94
5.5.	Ventajas y beneficios.....	97
5.6.	Acciones correctivas.....	98
CONCLUSIONES .....		105
RECOMENDACIONES .....		107
BIBLIOGRAFÍA.....		109





## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Ubicación de la empresa.....	2
2.	Organigrama .....	5
3.	Ejemplo de gráfica de ventas (ventas block de 14 cm) .....	11
4.	Ciclo de vida de un producto.....	17
5.	Las 4 P de la mezcla de mercadotecnia.....	22
6.	Promoción página web de la empresa .....	26
7.	Ahumador grande .....	29
8.	Alimentador entretapa .....	30
9.	Banco desoperculador .....	30
10.	Traje blanco .....	31
11.	Apiario .....	32
12.	Aplicación de humo .....	33
13.	Equipo de protección para apiario.....	34
14.	Área de bodega de almacenamiento de la miel .....	35
15.	Área de producción de miel.....	36
16.	Área de procesamiento de miel.....	37
17.	Área de envasado de miel.....	38
18.	Llenado de frascos de miel .....	39
19.	Clasificación de los productos por consumo monetario .....	43
20.	Ventas año 2016 .....	45
21.	Ventas año 2016 envase de miel 25 onzas.....	46
22.	Quiosco de exhibición .....	53
23.	Hoja de reporte de visitas.....	55

24.	Canales de distribución propuestos .....	60
25.	Organigrama de reclutamiento de fuerzas de ventas propuesto .....	73
26.	Cuadro de control de evaluaciones mensuales .....	84
27.	Cuadro de control de evaluaciones anuales .....	85
28.	Ruta de visitas área de zona 7 .....	86
29.	Ruta de visitas área de Mixco .....	87
30.	Ruta de visitas zona 12 y 13 .....	88
31.	Ruta de visita Santa Catarina Pinula .....	89
32.	Ruta de visita a Villa Nueva .....	90

## **TABLAS**

I.	Modelos de regresión .....	12
II.	Ventas realizadas durante 2016 .....	41
III.	Clasificación ABC por consumo monetario .....	42
IV.	Ventas realizadas durante año 2016 .....	44
V.	Pronóstico último período .....	47
VI.	Pronóstico método aritmético .....	48
VII.	Pronóstico método promedio móvil .....	49
VIII.	Pronóstico método promedio móvil ponderado .....	50
IX.	Análisis demanda combinada .....	51
X.	Comparativa de precios .....	62
XI.	Estructura de precio al canal .....	63
XII.	Estrategias de mercado .....	92
XIII.	Estrategias para control interno .....	100
XIV.	Estrategias para control externo .....	101
XV.	Estrategias de motivación de los trabajadores .....	102
XVI.	Estrategias de recuperación de servicio .....	103

XVII. Capacidad y destreza de los trabajadores para brindar calidad del servicio ..... 104



## LISTA DE SÍMBOLOS

<b>Símbolo</b>	<b>Significado</b>
<b>M</b>	Metro
<b>%</b>	Porcentaje
<b>Q</b>	Quetzal



## GLOSARIO

<b>Demanda</b>	La demanda de mercado para un producto es el volumen susceptible de ser comprado por un determinado grupo de consumidores en un área geográfica concreta.
<b>Mezcla de marketing</b>	Son las herramientas que utiliza la mercadotecnia para ampliar la cartera de clientes de una empresa.
<b>Pronóstico</b>	Estimación de venta en un período de tiempo.





## RESUMEN

En la actualidad se observa una creciente oferta y demanda en el mercado de productos alimenticios para el consumo de personas, como es el caso de la apicultura, esta industria ha tenido en los últimos años una gran importancia tanto para el mercado interno, y especialmente a lo que se refiere a exportaciones.

Los productos apícolas se obtienen de la cosecha de los paneles de las colmenas de abejas, del cual se extraen: miel, polen, jalea real, cera y propóleo. El producto principal dentro del mercado es la miel de abeja que es colada, madurada y filtrada sin afectar su calidad de dichas colmenas. Dado a que la miel de abeja es un producto natural saludable, su consumo ha adquirido una gran importancia desde hace varios años.

En Centroamérica los mayores representantes productores y exportadores son El Salvador y Guatemala. En Guatemala, dado a que la demanda de productos naturales está creciendo día a día; es oportuno crear y diseñar una estrategia de mercado que se acople a las necesidades de los consumidores de miel. Por ello es importante establecer un sistema de pronósticos de venta para las diferentes presentaciones de productos de miel que ofrece la empresa

Por lo expuesto anteriormente, se desarrolla el presente trabajo de graduación cuyo propósito es analizar la demanda actual, procesamiento y comercialización de miel de abeja en el ámbito local para proporcionar un pronósticos de venta que sean lo más congruentes y concisos, y luego establecer en qué etapa del ciclo de vida de un producto se encuentra cada una

de las presentaciones con las que se cuenta para la venta. Y diseñar estrategias de mercado que sean aceptables para satisfacer las ventas a futuro.

## **OBJETIVOS**

### **General**

Analizar la demanda para mejorar las estrategias de mercado, con el fin de aumentar las ventas en una empresa dedicada a la comercialización y procesamiento de miel.

### **Específicos**

1. Proponer técnicas aplicables para estimar pronósticos de la demanda a futuro, y que sean congruentes a la realidad.
2. Identificar los tipos de productos que se tiene para la venta y distribución, e indicar cuál es el producto líder.
3. Analizar el ciclo de vida de las distintas presentaciones de productos para su comercialización.
4. Proponer estrategias de mercado que se acoplen para incrementar la venta de productos.
5. Relacionar la importancia que existe entre las estrategias de mercado con las demandas futuras para comercialización de los productos.
6. Identificar las oportunidades de mejora que deben realizarse en el servicio al cliente.
7. Identificar las razones por la que existe baja calidad en el servicio de atención al cliente



## INTRODUCCIÓN

Las estrategias de mercadeo son procesos que se hacen para tomar ventajas sobre los competidores, esto es realizado al utilizar diferentes recursos y aprovechar al máximo el mercado. También se describen como un proceso de comunicación con los clientes en el cual se les hace conocedores acerca de las diferentes ventajas que tienen los productos y servicios.

En la actualidad Farmamiel comercializa productos elaborados a base de miel de abeja. Estos están dirigidos a diferentes segmentos de mercado los cuales se clasifican en: línea de hogar y uso industrial. El mercado de productos derivados de la miel es muy amplio y competitivo lo que ha generado mayor oferta de productos de diferente calidad y precio, esto ha ocasionado que algunas empresas tengan problemas para competir en este mercado.

En la empresa GRUPO FARMAMIEL S.A., se ha detectado una disminución de la demanda en las diferentes presentaciones de los productos de miel con las que cuenta para la venta. El departamento de ventas de dicha empresa no cuenta con un sistema de pronósticos de ventas que son vitales para establecer en qué etapa del ciclo de vida de un producto se encuentran los productos dedicados para la venta.

En la etapa que se encuentra respectivamente cada producto, se podrá proponer estrategias de mercado que sean acorde para la satisfacción del cliente, ya que se sabe que existe una fuerte competencia, referente a productos derivados del procesamiento de miel de abeja.



# **1. ANTECEDENTES GENERALES**

## **1.1. Inicios de la empresa en Guatemala**

La miel de abeja es uno de los productos que generan divisas al país, sin embargo, su precio en el mercado internacional siempre ha tenido altibajos. El número de empresas que envasan miel en el país es reducido, y por lo tanto la comercialización a nivel nacional tiende a ser baja e inestable; esto, tomando en cuenta que no existe publicidad extendida a nivel nacional que brinde las bondades del producto. La producción actual promedio de miel de abeja está en la zona de la costa sur y la boca costa del país, es el 30 % de la producción total. En entrevista con apicultores de la empresa en estudio, se obtuvo la información de que una colmena técnicamente atendida rinde 100 libras de miel por cosecha; sin embargo, el rendimiento promedio oscila entre 50 y 100 libras de miel por colmena.

## **1.2. Información general**

A continuación, se presentan la información general de la empresa en estudio, iniciando con su ubicación, misión, visión para conocer hacia donde está orientada la empresa.

### **1.2.1. Ubicación**

La empresa tiene sus oficinas centrales en 11 avenida "A" 9-44 zona 7, colonia Castillo Lara.

Figura 1. **Ubicación de la empresa**



Fuente: Google Earth. Consulta: julio de 2016.

### 1.2.2. Misión

En el ámbito empresarial la misión hace referencia a los objetivos de una empresa, sus actividades y la manera en que funciona la misma. En las misiones empresariales quedan establecidas

La misión que establezca la empresa deberá ser motivadora, concreta, amplia, y posible (realista, no utópica).

Para los autores O. C. Ferrel y Geoffrey Hirt “la misión de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?”.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> HIRT, Geoffrey. . *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. p 12.



Muñiz Gonzales define misión como “la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas”.<sup>2</sup>

Stanton, Etzel y Walker definen misión como lo que “enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización”.<sup>3</sup>

La misión de la empresa en estudio es. Crear una fuente de ingresos sustentables para los socios y los empleados en donde encuentren una forma de vida honesta y un trabajo rentable que nos permita a todos seguir superándonos como personas y como empresa. Apoyar con la conservación de los recursos naturales, fortalecer la ecología y sustentabilidad de esta actividad, ser promotores referentes de esta actividad introduciendo día con día nuevas tecnología

### **1.2.3. Visión**

Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización.

La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

---

<sup>2</sup> MUÑOZ, Rafael. *Estrategia de marketing*. p 10.

<sup>3</sup> STANTON, Etzel *Fundamentos de Marketing* p 15

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.

Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa puede tomar decisiones acorde con ésta.

- Ventajas que tiene el establecer una visión
  - Fomenta el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización.
  - Incentiva a que desde el director general hasta el último trabajador que se ha incorporado a la empresa, realicen acciones conforme a lo que indica la visión. Recordando que los mandos superiores tienen que predicar con el ejemplo.
  - Una adecuada visión, evita que se le hagan modificaciones, de lo contrario cualquier cambio esencial dejaría a los componentes de la empresa sin una guía fiable, fomentando la inseguridad general.

La visión de la empresa es: “tiene como visión ser una empresa líder en la producción y comercialización de miel de abeja polen, propóleos, jalea real, cera y todos sus productos derivados”.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Farmamiel. Memoria de labores. 2017. p 11

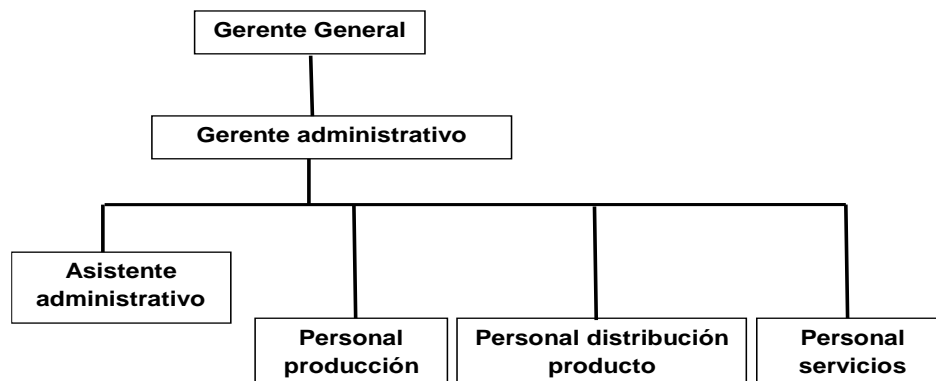
### 1.3. Tipo de organización

A continuación, se presenta la forma en la cual está organizada la empresa en estudio.

#### 1.3.1. Organigrama

El organigrama es una representación gráfica de la forma en la están distribuidos cada puesto de trabajo, ejemplifica, la relación laboral que tiene cada departamento, así como quien es la figura que tiene la responsabilidad de controlar, planificar las diferentes actividades, la cual recae en los jefes y gerentes.

Figura 2. Organigrama



Fuente: elaboración propia.

### **1.3.2. Descripción de puestos**

A continuación, se expone la descripción de puestos de la empresa en estudio.

- Gerente general:
  - Responsable de la administración completa de la empresa, buscando el cumplimiento de sus objetivos de calidad y logrando obtener resultados económicos.
  - Responsable de la condición financiera de la empresa y es el encargado de dirigir la planificación.
  - Responsable de actualizar los conocimientos del personal, mediante charlas y capacitación.
  - Responsable de elaborar y darle seguimiento al programa de mantenimiento de la empresa.
  
- Gerente administrativo:
  - Responsable de supervisar y de dar seguimiento al trabajo desarrollado por el personal.
  - Responsable de identificar proveedores calificados que cumplan con los parámetros de calidad establecidos.
  - Proveer los recursos necesarios para que se cumplan los objetivos de la empresa.
  - Responsable del manejo de las finanzas, así como del control y pago a proveedores en facturas.

- Asistente administrativo:
  - Responsable de supervisar que los trámites administrativos se procesen eficientemente.
  - Brindar apoyo a gerencia en seguimientos de documentación, correspondencia enviada y recibida, y elaboración de cartas.
  - Responsable de asistir a la empresa en la canalización de llamadas y atención al cliente.
  
- Personal de limpieza y servicio:
  - Responsable de las actividades de limpieza y servicio, mantener las instalaciones en orden de acuerdo a las instrucciones recibidas.

#### **1.4. Concepto de demanda**

La demanda de mercado para un producto es el volumen susceptible de ser comprado por un determinado grupo de consumidores en un área geográfica concreta.

##### **1.4.1. Ley de la demanda**

La expresión ley de la demanda fue utilizada por primera vez por el economista inglés Alfred Marshall en 1890. En forma concisa, la ley de la demanda expresa que a precios elevados se demanda una cantidad menor que a precios reducidos, si permanecen iguales los demás factores. Por lo tanto, la ley de la demanda define una relación inversa entre el precio y la cantidad demandada de un bien.

La pendiente de la curva de la demanda siempre se inclina hacia abajo, e indica que a medida que baja el precio del artículo, se compra más cantidad de este. Sánchez (2004).<sup>5</sup>

## **1.5. La oferta**

La oferta individual de un producto es la cantidad que un productor individual está dispuesto a vender en un período determinado y es una función o depende del precio del artículo y de los costos de producción del productor.

La oferta del mercado u oferta agregada de un artículo representa las diferentes cantidades del artículo que ofrecen a diversos precios, todos los productores de este artículo en el mercado en un período determinado. El objetivo de una empresa típica en una economía de mercado persigue el lucro, o sea la obtención de utilidades para su propietario.

El monto de los ingresos está determinado por el precio del bien en el mercado y por la cantidad que se venda. Los costos de producción dependen de factores tales como los tipos de insumos que se requieren para producir el bien o servicio, la cantidad de cada insumo que se necesita para producir el bien o servicio y los precios que tengan los insumos. Para determinar cuál es el mejor método de producción se tomará en cuenta cuál es el que disminuye el costo al mínimo y, por ende, optimice el margen de utilidades.

---

<sup>5</sup> SÁNCHEZ, R. *Administración del precio en mercadotecnia S. A.* p 20

### **1.5.1. Ley de la oferta**

La ley de la oferta expresa que en base a un incremento en el precio de un producto traerá como consecuencia que la oferta, o cantidad ofrecida, se incremente. De igual forma, si existe un decremento en el precio de un producto, se espera un decremento en la cantidad ofertada. Por lo tanto, la ley de la oferta define una relación directa entre el precio y la cantidad demandada de un bien.<sup>6</sup>

### **1.6. Pronósticos de venta**

El pronóstico de ventas es una estimación de las ventas futuras (ya sea en términos físicos o monetarios) de uno o varios productos (generalmente todos) para un periodo de tiempo determinado.

#### **1.6.1. Definición**

El pronóstico de ventas es realizar una estimación a futuro del comportamiento de las ventas según los datos históricos ya sea en años, meses, semanas.

#### **1.6.2. Tipos de pronósticos**

Existen muchos métodos para calcular el pronóstico de ventas; entre otros algunos son:

---

<sup>6</sup> SÁNCHEZ, R. *Administración del precio en mercadotecnia S. A.* p 22

- Método Estadístico y matemático.
  - Mínimos cuadrados
  - Logarítmicos
  
- Método de criterios personales.
  - Personal de ventas y comercialización.
  - Departamento de comercialización.
  - Consultores externos
  
- Método aritmético.
  - Incremento porcentual.
  - Incremento absoluto.
  - Promedio móvil

### **1.6.3. Pronósticos de riesgo**

Se conoce este como aquel valor estimativo de venta futura que se puede tener de un producto. A diferencia del anterior, este pronóstico no tiene un valor real con que compararse. Este se debe calcular luego que se ha encontrado el mejor método de evaluación, lo que garantiza que se estará lo más cercano a la realidad cuando se tenga que decir la cantidad a producir el próximo período.

#### **1.6.3.1. Gráfica de ventas**

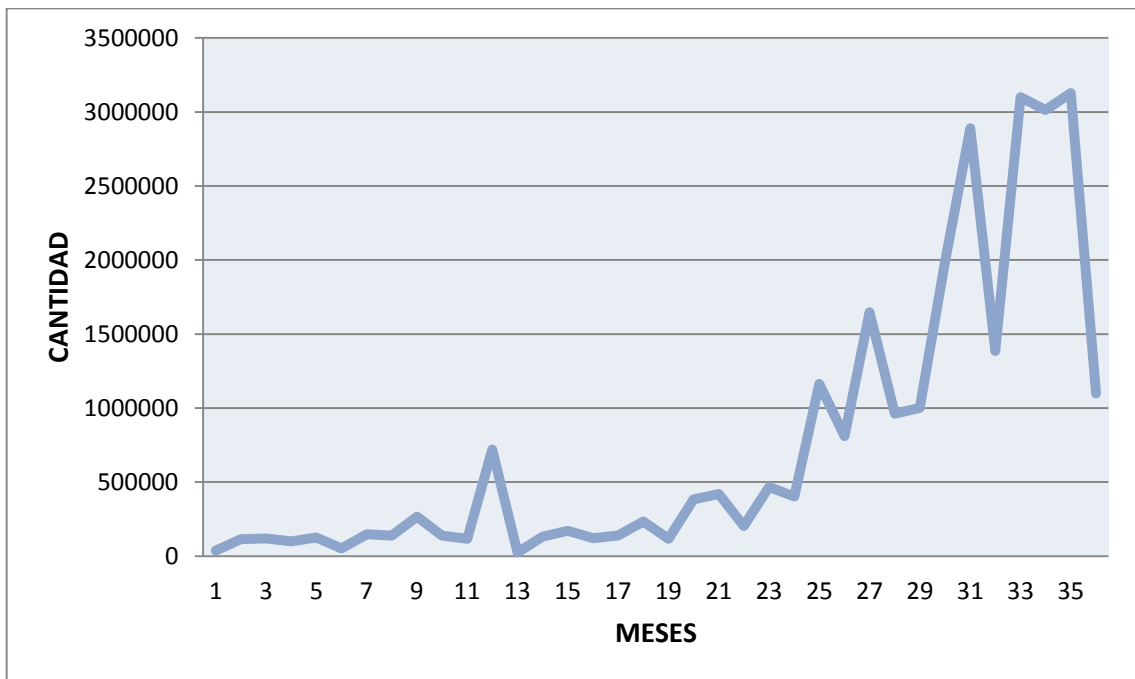
Las gráficas de ventas representan el movimiento de las ventas en función del tiempo (días, semanas, mes, años).



### 1.6.3.2. Análisis primario

El análisis primario corresponde a determinar gráficamente el comportamiento de las ventas durante los periodos de ventas, estas pueden ser en función del tiempo, años, mes, semanas o días, así como las unidades vendidas en cantidad monetario o en dimensionales como peso (kg, lb, ton, entre otros).

Figura 3. Ejemplo de gráfica de ventas (ventas block de 14 cm)



Fuente: Elaboración propia.

### 1.6.3.3. Análisis secundario

Este se realiza en aplicar los métodos de pronósticos más adecuados basados en las gráficas de ventas y el que presente el menor error acumulado.

Al observar el comportamiento de las gráficas se puede concluir que las ventas no muestran un comportamiento estable, más bien tienen un comportamiento cíclico con una tendencia de crecimiento, por lo que se aplicará el método de familias combinadas.

Las herramientas a utilizar son los métodos estadísticos de regresión en donde la fórmula básica es:

$$y = a + bx$$

Y las variables de las ecuaciones son las siguientes:

y = Dato de pronóstico a calcular

a = Valor del eje y cuando el valor del eje x = 0

b = Pendiente de la curva

x = Periodo de tiempo a proyectar

Los modelos para determinar los valores de a, b y R tomando como base los datos de ventas por mes son los siguientes:

Tabla I. **Modelos de regresión**

<b>Método Regresión</b>	<b>Ecuación</b>
Lineal	$y = a + bx$
Exponencial	$y = ab^x$
Logarítmica	$y = a + bLn(x)$
Potencial	$y = ax^b$

Fuente: Elaboración propia.

Estos modelos se utilizan para transformar los valores originales de las ventas originales a unos nuevos valores de ventas con una tendencia simulada tomando como base el modelo de regresión que presente un mejor coeficiente de correlación ( $r$ ), es decir el más cercano a 1.

#### **1.6.3.4. Pronósticos de producción**

Este se debe calcular luego que se ha encontrado el mejor método de evaluación, lo que garantiza que se estará lo más cercano a la realidad cuando se tenga que decir la cantidad a producir el próximo período.

#### **1.6.4. Tipos de familia de curvas de la demanda**

Para fines de análisis de pronósticos, se estudian las familias de curvas de demandas. A continuación, se presentan las características, tendencia de la gráfica y el análisis secundario de cada una.

##### **1.6.4.1. Familias de demanda estable**

Este tipo de demanda se identifica por tener su historial de ventas, una tendencia a una recta horizontal y para hacer una consideración bastante acertada, se establece un rango del cuál no deben salir las ventas que se tengan en estudio. Algunos métodos estables son:

- Último período: este método posee tal nombre debido a que se considera como pronóstico el período anterior al que se va a pronosticar, dicho de otra manera, el pronóstico será el valor del último período de venta a partir de donde se encuentren ubicados a momento de pronosticar, de la misma manera se procede para obtener el pronóstico de riesgo.

- Promedio aritmético: este método de pronosticar no es más que realizar la sumatoria de todas las ventas de los períodos anteriores donde se encuentran ubicados y dividirla entre el número de períodos que se están considerando.
- Promedio móvil: tiene las características particulares del método anterior, la diferencia es que en este caso se promedia el mismo número de períodos (repetitivo), solo que para nuevos pronósticos se va desplazando el valor del período más antiguo y se agrega el más reciente o inmediato.
- Promedio móvil ponderado: sigue las mismas características del método anterior, excepto que los períodos considerados dentro del ciclo se ponderan, o se a que se les asigna un valor.
- Promedio exponencial: este método está utilizando un valor de ponderación  $\alpha$ , el cual estará comprendido entre 0 y 1. Esto quiere decir que  $\alpha$  o factor de corrección empleado en la obtención del menor error acumulado nos dirá si se trata de causas al azar o al modelo.
- Ponderado exponencial con análisis de tendencia: este método tiene la característica de utilizar el factor  $\alpha$  que haya proporcionado el menor error acumulado del método anterior. Este método responde a los cambios aleatorios que pueden existir dentro de las ventas y es gracias a estos que funciona la mecánica de este método, proporcionando así una tendencia de lo ocurrido inmediatamente en el período anterior.

- Método de franja simulada: Es una opción aplicable al método estable para poder compararlo con otros métodos no estables. Existen dos diferentes métodos: método de agrupación y método de tendencia.

#### **1.6.4.2. Familias de demanda ascendente-descendente**

Este tipo de familia de demanda no posee estabilidad en las ventas sino un comportamiento de crecimiento ascendente o descendente, por lo que se le aplican los llamados métodos de regresión: son más complejos, en términos de cálculos, que los analizados hasta ahora. Se parte de la relación existente entre dos variables (períodos y ventas reales), con los demás existentes por medio de la curva de mínimos cuadrados obteniéndose una curva de regresión de las ventas reales a partir de los períodos de ventas.

#### **1.6.4.3. Familias de demanda cíclica**

Para todos es común la palabra ciclo, lo cual da la idea de repetición; para el presente caso, el significado es muy similar, ya que se tomará en consideración que una demanda es cíclica cuando en determinadas épocas o períodos las ventas son casi las mismas o tienen un tipo de relación que las hace pertenecer a esta familia. A continuación, una descripción breve de algunos métodos empleados para tal caso.

- Método de índices: este da la oportunidad de trabajar en forma horizontal, lo que significa que los valores similares dentro del ciclo se trabajan de forma paralela. Se presenta un tipo de fórmula para el desarrollo:

$$P_i = l_i V_i$$

- De donde:  $P_i$  = el pronóstico en el período  $i$
- $V_i$  = ventas del período  $i$  del último juego de datos
- $l_i$  = índice correspondiente al período  $i$
- Método cíclico combinado: este método lo que tiene de peculiar es que se basa en la relación de un método cíclico con una tendencia extraída de algún método de regresión. La fórmula por utilizar para este caso es:

$$P_i = b t_i + l_i VA$$

- De donde:  $P_i$  = el pronóstico en el período  $i$
- $b$  = valor de la pendiente de todos los datos originales
- $t_i$  = período  $i$  correspondiente al pronóstico
- $l_i$  = índice correspondiente al período  $i$
- $VA$  = promedio general de las ventas ajustadas

#### **1.6.4.4. Familias de demanda combinada**

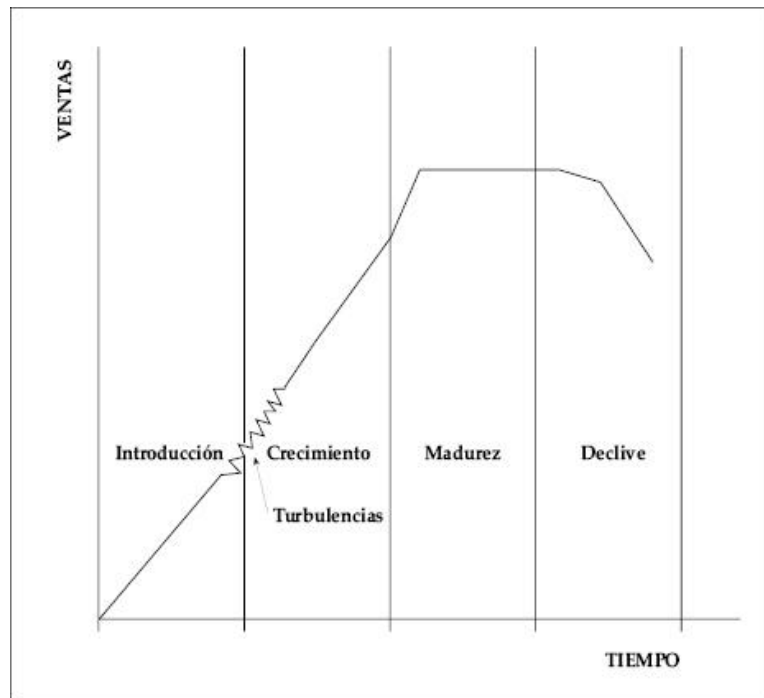
Este tipo de demanda es aquella cuyos datos experimentan un crecimiento a través del tiempo y existe una estrecha relación entre los meses del período de forma horizontal, pero que experimentaron un crecimiento en la demandada con respecto al mes anterior.

#### **1.6.5. Ciclo de vida del producto**

El ciclo de vida del producto es el periodo de tiempo que transcurre desde el lanzamiento del producto al mercado hasta su retirada. Durante ese periodo el producto pasa por diversas fases en relación con las tasas de crecimiento de su demanda. Normalmente las ventas y los beneficios son crecientes al

principio para luego disminuir, aunque no todos los productos siguen necesariamente esta evolución. Todos los productos tienen un ciclo de vida formado por diferentes fases.

Figura 4. **Ciclo de vida de un producto**



Fuente: elaboración propia.

### 1.6.5.1. **Introducción**

En la fase de introducción el producto empieza a distribuirse con la ventaja de que hay pocos competidores y el inconveniente de que es desconocido. Las ventas crecen lentamente y los beneficios son prácticamente inexistentes. En el caso de productos nuevos en el mercado los precios suelen ser más altos que en los momentos posteriores. En esta etapa se requiere un esfuerzo importante en forma de inversiones en publicidad. Cuando el producto no es totalmente

nuevo, sino que reemplaza a otro o existe ya una marca establecida, esta fase suele ser más corta.

#### **1.6.5.2. Crecimiento**

A medida que el producto va siendo más conocido, las ventas crecen sustancialmente, lo que atrae a la competencia y su oferta aumenta. Las empresas realizan esfuerzos para que sus productos se diferencien de la competencia y consigan más ventas. El consumo del producto se generaliza en esta etapa, que se caracteriza por:

- Un crecimiento de la demanda y de los beneficios a ritmo creciente.
- La aparición de imitadores atraídos por las oportunidades de negocio.
- Altas inversiones en publicidad y promoción, aunque inferiores en proporción a las ventas respecto a la etapa anterior.
- Una tendencia a la reducción de precios gracias a la disminución de costes.
- Una ampliación de la gama de productos por mayor diferenciación de productos.

#### **1.6.5.3. Madurez**

La fase de madurez se caracteriza por que la mayoría de los consumidores ya han adquirido el producto. La demanda, las ventas y los beneficios se estancan e incluso comienzan a disminuir. Además de los siguientes aspectos.

- Existe un gran número de competidores y, en consecuencia, los precios disminuyen.



- Además, debido a la fuerte competencia, se producen mejoras en el proceso de producción que reducen los costes y permiten igualmente reducir los precios.
- Es la fase más larga y puede alargarse llevando a cabo estrategias de mejora del producto o de búsqueda de nuevos usos y nuevos segmentos.
- Se estabilizan las inversiones en publicidad y promoción.

#### **1.6.5.4. Declive**

En la fase de declive la demanda empieza a disminuir, por lo cual los consumidores dejan de adquirir el producto.

Algunas empresas se retiran y disminuye la competencia. Aumentan las inversiones en promoción para dar salida al stock de producto.

#### **1.6.5.5. Demanda residual**

Las ventas disminuyen gradualmente y las utilidades desaparecen. La producción se concentra en pocas empresas, con variedad menor de productos. Los precios pueden llegar a subir por la desaparición de los competidores.

Causas de la disminución de las ventas: avances tecnológicos, cambios en los gustos, pérdida de competitividad, productos alternativos más económicos, duraderos.

La decisión de retirar definitivamente el producto del mercado o mantenerlo por más tiempo dependerá de las posibilidades de sustitución por

otro más rentable, rediseñar el producto actual, nuevos usos al producto, atraer nuevos usuarios o de la retirada de la mayoría de los competidores, situaciones que permitirán ventas adicionales temporales.

Si la demanda de un producto disminuye, existe una baja de larga duración en las ventas, las cuales, podrían bajar a cero, o caer a su nivel más bajo en el que pueden continuar durante muchos años.

Dentro de la declinación de un producto se pueden distinguir 3 etapas

- Etapa 1: Perdida de hasta 25 %
  - Precio: la empresa comienza a reducir los precios
  - Canales de distribución: se reduce la intensidad de la cobertura o la convierte casi nula.
  - Producto: el producto envejece por razones de tipo tecnológica, legal, moda y nuevas necesidades
  - Publicidad: en esta etapa es conveniente sustentar acciones de promoción, negociación y ventas para desacelerar la pérdida de mercado.
  
- Etapa 2: Perdida de hasta 50 %
  - Precio estrategia de continuación: mantener los precios anteriores
  - Estrategia de concentración: mantiene los recursos enfocados en los mercados y canales más fuertes.
  - Canales de distribución: se negocian montos y cantidades con los distribuidores.

- Producto: es necesario pensar en una innovación del producto, o bien, un nuevo producto que sustituirá el anterior
- Publicidad: se aprovecha la lealtad de los clientes, para reducir gastos de publicidad
- Etapa 3: Perdida de más del 50 %
  - Se aprovecha hasta el último momento la imagen y la marca de la empresa. Se reducen los precios para aprovechar la lealtad de los clientes.
  - En esta etapa es necesario comenzar a programar el retiro del producto del mercado, ya que en estas circunstancias no se obtienen resultados económicos.
  - La empresa debe decidir si innova el producto o lo retira definitivamente del mercado.

#### **1.6.6. Estrategias de mercado basado en el ciclo de vida del producto**

La mezcla de mercadeo está compuesta por cuatro variables que son las que le permite a la empresa visualizar su dirección o actividad económica, partiendo de las necesidades o exigencias de los consumidores.

Las cuatro variables de la mezcla de marketing son:

- Producto y/o servicio
- Precio
- Plaza
- Promoción

Figura 5. **Las 4 P de la mezcla de mercadotecnia**



Fuente: elaboración propia, empleando Adobe Illustrator.

### **1.6.6.1. Producto**

La empresa en estudio brinda a sus consumidores un producto de consumo diario, el cual esta segmentado para todos los miembros de la familia guatemalteca.

Los productos tienen un ciclo de vida que está conformados por cuatro etapas, dichas etapas son:

- Introducción
- Crecimiento
- Madurez
- Declive

La miel tiene una competencia amplia y cada marca tiene similares características, ya que básicamente están compuestas del mismo tipo de materias primas.

El producto analizado para fines del presente trabajo es:

- Miel para consumo alimenticio: por lo tanto, el producto se define y consta de la siguiente manera:
  - Descripción: miel de abeja natural.
  - Beneficios: es un gran complemento alimenticio por las vitaminas que ofrece al ser humano.

### **1.6.6.2. Precio**

El precio del producto es el valor monetario que el consumidor final tendrá que pagar por adquirir u obtener el producto y/o servicio que la empresa ofrece.

El precio se analiza en base a una investigación de mercado en cual se identifica la demanda que tiene el producto en el mercado actual y por medio de ella se puede tener una visualización del futuro éxito o fracaso que dicho producto pueda tener en el mercado existente.

En este caso será el valor monetario que el consumidor pagará por la cantidad, tipo y presentación de envases de miel.

En esta variable la empresa en estudio, no solamente debe tener definido un precio exacto sino también un plan estratégico de formas de pago, descuentos y promociones de temporada.

Es muy importante tener en claro que el precio es la única variable que genera ingresos para la empresa, las otras tres variables generan egresos para la misma.

### **1.6.6.3. Plaza**

Plaza consiste en los medios de distribución de los productos, artículos, en relación a la ubicación de los mismos para su promoción, comercialización con los clientes.

#### **1.6.6.4. Promoción**

La promoción es una herramienta del marketing, que permite incrementar las ventas por medio de la preferencia del cliente hacia el producto que la empresa ofrece, permitiendo llegar a los clientes por medio de la comunicación verbal, escrita, gráfica, auditiva, visual, entre otras.

A través de la promoción se comunica la imagen de la empresa posicionándose en el mercado consumidor y no consumidor.

En esta variable se pueden utilizar diversas estrategias como lo son:

- La publicidad
- Venta por teléfono
- Venta personal
- Marketing directo
- Relaciones públicas

Figura 6. Promoción página web de la empresa



Fuente: elaboración propia.



## 2. SITUACIÓN ACTUAL

### 2.1. Descripción del producto

La miel es empleada básicamente para el mercado doméstico y uso industrial. Se conoce que el 85 % de la miel es de consumo directo.

Sus usos más frecuentes en hábitos alimenticios:

- Untado en el pan.
- Como endulzador natural para bebidas, té o leche.
- Como aperitivo en vino dulce después de la cena.
- A veces es usado para preparaciones especiales para ensaladas, vegetales y platos especiales.

En el sector industrial, la miel es utilizada para repostería, confitería y cereales.

De las anteriores la repostería es la más frecuente por las propiedades de la miel de mantener al pan, galletas y dulces frescos y prolongar su duración.

Otros usos de la miel están ubicada en las manufacturas de tabaco y productos farmacéuticos (la industria manufacturera está reemplazando actualmente los ingredientes sintéticos por formulaciones más naturales, y la miel es un buen sustituto).

## **2.2. Materia prima**

La miel se define como el producto alimenticio elaborado por las abejas melíferas a partir del néctar de las flores o de las secreciones de partes vivas de las plantas o de excreciones de insectos succionadores de plantas, que quedan sobre partes vivas de las mismas, que las abejas recogen, transforman, almacenan y dejan madurar en los panales de las colmenas.

Las características organolépticas (aspecto, color, olor y sabor) son muy variables, según el origen botánico del néctar. El color varía del transparente al pardo oscuro-casi negro.

El olor y el sabor también varían y dependen más de su origen que de su calidad. Para producir la miel, las abejas recolectan el néctar secretado por las plantas y lo someten a un proceso de transformación de líquidos; luego lo depositan en las colmenas, en donde termina su proceso de transformación final.

Existen diversos tipos de miel, que pueden variar según la geografía y según las características florales y tecnológicas llevadas a cabo por quienes incursionan en el proceso productivo. Las más comunes son la monofloral, extraída del néctar de una sola especie de planta, y la polifloral, que es extraída del néctar de diferentes tipos de plantas.

El sabor y color de la miel dependen, en gran medida, del tipo de flor de donde es recolectado el néctar; los minerales contenidos en la miel proceden de flores que crecen en el suelo fertilizado de forma natural.

- **Composición del producto:** La composición de la miel, la constituye un 3,5 % de diversos aminoácidos, vitaminas, proteínas, oligoelementos y factores antibacterianos; un 10,5 % de asociación de algunos azúcares simples (es decir maltosa o azúcar de malta), un 17 % de agua, 31 % de glucosa y un 38 % de fructuosa la cual es una molécula de sabor azucarado, frecuente en los frutos. La abeja doméstica (*Apis mellifera*) pertenece al género *Apis* integrado por otras tres especies de abejas sociales: *Apis cerana* (abeja asiática), *Apis dorsalis* (abeja gigante) y *Apis florea* (abeja asiática chica), que se distribuyen a lo largo del sudeste asiático. La *Apis mellifera* (abeja melífera) se distribuye por el resto del mundo.
- **Producto final:** el producto de la miel, se utiliza para el consumo humano y se obtienen productos derivados, los cuales pueden ser para uso medicinal, alimenticio e inclusive de uso industrial.

A continuación, se presenta el equipo apícola

Figura 7. **Ahumador grande**



Fuente: Farmamiel.

Figura 8. **Alimentador entretapa**



Fuente: Farmamiel.

Es un alimentador de cuatro etapas, fabricado de polietileno, fácil para la alimentación de las abejas y separación de la miel

Fuente: Farmamiel.

Figura 9. **Banco desoperculador**



Fuente: Farmamiel.

Se utiliza para la extracción de miel de abeja.

Figura 10. **Traje blanco**



Fuente: Farmamiel.

### **2.3. Descripción del equipo**

A continuación, se realiza una descripción de la maquinaria y herramientas que se utilizan en la producción de miel.

#### **2.3.1. Maquinaria**

La maquinaria para el proceso consiste en los apiarios los cuales albergan el conjunto de colmenas que producen la miel.

Figura 11. **Apiario**



Fuente: Farmamiel.

Figura 12. **Aplicación de humo**



Fuente: Farmamiel.

### **2.3.2. Herramientas**

Las herramientas que se utilizan en el proceso de producción de miel son rodillos, tambores, tinas, cubetas y otros recipientes, estos pueden ser de vidrio, PET, polietileno, peltre y acero inoxidable.

El equipo que utilizan los trabajadores consiste en un overol y un velo de protección.

Se usan barriles de primer uso, con recubrimiento interno de resina fenólica horneada para enviar la miel en ellos.

Figura 13. **Equipo de protección para apiario**



Fuente: Farmamiel.

## **2.4. Descripción del proceso**

A continuación, se presenta la descripción del proceso de producción de miel, el cual inicia en bodega con la recepción de la materia prima.

### **2.4.1. Área de bodega**

La bodega tiene una temperatura ambiente de 35 ° C, es un lugar fresco y resguardado de los rayos solares, humedad y lluvia.



Figura 14. **Área de bodega de almacenamiento de la miel**



Fuente: Farmamiel

#### **2.4.2. Área de producción**

En el área de producción la miel se envía por un filtrado y bombeo, el cual funciona a través de un filtro con mallas de acero inoxidable con grado alimenticio para el paso de la miel.

Figura 15. **Área de producción de miel**



Fuente: Farmamiel.

#### **2.4.2.1. Área de cocción**

Dentro de los subprocesos la empresa realiza un producto llamado hidromiel el cual se realiza por medio de una cocción de la miel y fermentación.

Si se desea elaborar hidromiel frutado, se pueden agregar, moras, ciruelas, frutillas guindas, o cualquier fruta o mezcla de frutas características de la estación. Estas deben estar limpias, sanas y maduras. Se deben agregar durante el hervor del agua y la miel, antes de colocar las levaduras. Si se desea elaborar hidromiel aromatizada, se pueden agregar, hierbas aromáticas,

especies o una mezcla de ellas como canela, enebro, clavos de olor, nuez moscada, manzanilla, tomillo, estragón, romero y menta entre otras. Estas deben estar limpias y se deben agregar durante el hervor del agua y la miel, antes de colocar las levaduras.

Figura 16. **Área de procesamiento de miel**



Fuente: Farmamiel.

#### **2.4.2.2. Área de colado**

El área de colado se utiliza en el proceso de hidromiel, para eliminar residuos, previos a su envasado.

### 2.4.3. Área envasado

Los depósitos para el envasado de la miel de abejas son de primer uso y de material grado alimentario, se utilizan de vidrio y PET.

Para el proceso de llenado se utiliza se utiliza un sistema de corte automático de pistón.

Durante el llenado las tapas de los depósitos se resguardan adecuadamente para que no se contaminen y para su traslado, se cierran herméticamente y se coloca un sello de seguridad como garantía.

Figura 17. **Área de envasado de miel**



Fuente: Farmamiel.

Figura 18. Llenado de frascos de miel



Fuente: Farmamiel.

#### 2.4.4. Área de empaque

En el área de empaque se colocan las etiquetas con la información nutricional del producto, país de origen, materia prima utilizada, número de lote, registro sanitario, fecha de elaboración y caducidad de este.



## 2.5. Técnicas para determinar demandas futuras

Los pronósticos constituyen el punto de partida para la realización de presupuestos de la empresa en su parte de cálculos. El pronóstico se define como la proyección técnica de la demanda potencial de los clientes durante un horizonte de tiempo especificado y con suposiciones fundamentales.

## 2.6. Estrategias de mercado

Las estrategias de *marketing*, también conocidas como estrategias de mercadotecnia, estrategias de mercadeo o estrategias comerciales; consisten en acciones que se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos relacionados con el *marketing*, como dar a conocer un nuevo producto, aumentar las ventas o lograr una mayor participación en el mercado.

- Estrategias para el producto. El producto es el bien o servicio que se ofrece o vende a los consumidores. Algunas estrategias que se pueden formular relacionadas al producto son:
  - Agregar nuevas características, atributos, beneficios, mejoras, funciones, utilidades, cambiar el diseño, la presentación, el empaque, la etiqueta, los colores, el logotipo.
  - Ampliar la línea de producto.
  - Lanzar una nueva marca (sin necesidad de sacar del mercado la existente); por ejemplo, una nueva marca para el mismo tipo de producto, pero dedicada a un público con mayor poder adquisitivo.

### **3. PROPUESTA PARA ESTRATEGIAS DE MEJORA EN LA COMERCIALIZACIÓN**

#### **3.1. Análisis de ventas**

El primer análisis que se realiza es determinar el comportamiento de las ventas durante los meses de 2016.

Tabla II. **Ventas realizadas durante 2016**

<b>Año 2016</b>	<b>Ventas (unidades) envase de 25 onzas</b>
<b>Enero</b>	1 450
<b>Febrero</b>	1 390
<b>Marzo</b>	1 455
<b>Abril</b>	1 345
<b>Mayo</b>	1 445
<b>Junio</b>	1 520
<b>Julio</b>	1 344
<b>Agosto</b>	1 289
<b>Septiembre</b>	1 743
<b>Octubre</b>	1 166
<b>Noviembre</b>	1 555
<b>Diciembre</b>	1 349

Fuente: elaboración propia.

### 3.2. Clasificación de productos en base al sistema de inventarios ABC

La implementación de un sistema de manejo de inventarios es necesario para saber cada cuánto es requerido los productos que se encuentran en bodega. De este modo se determina cuál es el mejor método para trabajar el inventario.

#### Aplicación del método ABC

El sistema ABC, es un procedimiento simple que se puede utilizar para separar los artículos que requieren atención especial en términos de control de inventarios.

Un sistema utilizado para catalogar los artículos de inventario que permite asegurar que los más importantes se revisen con frecuencia en lo que se refiere a cantidades a solicitar y mantener en el inventario. Para el caso de la empresa se toma como criterio de costo unitario del material juntamente con las cantidades mensuales de existencias reflejadas al final de cada periodo. Estas cantidades afectan directamente el volumen de dinero con el que se cierra el inventario mensual. Se analiza el primer semestre del año 2016 así los clasificados con la letra A, B o C serán los productos básicos.

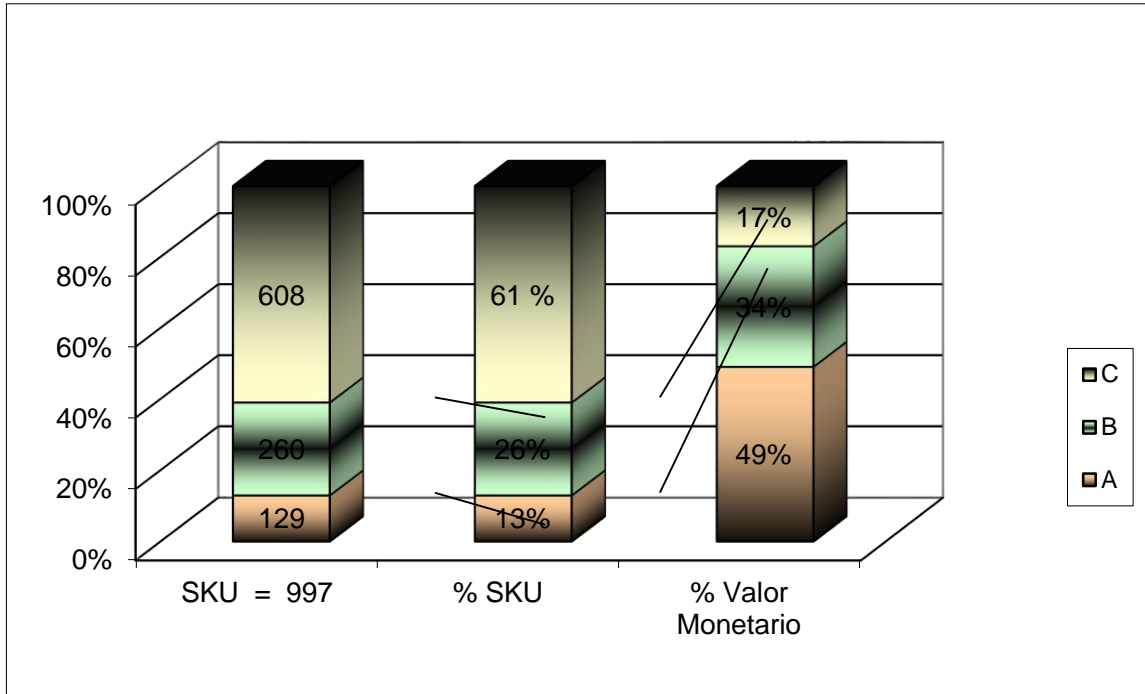
Tabla III. **Clasificación ABC por consumo monetario**

<b>Clasificación</b>	<b>SKU = 997</b>	<b>% SKU</b>	<b>% Valor Monetario</b>	<b>Valor Monetario</b>
A	129	13%	49%	Q 130 000,00
B	260	26%	34%	Q 90 000,00
C	608	61%	17%	Q 45 0000
TOTAL	997	100%	100%	Q 265 000,00

Fuente: elaboración propia.



Figura 19. Clasificación de los productos por consumo monetario



Fuente: elaboración propia.

### 3.3. Pronósticos por producto

Para llevar a cabo el pronóstico por producto se toma las ventas realizadas durante los meses del 2016, siendo los datos de los dos últimos meses proyectados, esta información fue proporcionada por la Gerencia general.

### 3.3.1. Gráficas de ventas

El primer análisis que se realiza es determinar el comportamiento de las ventas durante los meses de 2016.

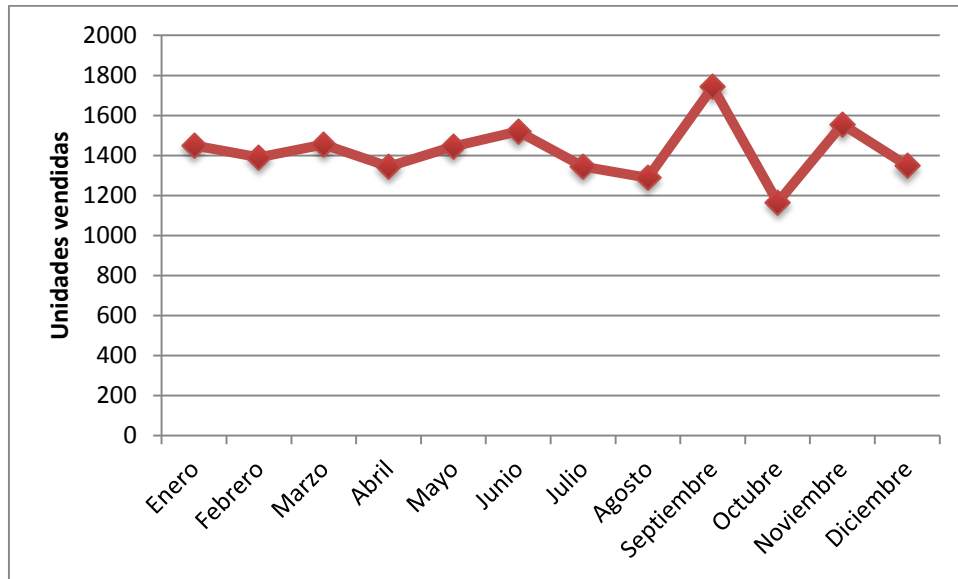
Tabla IV. **Ventas realizadas durante año 2016**

<b>Año 2016</b>	<b>Ventas (unidades) envase de 25 onzas</b>
<b>Enero</b>	1 450
<b>Febrero</b>	1 390
<b>Marzo</b>	1 455
<b>Abril</b>	1 345
<b>Mayo</b>	1 445
<b>Junio</b>	1 520
<b>Julio</b>	1 344
<b>Agosto</b>	1 289
<b>Septiembre</b>	1 743
<b>Octubre</b>	1 166
<b>Noviembre</b>	1 555
<b>Diciembre</b>	1 349

Fuente: elaboración propia. Microsoft Excel 2013.

Como se puede observar durante el año 2016 las ventas fueron constantes en todos los meses.

Figura 20. Ventas año 2016

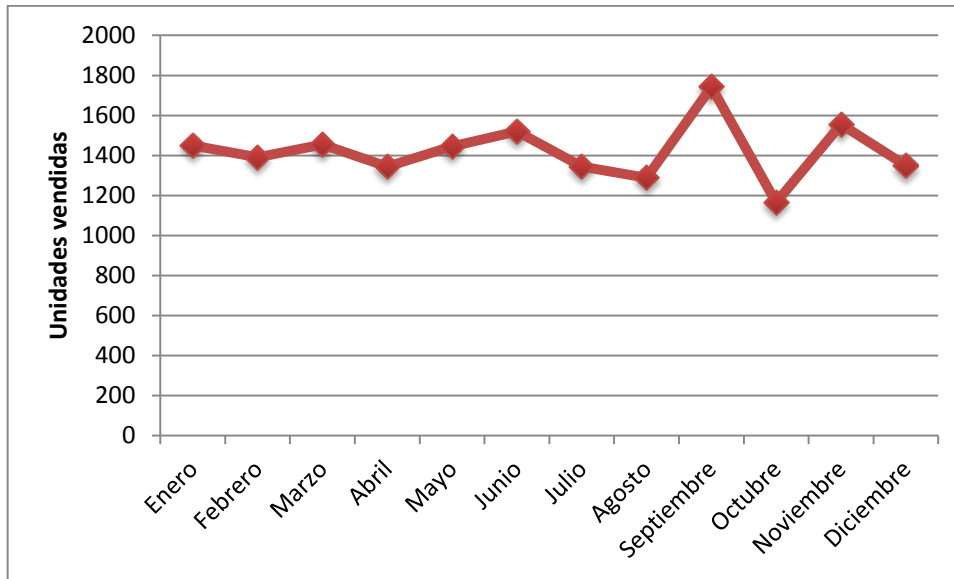


Fuente: elaboración propia.

### 3.3.2. Análisis primario

Para este análisis se toma el comportamiento de las ventas durante el 2016.

Figura 21. **Ventas año 2016 envase de miel 25 onzas**



Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la figura, el comportamiento se ha mantenido estable con un alza a crecimiento durante los últimos meses.

### 3.3.3. Análisis secundario

Este se realiza aplicando los métodos de pronósticos más adecuados basados en las gráficas de ventas y el que presente el menor error acumulado.

#### 3.3.3.1. Demanda estable

Se realiza un análisis por medio de los métodos último periodo, método aritmético, método promedio móvil, promedio móvil ponderado.

Tabla V. **Pronóstico último período**

<b>Año 2016</b>	<b>Ventas (unidades) envase de 25 onzas</b>
<b>Enero</b>	1 450
<b>Febrero</b>	1 390
<b>Marzo</b>	1 455
<b>Abril</b>	1 345
<b>Mayo</b>	1 445
<b>Junio</b>	1 520
<b>Julio</b>	1 344
<b>Agosto</b>	1 289
<b>Septiembre</b>	1 743
<b>Octubre</b>	1 166
<b>Noviembre</b>	1 555
<b>Diciembre</b>	1 349

<b>2017</b>	<b>Pronóstico</b>	<b>Error</b>	<b> E </b>
<b>Enero</b>	1 289	454	454
<b>Febrero</b>	1 743	-577	1 031
<b>Marzo</b>	1 166	389	1 420
<b>Abril</b>	1 555	-206	<b>1 626</b>

Para determinar el pronóstico se toman los valores de agosto a noviembre 2014, los cuales serán los valores para los meses de enero-abril 2016.

Fuente: elaboración propia.

Tabla VI. Pronóstico método aritmético

Año 2016	Ventas (unidades)envase de 25 onzas
Enero	1 450
Febrero	1 390
Marzo	1 455
Abril	1 345
Mayo	1 445
Junio	1 520
Julio	1 344
Agosto	1 289
Septiembre	1 743
Octubre	1 166
Noviembre	1 555
Diciembre	1 349

Año 2017	Pronóstico	Error	Error
Enero	1 405	338	338
Febrero	1 443	-277	615
Marzo	1 415	140	755
Abril	1 428	-79	<b>834</b>

En este método de pronosticar se realiza la sumatoria de todas las ventas de los períodos anteriores donde se encuentran ubicados y dividirla entre el número de períodos que se están considerando.

Pronóstico enero 2016

$$= \frac{1450 + 1390 + 1455 + 1345 + 1445 + 1520 + 1344 + 1289}{8}$$

$$= 1405$$

Fuente: elaboración propia.

Tabla VII. **Pronóstico método promedio móvil**

<b>Año 2016</b>	<b>Ventas (unidades) envase de 25 onzas</b>
<b>Enero</b>	1 450
<b>Febrero</b>	1 390
<b>Marzo</b>	1 455
<b>Abril</b>	1 345
<b>Mayo</b>	1 445
<b>Junio</b>	1 520
<b>Julio</b>	1 344
<b>Agosto</b>	1 289
<b>Septiembre</b>	1 743
<b>Octubre</b>	1 166
<b>Noviembre</b>	1 555
<b>Diciembre</b>	1 349

<b>Año 2017</b>	<b>Pronóstico</b>	<b>Error</b>	<b> Error </b>
<b>Enero</b>	1 400	343	343
<b>Febrero</b>	1 474	-308	651
<b>Marzo</b>	1 386	169	820
<b>Abril</b>	1 439	-90	<b>910</b>

Tiene las características particulares del método anterior, la diferencia estriba en que en este, se promedia el mismo número de períodos (repetitivo), solo que para nuevos pronósticos se va desplazando el valor del período más antiguo y se agrega el más reciente o inmediato.

$$\text{Pronóstico enero 2016} = \frac{1445 + 1520 + 1344 + 1289}{4} = 1400$$

Fuente: elaboración propia.

Tabla VIII. **Pronóstico método promedio móvil ponderado**

<b>Año 2016</b>	<b>Ventas (unidades) envase de 25 onzas</b>
<b>Enero</b>	1 450
<b>Febrero</b>	1 390
<b>Marzo</b>	1 455
<b>Abril</b>	1 345
<b>Mayo</b>	1 445
<b>Junio</b>	1 520
<b>Julio</b>	1 344
<b>Agosto</b>	1 289
<b>Septiembre</b>	1 743
<b>Octubre</b>	1 166
<b>Noviembre</b>	1 555
<b>Diciembre</b>	1 349

<b>Año 2017</b>	<b>Pronóstico</b>	<b>Error</b>	<b> Error </b>
<b>Enero</b>	1 360	383	383
<b>Febrero</b>	1 555	-389	772
<b>Marzo</b>	1 326	229	1001
<b>Abril</b>	1 477	-128	<b>1129</b>

Sigue las mismas características del método anterior, excepto que los períodos considerados dentro del ciclo se ponderan, o se a que se les asigna un valor.

$$\text{Pronóstico enero 2016} = \frac{(1445 * 0,5) + (1520 * 0,7) + (1344 * 0,8) + (1289 * 2)}{4}$$

$$= 1360$$

Fuente: elaboración propia.

El método que tiene menor error es el método aritmético, por lo cual es el que se debe utilizar para el estudio.



### 3.3.3.2. Demanda combinada

El modelo de variación permite hallar el valor esperado o pronóstico cuando existen fluctuaciones periódicas.

Tabla IX. **Análisis demanda combinada**

<b>MES</b>	<b>Ventas</b>
Enero	1 450
Febrero	1 390
Marzo	1 455
Abril	1 345
Mayo	1 445
Junio	1 520
Julio	1 344
Agosto	1 289
Septiembre	1 743
Octubre	1166
Noviembre	1 555
Diciembre	1 349

<b>MES</b>	<b>Nuevos</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>Xh</b>	<b>i</b>	
Enero	1,469	247	858	0,91	
Febrero	1,428	266	847	0,89	
Marzo	1,512	285	899	0,95	
Abril	1,421	304	863	0,91	
Mayo	1,540	323	932	0,98	
Junio	1,634	342	988	1,04	
Julio	1,477	361	919	0,97	
Agosto	1,441	380	911	0,96	<b>Pronóstico</b>
Septiembre	1,914	399	1 157	1,22	241
Octubre	1,356	418	887	0,94	23
Noviembre	1,764	437	1 101	1,16	160
Diciembre	1,577	456	1 017	1,07	77

Fuente: elaboración propia.

### **3.4. Estrategia de mercadotecnia**

Para ofertar el nuevo producto se recurrirá a estrategias dirigidas hacia los compradores finales y clientes comerciales.

- Promover incentivos a corto plazo, mediante la oferta de 2 x 1 durante un período de treinta días calendario.
- De promoción, por medio de bifolios atractivos presentando los productos, la descripción de las ventajas y beneficios de su uso. Serán distribuidos en puntos clave como: supermercados, clínicas médicas, restaurantes y amas de casa.
- Estimular a los consumidores por medio de pequeñas muestras para que prueben un nuevo producto y comparen con los de la competencia.
- Ubicar un quiosco localizado en el área de influencia, como parques, mercados, plazas, en el cual se distribuirán muestras y se tendrá producto a la venta con precio de introducción, durante el tiempo que dure la promoción (esto puede ser un mes aproximadamente).

Figura 22. **Quiosco de exhibición**



Fuente: Farmamiel.

### **3.4.1. Estrategia de venta personal**

La venta personal es una estrategia por medio de la cual se presenta una comunicación directa de la información, con el propósito de persuadir el cliente y convencerlo de realizar la compra.

La propuesta para la empresa es utilizar el tipo de venta personal, conocido como venta externa, a través del cual los vendedores visitan al cliente directamente en el punto de venta o se ponen en contacto con ellos. La estrategia consiste en programar un promedio de diez visitas diarias por vendedor de lunes a viernes, es decir, cada uno realizará semanalmente 50 visitas a los mini mercados, abarroterías y tiendas.

La empresa debe manejar una estructura de la fuerza de ventas de tipo asignación territorial, donde cada vendedor se encargará de una zona geográfica de la ciudad, lo cual es de gran ventaja porque el vendedor logra conocer profundamente al cliente y a su vez crear un lazo de confianza entre ellos.

El vendedor realizará actividades generales de ventas, entre ellas, identificar los posibles clientes, en este caso los mini mercados, prestar un buen servicio, dar a conocer el producto, supervisar su rotación y comportamiento de ventas. Además, ubicarlo estratégicamente en las estanterías de exhibición, capacitar a la persona que labora en tienda acerca de las características o beneficios del producto. También será el encargado de controlar las actividades de la competencia, observando qué promociones tiene, el precio que tienen al consumidor final, las presentaciones de los productos.

Es necesario capacitar a los vendedores en los siguientes aspectos para que su gestión sea efectiva: conocimiento acerca de la empresa, producto, clientes, competencia, así mismo, prepararlo sobre técnicas de venta y organización del trabajo y distribución del tiempo.

Se sugiere a la empresa implementar para sus vendedores una entrevista consultiva, mediante la cual se busca investigar y profundizar en las necesidades específicas del mini mercado, los principales problemas o dudas que se presentan respecto al producto, logrando que ambos trabajen en equipo y orientar al cliente a la toma de una decisión sobre la compra del producto, con el fin de llegar a una negociación exitosa.

Figura 23. Hoja de reporte de visitas

Ejecutivo	Tipo de reporte	Diario	Semanal		Mensual	
			Día:	Mes:	Mes:	Mes:
Fecha	Nombre del cliente	Teléfono	Nombre del contacto	Actividad	Nivel de avance (0 - 100%)	Dirección

Fuente: elaboración propia.

### 3.4.1.1. Venta directa

Por las características del mercado guatemalteco, pueden ser diferenciadas algunas categorías de distribuidores minoristas, como abarroterías, tiendas de barrio, mercados cantonales y pequeños supermercados o tiendas de conveniencias. Es importante integrar al canal de distribución a estos agentes de mercado, puesto que ellos son quienes tienen contacto directo con el consumidor final, es acá donde puede ser implementada como estrategia:

- Realizar publicidad en el punto de venta, esto se puede llevar a cabo a través de regalos, concursos, entrega de cupones para descuento en producto y muestras gratis.

- Integrar a todos los colaboradores de la organización en la fuerza de venta, mediante el ofrecimiento de incentivos económicos, por realizar ventas.
- Ofrecer premios o incentivos económicos a distribuidores que tengan un alto grado de rotación del producto.

#### **3.4.1.2. Canal de distribución**

Los mayoristas deben considerarse dentro de la red de distribución de la empresa. Entre ellas están las grandes cadenas de supermercados, como La Barata S.A., Unisuper, Walmart, Centrales de Abasto como CENMA, Terminal de la Zona 4 y otros.

Estos establecimientos cuentan con capacidad de almacenaje y distribución mucho mayor, por lo que pueden llegar con facilidad a más puntos de venta, mediante estrategias como:

- Ofrecer premios especiales por volúmenes de ventas alcanzados, capacitar a su fuerza de venta, brindar información del mercado, proporcionar material publicitario y exhibidores.
- Mejorar y otorgar a mayoristas cuyo récord crediticio y de pago sea excelente, además si la rotación es elevada, mejorar planes de crédito, cuyo período de pago podría ser extendido de 30 a 60 o 90 días.
- Tener un acuerdo con el detallista para que se haga un control de los exhibidores para que permanezcan llenos, y de esta manera lograr conservar la demanda.
- Incentivar las compras por mayor, por medio de rebajas o producto extra.
- Disponer el producto al mercado en general y no a un mercado exclusivo ya que cualquier persona puede hacer uso de este.

### **3.4.2. Estrategia de promoción de ventas**

Para implementarse, se requiere de una eficiente campaña publicitaria que dé a conocer la calidad del producto mediante incentivos a corto plazo para alentar la compra. Para ello, se pueden ofrecer cupones, muestras gratis, premios, motivado por medio de ventas personales en los puntos de distribución para dar a conocer la calidad y los beneficios del producto. Las promociones de venta pueden llevarse a cabo en ferias, exhibiciones en los puntos de venta, anuncios especiales y otros.

#### **3.4.2.1. Propuesta de promoción de incentivos**

Deben dirigirse a motivar al consumidor final para que compre, pero esto requiere que los diversos canales de distribución empleados por la organización, se encuentren integrados de tal manera que cada una de las partes se comprometa a la consecución de las metas y los objetivos trazados por la organización. Para ello, han se propone la promoción e implementación de incentivos como:

- Mejorar las condiciones de cobros y pagos a distribuidores
- Ventas personales en los puntos de distribución
- Muestras gratis
- Cupones canjeables por producto
- Premios
- Ofertas

### **3.4.3. Estrategia de la mezcla de promoción**

Para poner en marcha estas estrategias, es importante tomar en cuenta algunos elementos que permitirán clarificar la ruta de la organización al implementar las estrategias promocionales, entre estos elementos se tienen:

- Definir claramente el mercado meta: el mercado al cual se encuentra dirigido el producto es principalmente a amas de casa y padres de familia que realizan en forma eventual compras domésticas.
- Naturaleza del producto ofrecido: la naturaleza del producto es ser un artículo para la limpieza del hogar.
- Etapa del ciclo de vida en el cual se encuentra el producto a ser comercializado se encuentra en la fase introducción.
- Los recursos económicos con los cuales dispone la organización para impulsar actividades promocionales y propaganda, así como para el soporte de las estrategias de penetración de mercado. Se ha destinado un 15 % como presupuesto.

Dado que el mercado de productos de miel de abeja se encuentra dominado por otras marcas con mayor reconocimiento y trayectoria, y la participación que la organización tiene con su producto es limitada, la mezcla promocional debe ir encaminada a generar interés en el consumidor por adquirir el producto, presentándole al mercado meta una alternativa diferente a un precio accesible. Posteriormente, debe generarse que la compra del producto sea recurrente y de esta forma lograr lealtad hacia la marca, para ello se han planteado las siguientes estrategias:

- Crear una campaña publicitaria haciendo uso de los diferentes medios de comunicación existentes.



- Reforzar con promociones en el punto de venta, los lugares donde las ventas del producto son buenas.
- Realizar promociones en mercados, abarroterías y tiendas de conveniencia, acompañadas de regalos, ofertas, cupones y muestras gratis de producto, haciendo énfasis en la calidad y precio del producto.

#### **3.4.3.1. Estrategia de producto**

Deben generar interés y satisfacer las expectativas y necesidades del consumidor. Para ello, se requiere que el producto sea atractivo, deseable y diferenciado de los demás. Para cumplir con esta premisa se deben analizar los niveles que componen el producto, juntamente con sus atributos y el tipo de producto, ya que de ello depende la determinación precisa de los alcances y las limitaciones.

Los niveles que componen el producto son:

- Producto básico: es el beneficio fundamental que el cliente está comprando en realidad; la miel ofrece un producto natural y saludable.
- Producto genérico: se da en el momento en que un producto básico se convierte en un producto genérico; aunque existen mieles de maple no se compara con la miel de abeja.
- Producto esperado: es un conjunto de atributos y condiciones que los compradores normalmente esperan cuando compran un producto; el consumidor de miel puede encontrar en el producto, alta calidad en su materia prima, esto puede traducirse en beneficio que podrá percibir el cliente.
- Producto aumentado: es el que excede las expectativas del cliente.

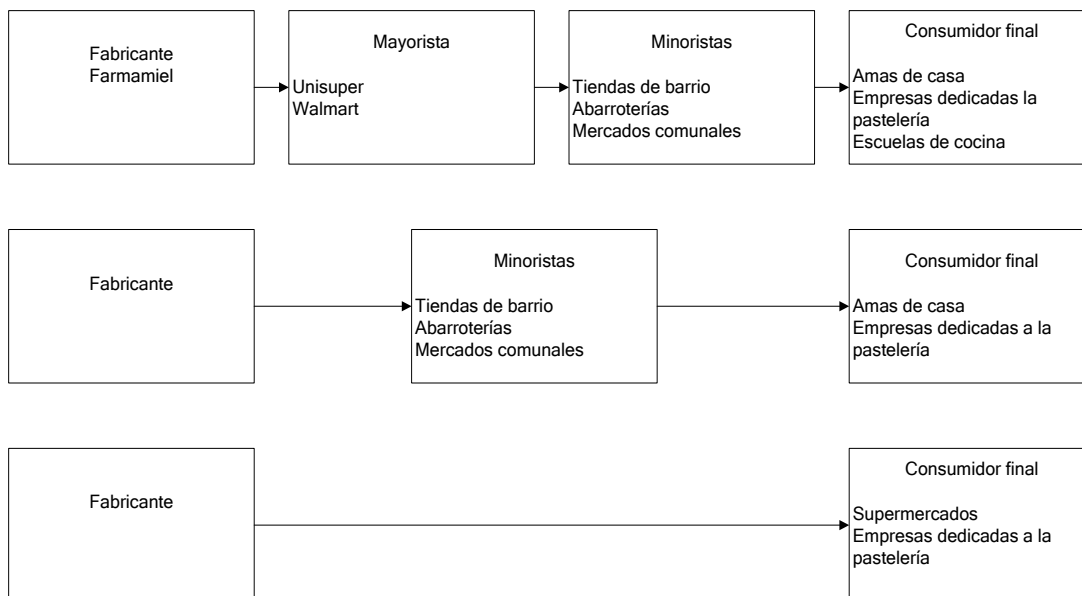
- Producto potencial: por el momento la empresa dedicará todos sus esfuerzos en posicionar en el mercado sus productos a base de miel natural, una vez alcanzado el objetivo principal de posicionarse en el gusto del consumidor, puede ser ampliada la gama productos.

### 3.4.3.2. Estrategia de plaza

Deslindar las guías de acción adecuadas para la comercialización y distribución del producto es fundamental para el alcance de las metas y los objetivos de la organización, ya que la selección adecuada de los canales de distribución permitirá una mayor presencia en el mercado y, por consiguiente, aumentar la exposición del producto al consumidor final. Para ello, se ha determinado integrar los canales de distribución de la siguiente forma:

k

Figura 24. Canales de distribución propuestos



Fuente: elaboración propia.

### **3.4.3.3. Estrategia de precio**

Para definir una estrategia de precio, que permita competir en el mercado, es importante comprender que, como precio, se entiende el dinero/bienes o artículos, a los que está dispuesto a ceder una persona para satisfacer una necesidad mediante otro artículo.

A ello se debe añadir que dentro de la categoría precio se encuentra incluido de forma intrínseca, el valor de uso y el valor de cambio.

- Valor de uso: es el que debe de tener un producto, para que sea adquirido a un precio determinado. Los productos de Farmamiel tienen un valor de uso para consumo alimenticio, repostería y cocina industrial.
- Valor de cambio: es el que debe de tener un producto para intercambiarlo por dinero y luego adquirir otros productos. Valor monetario que está dispuesto a ceder el consumidor final, a cambio de los beneficios que le da utilizar miel de abeja.

Para identificar y poner en práctica, una estrategia de precio, beneficiosa para la organización, debe ser considerado lo siguiente:

- Identificación de los objetivos de los precios: para determinar los objetivos que la organización se ha planteado y su consecuente logro es importante considerar los siguientes elementos.
- Participación de mercado: Farmamiel. Actualmente, por la comercialización y distribución de sus productos solamente posee el 40 % del total del mercado en el área metropolitana.
- Estabilidad de precios: derivado de la última crisis económica mundial y en la cual las economías de muchos países, entre ellos, Guatemala, se

vieron afectadas se incrementaron los precios en los productos, tanto de consumo masivo, como en los usuarios.

- Alcanzar la tasa de retorno de la inversión: lo importante es recuperar los costos de producción, gastos de fabricación y otras erogaciones de recursos financieros empleados en la producción, distribución y comercialización, así como alcanzar los objetivos de ganancias trazados por la organización que le permita mejorar e invertir en el crecimiento de la marca.
- Enfrentar o evitar la competencia: ha sido definido como estrategia, participar en el mercado con una estrategia de precio que iguale el valor de venta de los productos del principal competidor de la marca líder, lo que permitirá enfrentar directamente tanto a la marca líder, como a su principal competencia.
- Promover una línea de producto: los productos a ser distribuidos y comercializados al mercado meta, son botellas de miel de abeja.
- Estimar costo y demanda: deben ser identificadas las siguientes variables. Identificar los precios que puede pagar el mercado: la media de precios.

Tabla X. **Comparativa de precios**

Presentación	900 ml	500 ml	100 ml
Precio Farmamiel	Q 11,00	Q 6,50	Q 1,75
Precio Marca Líder	Q 12,00	Q 7,00	Q 2,00
Precio Otros	Q 11,65	Q 6,75	Q 1,85

Fuente: elaboración propia.

Tabla XI. **Estructura de precio al canal**

ESTRUCTURA DE PRECIO ( AL CANAL)		
900 ml	Precio (Quetzales)	
Precio al consumidor a)	Q11,00	25 %
Utilidad tienda	Q2,20	
Precio a tienda b)	Q8,75	
Utilidad Mayorista	Q0,90	
Precio a Mayorista c)	Q7,85	11,50 %
a ) Si la tienda vende a Q11 y compra a Q8,75 b ) Si se asume un margen de utilidad para la Tienda de un 25 % sobre su costo C) Si el Mayorista vende a la tienda a Q 8,75 y compra a Q 7,85, gana un 11,5 % sobre su costo		
ESTRUCTURA DE PRECIO ( AL CANAL)		
500 ml	Precio (Quetzales)	
Precio al consumidor a)	Q6,49	25 %
Utilidad tienda	Q1,30	
Precio a tienda b)	Q5,19	
Utilidad Mayorista	Q0,47	
Precio a Mayorista c)	Q4,72	10,00 %

Continuación de la Tabla XI.

<p>a ) Si la tienda vende a Q6,5 y compra a Q 5,19                  b ) Si se asume un margen de utilidad para la Tienda de un 25 % sobre su costo                  C) Si el Mayorista vende a la tienda a Q 5,19 y compra a Q 4,72, gana un 10 % sobre su costo</p>		
ESTRUCTURA DE PRECIO ( AL CANAL)		
100 ml	Precio (Quetzales)	
Precio al consumidor a)	Q1,75	25 %
Utilidad tienda	Q0,35	
Precio a tienda b)	Q1,40	
Utilidad Mayorista	Q0,13	
Precio a Mayorista c)	Q1,27	10,00 %
<p>a ) Si la tienda vende a Q1,75 y compra a Q1,40                  b ) Si se asume un margen de utilidad para la Tienda de un 25 % sobre su costo                  C) Si el Mayorista vende a la tienda a Q 1,40 y compra a Q 1,27, gana un 10 % sobre su costo</p>		

Fuente: elaboración propia.

#### **3.4.3.4. Estrategia de promoción**

Se definen por medio de su implementación para consumidores, la cuales consisten en:

- Premios: su objetivo es convencer al cliente para que compre un determinado producto en el momento que lo ve.
- Cupones: atraen tanto a los consumidores como a los distribuidores. Uno de los principales objetivos de los cupones es atraer a los consumidores hacia determinado producto y hacia una tienda específica. Para ello se asigna un límite de tiempo. Estos cupones son para descuentos del 10 % en la compra de producto.
- Ofertas: van ligadas a las reducciones de precios y son sinónimo de compras de dos o más productos al mismo tiempo con un precio especial.
- Concursos y sorteos: el incentivo principal para el consumidor es la oportunidad de ganar algo con un esfuerzo e inversión mínimos.

#### **3.5. Estrategia de mercadeo directo**

Para implementar este tipo de estrategias es primordial considerar al consumidor como el protagonista, el héroe y no el producto, ya que esto permitirá desarrollar y consolidar la relación con los clientes y estar siempre por delante en la dinámica del mercado en el que se desarrolla la empresa.

Para ello, es importante habilitar líneas de atención al cliente con personal altamente capacitado y familiarizado con el producto. Realizar periódicamente mini encuestas que permitan conocer de primera mano las impresiones del cliente sobre el producto y lo que espera de éste.

- Actualización de página web
  - Se espera modificar el diseño de la página web que la empresa brinda al servicio de sus clientes y público en general, cambiando la plataforma y los servicios que ofrece. Entre las mejoras están:
    - Contar con el servicio de atención al cliente
    - Brindar información de productos y ofertas
    - Posibilidad de hacer pedido a través de la página
    - Seguimiento a órdenes de compra



## **4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

### **4.1. Plan de implementación fuerza de ventas**

La comercialización de un producto inicia con su producción, pasando por controles de calidad para que cumpla con las buenas prácticas de manufactura. Luego, inicia el proceso de promoción y comercialización a través de canales de distribución.

En la empresa en estudio, el departamento de ventas tiene un papel muy importante en la comercialización de la miel, porque deben promover que los distribuidores comprendan, en este caso, cadenas de supermercado, tiendas, empresas dedicadas a la comercialización de productos no tradicionales en el extranjero.

El departamento de ventas está dirigido por un gerente, quien a su vez tiene la responsabilidad de la dirección del personal de ventas de las operaciones de mercadotecnia de la empresa. Dicha dirección estará regida desde el momento de reclutamiento de personal, el entrenamiento y motivación de dicho personal; así como la evaluación de su desempeño y determinación de las medidas correctivas.

Para que las operaciones se realicen con un estándar de calidad y orden se realizan supervisiones constantes (mensuales) en las cuales involucra el diseño de planes y actividades de mercadotecnia para una región o un departamento específico. De esta manera, identifican los aspectos que se

deben mejorar y, a su vez, visualiza y aprovecha las oportunidades potenciales que se presenten.

Las funciones que realizará el departamento de ventas serán las siguientes:

- Planeación: planeación de objetivos, determinación de políticas de campañas y procedimientos específicos.
- Organización: determinación de la organización de las actividades que conformaran parte del proceso de implementación y desarrollo de planeas a seguir en conjunto con el personal del departamento.
- Personal: selección y reclutamiento, capacitación y motivación del personal de ventas
- Control: monitorear los resultados y tomar decisiones de mejora o redirección de acciones para corregir o mejorar algún proceso en específico.

#### **4.1.1. Proceso de ventas**

El gerente de ventas realiza reuniones mensuales para analizar los reportes de ventas a través de los cuales identifica los sectores que necesita tener un mayor impulso, promoción para cubrir la meta establecida por la gerencia general. Se debe tomar en cuenta que los promedios son variables ya que es un producto de consumo esporádico, además de que se obtendrán nuevos clientes que se agregarán a la cartera actual.

El proceso de ventas inicia con el vendedor rutero, quien cuenta con muestras físicas de los productos que ofrece, así como un pequeño inventario dentro del transporte que utiliza (panel).

Cuenta con una cartera de clientes actuales, así como clientes potenciales, quienes reciben las visitas de los vendedores para la presentación del producto, por medio de una presentación exponiendo los componentes, costos, tiempos de entrega, políticas de pago, y beneficios de distribuir el producto de la empresa.

El vendedor rutero es el enlace directo entre el cliente y la empresa, brindándole la información necesaria de contacto con la misma, para futuras ocasiones o pedidos directos.

Cada vendedor tiene una ruta asignada cada día, debe cubrir el 100 % de las visitas. En el caso de que el cliente no se encuentre se reprograma la visita en el transcurso de 2 a 3 días con base en políticas del departamento de ventas, autorizadas por el gerente de ventas.

Al finalizar el recorrido diario, el vendedor realiza un informe de los clientes actuales, nuevos, ventas logradas, así como retroalimentación de las visitas a clientes potenciales que no aceptaron ser distribuidores. De esta manera, se conocen razones para implementar, a los planes de venta, las mejoras, atractivos y métodos necesarios para incentivar dicho interés en el cliente potencial en futuras oportunidades.

#### **4.1.2. Diseño de la fuerza de venta**

La fuerza de ventas de la empresa en estudio está organizada por el gerente de ventas quien tiene a su cargo al personal de ventas, el cual está distribuido en sectores de la ciudad capital, así como departamentos.

El departamento esta sectorizado en regiones geográficas de la ciudad de Guatemala, municipios vecinos y departamentos, dado que las ventas personales son tan costosas, ningún departamento de ventas puede darse el lujo de estar desorganizado.

#### **4.1.2.1. Objetivos de la fuerza de ventas**

La fuerza de ventas tendrá a su cargo una serie de actividades a realizar y entre los principales objetivos están:

- Desarrollar un programa para incrementar las ventas un 15 %.
- Analizar nuevos mercados y clientes potenciales.
- Tener una mayor participación en el mercado de cadenas de supermercado.
- Establecer indicadores para la fuerza de ventas, con el objetivo de analizar su crecimiento mensual, trimestral, semestral, anual.
- Visitas efectivas a nuevos clientes potenciales.

#### **4.1.2.2. Estructura de la fuerza de ventas**

La estructura de la fuerza de ventas estará determinada por regiones, en la cual se sectorizará cada zona de la ciudad capital, así como la asignación de municipios aledaños. En los departamentos se trabajará por municipios visitando las zonas más comerciales de cada uno.

La ubicación y extensión de cada zona y territorio se deberá analizar para determinar el tamaño del mercado. También se calcularán los tiempos y número de clientes en determinado territorio.

La extensión territorial no es directamente proporcional al número de clientes potenciales, ya que son más factores los que determinan dicha variable.

#### **4.1.2.3. Tamaño de la fuerza de ventas**

Dado que el tipo de producto es alimenticio, los clientes están clasificados por unidades vendidas con base en los reportes mensuales de ventas, así como la proyección de ventas para cada mes.

Por ello, se puede determinar que los principales tipos de clientes serían: distribuidores quienes dan a conocer el producto, como supermercados, cadenas de autoservicio.

A los clientes institucionales se le brindará el asesoramiento y servicio posventa en el cual se da seguimiento de la respuesta del consumo del producto, si cumple con el sabor, olor, color, textura y presentación. Luego, están los clientes individuales, los cuales se convierten en clientes fijos que conocen el producto y lo recomienda a terceras personas.

#### **4.1.3. Administración del departamento**

La administración del departamento de ventas se integra de la siguiente forma:

- Selección y reclutamiento del personal para el área administrativa y operativa (vendedores).
- Capacitación al personal de ventas.
- Monitoreo de los vendedores.

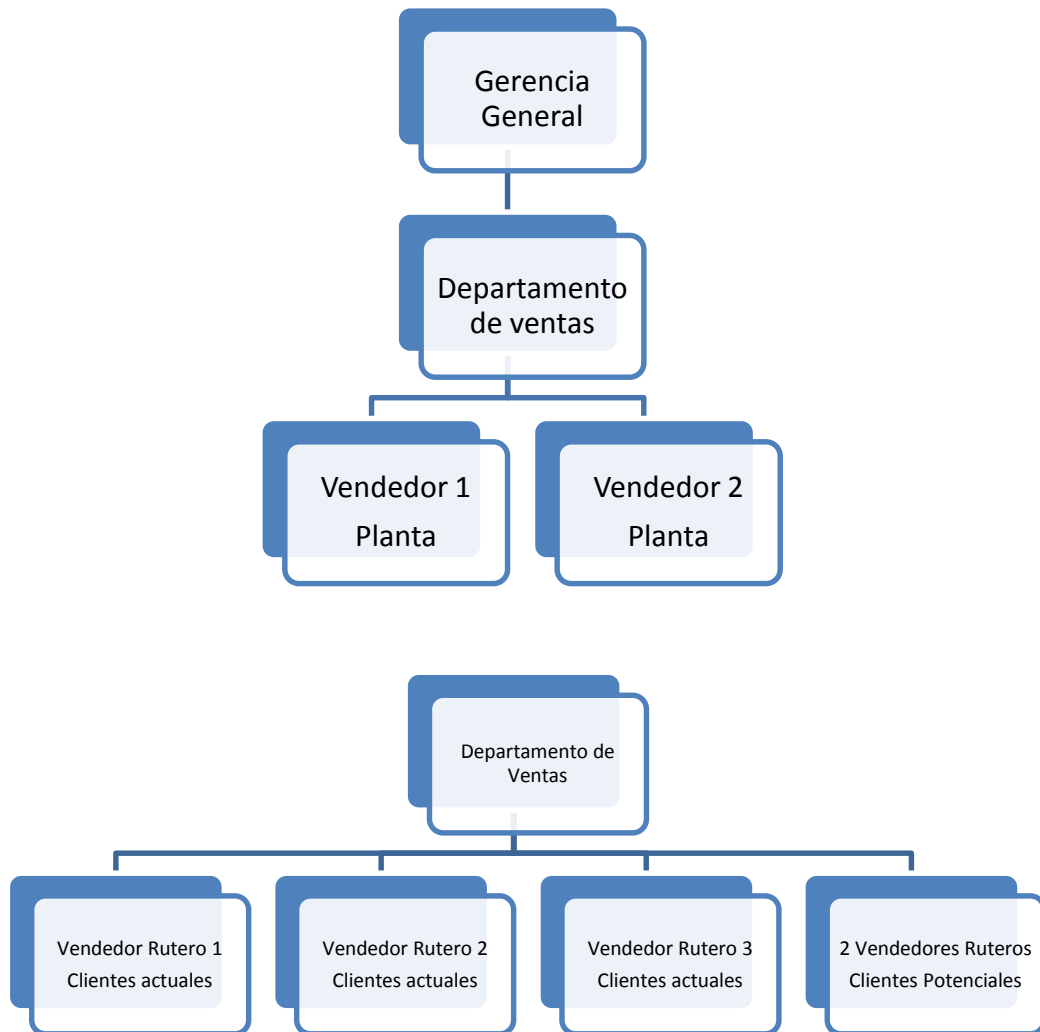
- Supervisión de los niveles de venta, de las unidades vendidas y el ingreso esperado.
- Evaluación del desempeño del personal de ventas.

#### **4.1.4. Reclutamiento y selección**

Aumentando la fuerza de ventas, la estructura estaría conformada de la siguiente manera:

- Vendedores de planta
- Vendedores ruteros clientes actuales
- Vendedores ruteros para captación de clientes potenciales

Figura 25. **Organigrama de reclutamiento de fuerzas de ventas  
propuesto**



Fuente: elaboración propia.

Existen diversos medios para reclutar personal para la empresa, cada uno de ellos tiene ventajas, desventajas y un impacto sobre el presupuesto que la empresa debe asignar al área de recursos humanos.

El proceso de reclutamientos que la empresa debe aplicar, por su rapidez y gran difusión en el territorio guatemalteco será el de anuncio clasificado en medios escritos. Un anuncio cada lunes en la sección de empleos.

Otra alternativa para reclutar personal son las recomendaciones del personal actual de la empresa.

#### **4.1.5. Funciones específicas por puesto**

Se describen las funciones y responsabilidades inherentes a cada puesto de trabajo y otras tareas afines que sean encomendadas o resulten necesarias para el desempeño de las labores diarias.

### **4.2. Manuales operativos**

Se realiza una descripción de cada uno de los puestos de trabajo, según sus funciones específicas.

#### **4.2.1. Gerente general**

En Farmamiel la gerencia general es responsable del cumplimiento de las políticas y objetivos generales de la empresa, así como la rentabilidad a través del incremento de ventas, administrar los ingresos y egresos de la empresa.

Las funciones específicas son:



- Administrar todos los recursos de la empresa
- Coordinar cada uno de los Departamentos de la empresa
- Determinar la proyección de crecimiento de la empresa
- Definir y planear las metas y objetivos de la empresa
- Determinar y desarrollar la ventaja competitiva

#### **4.2.2. Gerente de ventas**

Este departamento se encarga de las ventas de la empresa, su objetivo principal es administrar y supervisar todo lo concerniente a ventas.

El gerente de ventas debe planificar y supervisar el funcionamiento de las estrategias de venta, así como tener el control de la gestión de los vendedores. Realizar informes cuantitativos y cualitativos con respecto a las ventas.

Las funciones específicas son:

- Planear y definir metas de ventas
- Definir estrategias de ventas
- Realizar el presupuesto de ventas
- Asignación de rutas de ventas y despacho
- Elaborar informes de venta para gerencia genera
- Motivación a los vendedores

El departamento de mercadeo diseña estrategias creativas y competitivas, generando ventas y aumentando la cartera de clientes.

Las funciones específicas del departamento son:

- Crear y planear la mezcla de *marketing*: producto.
- Definir estrategias de venta.
- Definir los medios de publicidad a utilizar, así como el diseño de post publicitarios.
- Determinar el canal de distribución más adecuado para el producto.
- Definir el tamaño del mercado objetivo.
- Definir la política de precios, así como los planes de crédito para los clientes.

#### **4.2.3. Encargado de producción**

Producción es el departamento encargado de la planificación, organización, control de las actividades de producción de los productos, control de calidad de la materia prima y producto terminado.

Las funciones específicas del departamento son:

- Realiza la proyección de consumo de materia prima para abastecer la línea de producción.
- Realizar el control de calidad de las materias primas para producción.
- Realizar el control de calidad al producto terminado previo a ser despacho a los clientes.
- Estudios de tiempos del proceso.
- Establecer los puntos críticos del proceso.
- Capacidad de cumplir con la demanda de ventas.
- Sistemas y control de inventarios.

#### **4.2.4. Representante de ventas**

Los representantes de ventas son los colaboradores de la empresa destinados a tener el acercamiento con los clientes, ofrecer los diferentes productos, así como promociones de compra y venta.

Sus funciones son:

- Definir estrategias de ventas.
- Promocionar los productos en todas las zonas comerciales.
- Mostrar empatía con los clientes.
- Exponer a los clientes los beneficios del uso de productos naturales.
- Asesorar a los clientes en las estrategias de comercialización.
- Brindar servicio post venta.
- Crear un vínculo sólido y de confiable con los clientes.

#### **4.3. Capacitación de los representantes de ventas**

Los representantes de ventas juegan un papel importante dentro de la empresa ya que son los que tienen el contacto con el cliente y generan la venta para la empresa, por lo que deben estar adecuadamente capacitados. Para ello, se utilizará el sistema de capacitación cierre de venta por negociación persuasiva impartido por el INTECAP, el cual tiene un pago único de Q150 por participante.

- La descripción del curso se trata de los hábitos del vendedor
  - Requerimientos para ser un excelente negociante

- Conocimientos sobre el producto precio, calidades y cualidades.
  - Como hacer cierre de ventas y negociación.
  - Cuando el problema es el precio, que aspectos se puede negociar.
- Al finalizar el evento, el participante contará con los conocimientos necesarios para realizar el cierre de una venta, utilizando los principios de la negociación persuasiva.

#### **4.3.1. Formulación de actividades**

La empresa es consciente de que se debe invertir en la capacitación de los representantes de ventas ya que a mayor capacitación mejores resultados se podrán alcanzar.

Los factores fundamentales que se debe desarrollar son:

- Negociación con el cliente.
- Venta efectiva.
- Promoción de productos nuevos y/o sustitutos.
- Determinación de períodos de crédito.
- Formas de pago.
- Promoción por compra y/o venta.
- Tienen que estar a gusto con su trabajo.
- Desarrollar un ambiente cómodo para desarrollar sus actividades.
- Tener toda la información completa acerca del producto que están vendiendo.

### **4.3.2. Motivación**

La motivación es un fuerte aliciente para que el personal realice, de manera natural, sus actividades con mayor productividad, ya que al hacerlo recibirán algo parecido a una recompensa.

Lo que se busca con la motivación del personal es:

- El personal cuenta con confianza y capacidad para negociar con el cliente.
- Explicar de forma clara el producto y los planes de compra.
- Alentar al vendedor a realizar un esfuerzo por llegar a su meta por medio de premios monetarios o cupones de descuento en supermercados.

Es importante lograr un ambiente de trabajo agradable para el buen desempeño de las actividades de la empresa, es fundamental tomar en cuenta:

- La motivación
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- La calidad de vida de todos los miembros de la empresa
- Programas de premios

También están los programas de reconocimiento donde la empresa valorará el mérito y esfuerzo de sus trabajadores:

- Reconocimientos por desempeño
- Reconocimientos por puntualidad
- Reconocimientos por asistencia

### **4.3.3. Aptitudes personales**

Las aptitudes del personal son importantes para el desarrollo efectivo de cada una de las actividades de la empresa.

Para los puestos gerenciales las aptitudes mínimas a tener son:

- Capacidad de iniciativa y liderazgo
- Capacidad de toma de decisiones
- Organizado y proactivo
- Conocimientos de software para venta
- Manejo y control de inventarios.
- Puntualidad y disciplina
- Carrera universitaria
- Excelentes relaciones interpersonales y públicas
- Buena presentación
- Buena salud

Para los puestos del personal de producción las aptitudes mínimas a tener son:

- Organizado y proactivo
- Manejo y control de inventario
- Iniciativa propia
- Trabajar bajo metas
- Puntualidad y disciplina
- Excelentes relaciones interpersonales
- Buena presentación

Para los puestos del personal de Mercadeo y ventas las aptitudes mínimas a tener son:

- Capacidad de iniciativa
- Organizado y proactivo
- Iniciativa propia.
- Orientación para trabajar según las metas
- Acostumbrado a trabajar bajo presión
- Conocimiento de informes de venta

#### **4.4. Supervisión de representantes de ventas**

Los representantes de ventas tendrán contacto directo con el cliente por lo tanto son pieza fundamental y enlace entre la empresa y los consumidores. Por ello, es importante contar con un buen sistema de supervisión para que el proceso sea productivo y eficiente.

Los representantes de ventas recibirán:

- Cartera de clientes
- Capacitación constante
- Motivación

Los puntos más importantes que se supervisarán son:

- Visitas a clientes: las visitas a clientes deben de darse de forma periódica y programada ya que en ellas se brindará información a los clientes, así como generación de ventas. Los aspectos que tomarán en cuenta son:
  - Definir número de visitas a clientes
  - Definir ruta de visitas a clientes
  - Definir tiempo promedio de visita a clientes

- Brindar la información necesaria para el cliente
- Brindar asesoría y servicio post venta al cliente
- Asesorar en cuanto inventario y stock de seguridad
- Información sobre ofertas y promociones de productos
  
- Visitas a clientes potenciales:
  - Definir cartera de posibles clientes potenciales.
  - Definir ruta de visitas.
  - Definir tiempo promedio de visita.
  - Brindar la información necesaria sobre los productos que la empresa ofrece.
  - Brindar asesoría y servicio post venta.
  - Asesorar en cuanto inventario y stock de seguridad.
  - Información sobre ofertas y promociones de productos.
  
- Uso eficiente de los recursos y tiempos:
  - Definir ruta de clientes
  - Definir ruta de clientes potenciales
  - Estimación de tiempos de transporte
  - Definir tiempo de visita a clientes y clientes potenciales
  - Cálculo de los costos que representan dichas visitas
  - Estadísticas de visitas y compras
  - Estadísticas de compras mensuales por cliente
  - Estadísticas de montos de facturación mensuales
  - Estadísticas de aumento de cartera de clientes
  - Monitoreo de la capacidad de fuerza de ventas



#### **4.4.1. Evaluaciones mensuales**

Los informes de la fuerza de ventas proporcionan la información necesaria para la evaluación de dicho departamento. Con dicha información se puede llevar un monitoreo constante y un control estadístico de las actividades y logros individuales, lo que permitirá identificar los problemas y encontrar sus soluciones.

**Figura 26. Cuadro de control de evaluaciones mensuales**

Mes/día		2	3	4	5	6	8
	Ruta Mi	Número de visitas	Visitas exitosas	Visitas negadas	Visitas canceladas	Unidades vendidas	Gastos de venta
1							
2	Mixco	2	1	-	-	450	Q 60
3	Cd. San Cristóbal	2	1	-	-	300	Q 60
4	Cd. San Cristóbal	3	2	-	-	200	Q 60
5	Zona 21	2	2	-	-	150	Q 60
6	Zona 9	3	2	-	-	100	Q 60
7	Villa Nueva	2	2	-	-	100	Q 60
8	San Miguel Petapa	2	1	-	-	50	Q 60
9	Zona 6	3	2	-	-	90	Q 60
10	Boca del Monte	3	3	-	-	90	Q 60
11	Santa Catarina Pinula	3	2	-	-	76	Q 60
12	El Naranjo	4	3	-	-	100	Q 60
13	Walmart	6	5	-	-	1500	Q 60
14	Unisuper	5	4	-	-	1400	Q 60
15				-	-		
16				-	-		

1 Ruta: es el recorrido que el vendedor utilizará para llegar a sus destinos.

2 Número de visitas: es el número de visitas totales realizadas durante el día.

3 Visitas exitosas: es el número de visitas en donde se realizó negocio y se consiguió ventas.

4 Visitas negadas: número de visitas en donde el cliente potencial se negó a recibir al vendedor.

5 Visitas canceladas: números de visitas que estaban planeadas pero que el cliente canceló sin aviso previo, por diversas razones.

6 Unidades vendidas: unidades vendidas durante el día.

7 Gastos de venta: gastos suscitados durante el día.

Fuente: elaboración propia.

#### 4.4.2. Evaluaciones anuales

Las evaluaciones anuales es la recopilación de las informaciones mensuales por el periodo de un año. En dicha evaluación se podrán ver los totales globales anuales de visitas realizadas, ventas logradas por vendedor, así como gastos. De esta manera, se tendrá un panorama general del año donde, sobre la base de resultados, se verá si el desempeño del vendedor es el deseado.

Figura 27. Cuadro de control de evaluaciones anuales

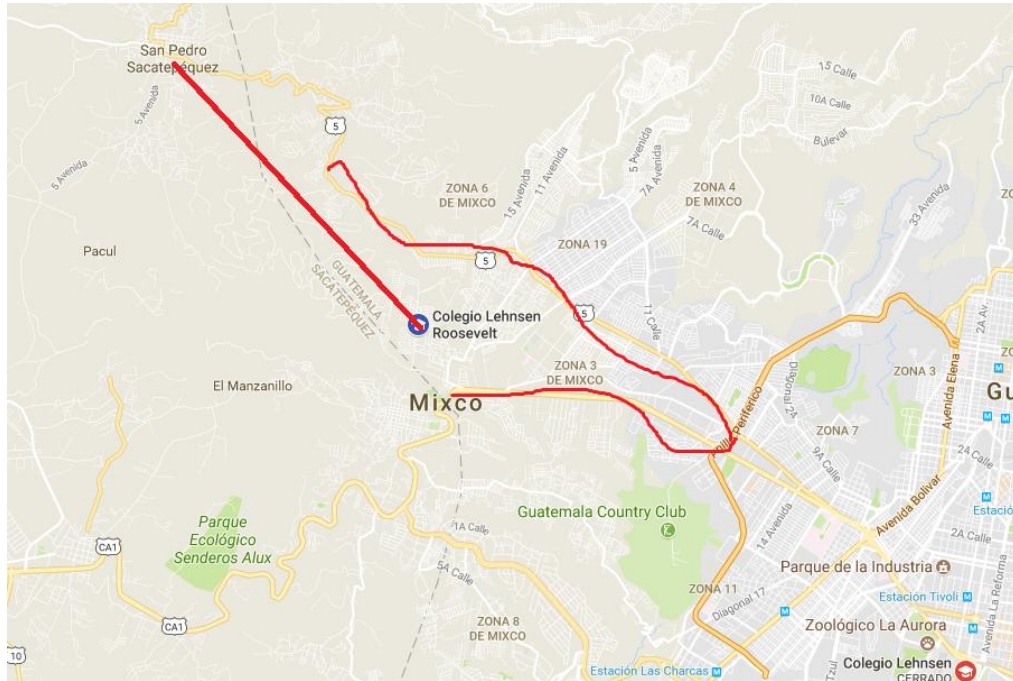
Mes	2	3	4	5	6	7
	Número de visitas	Visitas exitosas	Visitas negadas	Visitas canceladas	Unidades vendidas	Gastos de venta
1	20	19	-	-	1 590	Q 450
2	14	11	-	-	1 400	Q 450
3	19	17	-	-	1 345	Q 450
4	21	19	-	-	1 234	Q 450
5	22	19	-	-	1 356	Q 450
6	22	18	-	-	1 450	Q 450
7	21	17	-	-	1367	Q 450
8	20	18	-	-	1 278	Q 450
9	19	16	-	-	1 233	Q 450
10	18	15	-	-	1 222	Q 450
11	21	19	-	-	1 567	Q 450
12	21	18	-	-	1 458	Q 450

- 1 Ruta: es el recorrido que el vendedor utilizará para llegar a sus destinos.
- 2 Visitas exitosas: es el número de visitas donde se realizó negocio y se consiguió ventas.
- 3 Visitas negadas: número de visitas en donde el cliente potencial se negó a recibir al vendedor.
- 4 Visitas canceladas: números de visitas que estaban planeadas pero que el cliente canceló sin aviso previo, por diversas razones.
- 5 Unidades vendidas: unidades vendidas durante el día.
- 6 Gastos de venta: gastos suscitados durante el día.

Fuente: elaboración propia.

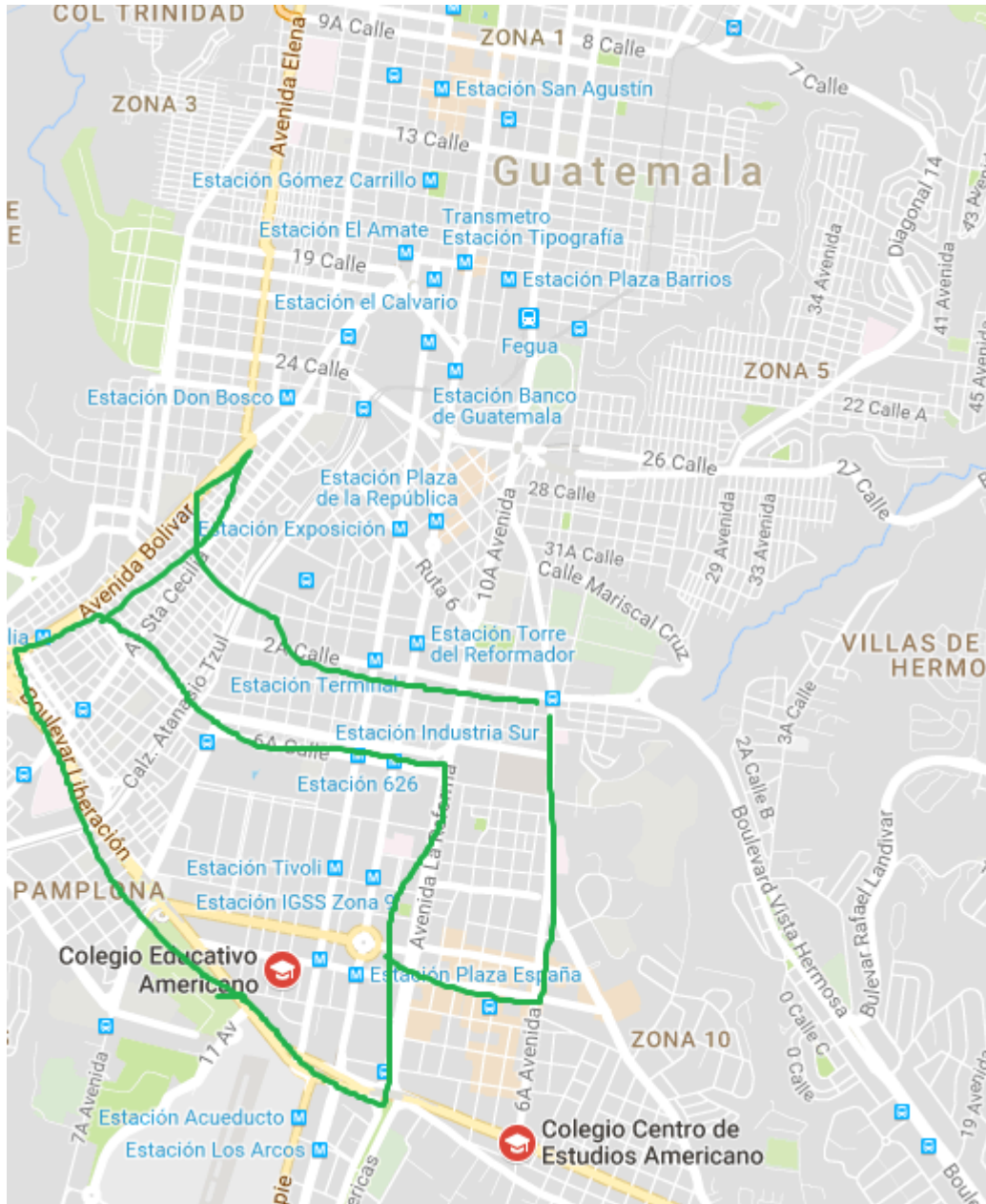


Figura 29. Ruta de visitas área de Mixco



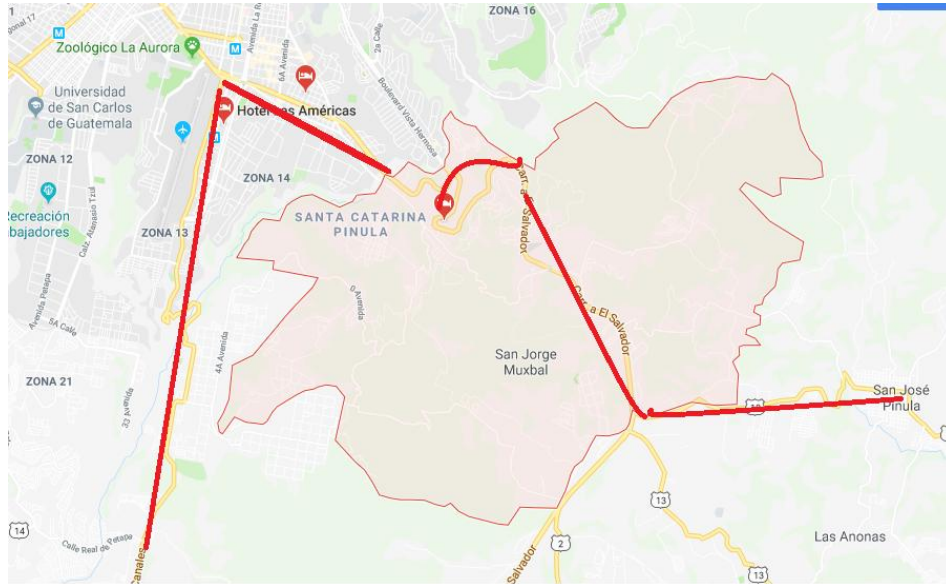
Fuente: Farmamiel.

Figura 30. Ruta de visitas zona 12 y 13



Fuente: Farmamiel.

Figura 31. Ruta de visita Santa Catarina Pinula



Fuente: Farmamiel.

Figura 32. Ruta de visita a Villa Nueva



Fuente: Farmamiel.



## **5. SEGUIMIENTO**

### **5.1. Estrategias de mercado que se utilizarán para aumentar las ventas preestablecidas**

Las estrategias están encaminadas a fortalecer y mejorar los canales de distribución utilizados por la compañía, puesto que de ello depende que la empresa logre posicionar sus productos en el mercado meta y que los mismos estén al alcance del consumidor final.

Para ello, es importante mejorar la capacidad de respuesta, que la organización pueda dar en la generación de pedidos, órdenes de compra y entrega de estos en tiempos oportunos a cada cliente. Es por lo que la organización analiza algunas alternativas para mejorar la atención y entrega de pedidos realizados por los consumidores. Para optimizar las entregas es importante integrar los canales de distribución a los esfuerzos de mercadeo y posicionamiento de marca que busca la compañía, por medio de la delimitación de políticas que permitan establecer y fortalecer las relaciones comerciales con distribuidores y mayoristas.

### **5.2. Aplicación de las estrategias de mercado sugeridas**

A continuación, se presentan las estrategias de mercado para la empresa Farmamiel.

Tabla XII. **Estrategias de mercado**

Objetivo	Estrategia	Indicador	Meta	Actividades	Recurso
Optimizar la capacidad de respuesta en el abastecimiento de los productos a los diferentes clientes	Separar las funciones de bodega de producto terminado para la entrega de pedidos.	Tiempo de entrega de productos	Reducción de los tiempos de entrega	Revisión del proceso elaboración de pedidos	Personal de ventas
	Tener un espacio físico para la recepción de materia prima y otro espacio para el área de carga de pedidos	Tiempo de espera para cargado de contenedor	Ordenar el área de carga y descarga	Remodelación de las áreas de bodega	Personal de bodega
		Eliminación de errores en el sistema de generación de pedidos	Tener un sistema de inventarios y pedidos en una base de datos.	Contar con un sistema para el control de inventarios, control de pedidos.	Gerencia general
	Capacitación al personal				

Fuente: elaboración propia.

### 5.3. Recursos necesarios para la aplicación de las estrategias de mercado para la línea de productos

Para promover el producto de la empresa se tiene que utilizar el *marketing* directo, ya que es el más adecuado para llegar a los clientes e intermediarios, porque, por medio de ellos, el producto de la empresa llegará al cliente final.

Por lo tanto, es de vital importancia realizar alianza y grupo de trabajo con los distribuidores e intermediarios (clientes potenciales) que son la parte fundamental de la cadena de distribución del producto.

El *marketing* directo se conformará de las siguientes actividades:

- La empresa identificará y contactará los clientes potenciales.
- La nueva fuerza de ventas será la encargada de visitarlos.
- Se le dará la información del producto, así como una exposición acerca del mismo.

Se debe establecer una estrecha relación con los distribuidores, mediante el respaldo en todo momento, haciéndoles ver el descuento en costo que obtienen con la empresa y el amplio margen de ganancias que obtienen con los productos.

Realizar alianzas estratégicas con ciertos distribuidores para que se constituyan en distribuidor exclusivo de la marca de miel. Para que el cliente final compre en dicho establecimiento únicamente la marca.

Es factible brindar muestras del producto para que los distribuidores lo regalen a sus clientes, de esta manera, el cliente conoce el producto, lo prueba, y si es de su gusto y cumplió sus expectativas existe una gran probabilidad de que el cliente compre el producto cuando lo necesite si este satisface sus necesidades y está dentro de su presupuesto.

#### **5.4. Interpretación**

La satisfacción del cliente trae beneficios tangibles y cuantificables para la empresa, de la satisfacción del cliente puede depender su propia supervivencia. Por lo tanto, es uno de los factores primordiales a cumplir.

Las dos premisas principales para la satisfacción del cliente son:

- No se puede satisfacer al cliente si no se sabe lo que ellos desean.
- La única forma de saber lo que los clientes desean es preguntándoselos a ellos.

Es bien sabido que la satisfacción del cliente genera beneficio para los ingresos y los costos.

Los efectos positivos para los ingresos son:

- Aumento en ventas de los otros productos de la empresa.
- Mayor disposición de los clientes de pagar los precios.
- Incremento en el tiempo de las ventas a los mismos clientes.
- Aumento de la participación en el mercado, lo que conduce a economías de escala.
- Altas tasas de retención de clientes lo que permite organizar y estandarizar la producción.
- Menores costos de adquisición de nuevos clientes ya que los clientes satisfechos traen nuevos clientes, la comunicación de boca en boca es la mejor publicidad.
- La gestión de un cliente fijo implica costos mucho más bajos que los de un cliente nuevo.

No basta saber qué desean los clientes, sino lo que valoran del producto o servicio.

Satisfacer al cliente es la única alternativa que garantiza la supervivencia de la empresa en el mediano y largo plazo.

Es necesario hacer un planteamiento sobre las decisiones para que el sistema elegido sea eficaz y se adecue a las necesidades de información de la empresa.

Decisiones que se deben tomar para elegir el sistema de satisfacción del cliente a utilizar en la empresa:

Las técnicas elegidas para medir la satisfacción del cliente en la empresa serán:

- **Sondeos transaccionales:** consisten en cuestionarios cortos que se le pide a los clientes que los respondan, consta de preguntas sencillas acerca del producto y servicio que se brinda, donde el cliente podrá calificar su experiencia con la empresa.

Con este sistema se obtendrá información directa del cliente, sobre su experiencia de comprar y servicio con la empresa, sobre aspectos bien definidos los cuales podrá calificar y que dará la pauta a cuáles son las operaciones o actividades donde la empresa está fallando y donde podría mejorar, y cuáles son los aspectos en donde se están cumpliendo con las expectativas del cliente.

- Quejas y reclamo: se establecerá un sistema de gestión que capte, registre, categorice y de seguimiento cada una de las quejas que cualquier cliente plantee, también se tomarán en cuenta las dudas y sugerencias que se presenten, de esta manera, la empresa conocerá los aspectos que el cliente menciona y enfatizar en ellos para lograr una solución al inconveniente solucionarlos o mejorar el proceso o servicio en dicha actividad que el cliente menciona.
  - Con base en la información brindada por el cliente se tomarán medidas correctivas que solucionen los problemas, de esta manera fortalecer la relación con los clientes.
  - Por lo regular, los clientes no se quejan con las empresas, es común que simplemente ya no regresen. Por lo que es ideal implementar el sistema de quejas e invitar al cliente que exprese cualquier sugerencia y opinión, y que se sienta en confianza de hacerlo sabiendo que dicha opinión y sugerencia será tomada en cuenta para mejorar y solucionar.
  
- Informes de campo del personal: consiste en un sistema formal para recopilar, organizar, categorizar, y analizar los informes que presentan los vendedores ruteros quienes están en contacto directo con los clientes y el mercado, dicha información es de utilidad para transmitirla a la empresa y tomar las medidas que beneficien a la misma en base a las características y necesidades del mercado actual.

Con este sistema se captan las expectativas, reacciones y comportamientos de los clientes, por medio de los vendedores que están en contacto directo con ellos, ya que dicha información de otra manera no podría llegar a los altos mandos de la empresa.

El inconveniente en este sistema es que no se sabe el grado de fidelidad de la información que el vendedor rutero transmite a la empresa, ya que en el caso de información negativa es probable que el vendedor la oculte y en el caso de información positiva en servicio es probable que la exagere, ya que hay de por medio el interés del vendedor de quedar bien con la empresa y hacer ver que se está realizando adecuadamente el trabajo.

No existe una fórmula universal sobre la periodicidad de la aplicación de las técnicas anteriores, por lo que la empresa define cada cuánto tiempo aplicar la técnica de satisfacción del cliente. Es recomendable hacerla cada vez que la información anterior recopilada se haya vuelto obsoleta para la empresa, pero las tres técnicas recomendadas para la empresa son sistemas que se tienen que aplicar continuamente para que tengan validez y sean de beneficio para la empresa.

## **5.5. Ventajas y beneficios**

Los aspectos positivos de trabajar con distribuidoras son:

- Aumento de la cartera de clientes actuales.
- Mayor penetración de mercado.
- Mayor facilidad para llegar al consumidor final individual
- Disminución de costos de ventas.
- Reducción de factores de riesgo (delincuencia).

- Mejor control de inventario.
- Reporte de ventas: que le permita obtener información acerca de las ventas actuales por período y a través de esto determinar la participación de mercado.

Los aspectos negativos de trabajar con distribuidoras son:

- Costos de transporte
- Ampliación de la fuerza de ventas (nuevos salarios)
- Costos de capacitación
- Demoras en pagos por parte de los distribuidores
- Barreras de entrada
- Mala economía

## **5.6. Acciones correctivas**

La retroalimentación es importante dentro de la empresa ya que ayuda a analizar si las estrategias planteadas están dando buen resultado.

La nueva fuerza de ventas puede brindar toda esa información a los asistentes de ventas y mercadeo para que la añadan a las mejoras de las estrategias, de igual manera la nueva fuerza de ventas puede hacer sugerencias de nuevos clientes potenciales para que estos sean agregados a sus rutas y entrevistas.

Cabe destacar que, si los nuevos elementos de la fuerza de ventas no logran cumplir con las metas trazadas de ventas, serán dados de baja.



También es importante la retroalimentación que los clientes mismos proporcionan acerca del desempeño de la empresa así como de la industria de pinturas en general, ya que ellos también están en contacto directo con el cliente final individual.

La nueva fuerza de ventas estará en contacto directo con el cliente todo el tiempo por lo que puede describir del cliente los siguientes aspectos:

- Se mejorarán los horarios de entrega de productos del hasta las 16:00 horas nuevo horarios de 7:00 a 19:00
- Se utilizarán medios electrónicos para la publicidad de los productos a nivel de la ciudad de Guatemala y municipios.
- Se dará seguimiento a los clientes para determinar la rotación del producto en el punto de venta.
- Se realizarán descuentos por compras a mayorista.
- Mejorar la comunicación entre la empresa y sus clientes, mediante la utilización de estrategias de control interno y externo encuesta de evaluación del post servicio.
- Establecer un proceso de comunicación eficiente entre la gerencia y los trabajadores

A continuación se presenta el modelo integral de brechas para el manejo de servicio al cliente.

Tabla XIII. Estrategias para control interno

Objetivo	Estrategia	Actividad	Responsable	Tiempo
Establecer fallas producidas en el servicio y acercarse a las expectativas del cliente externo	Implementación de cuestionario de servicio a los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresión de encuestas</li> <li>• Proporcionar boletas a los trabajadores</li> <li>• Tabular información presentar informe</li> </ul>	Gerente de operaciones	Junio y diciembre de cada año
	Supervisión mensual de la calidad del servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresión de encuestas</li> <li>• Proporcionar boletas a los trabajadores</li> <li>• Tabular información presentar informe</li> </ul>	Gerente administrativo, Gerente de operaciones	1 vez al mes
	Comprador incógnito	Subcontratar a un profesional, para que visite la empresa, emita su opinión respecto al servicio recibido	Gerente General	Mayo y octubre e cada año.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XIV. Estrategias para control externo

Objetivo	Estrategia	Actividad	Responsable	Tiempo
Establecer fallas producidas en el servicio y acercarse a las expectativas del cliente externo	Implementación de cuestionario de servicio al cliente externo, inmediato a la prestación del servicio	Impresión de encuestas  Proporcionar boletas a los clientes  Tabular información presentar informe	Gerente de operaciones	Junio y diciembre de cada año
	Crear línea telefónica de servicio y dirección de correo electrónico de servicio.	Asignar una línea telefónica de las existentes en la empresa  Habilitar dirección de correo electrónico  Tabular información y presentación de informe	Gerente administrativo, Gerente de operaciones	1 vez al mes
	Instalar buzones de quejas, comentarios y sugerencias en el área de recepción y atención al cliente	Impresión de boletas para los buzones  Tabular información y presentación de informe	Gerente General	Mayo y octubre de cada año.

Fuente: elaboración propia.

- Implementación de *empowerment* y trabajo en equipo.

Reclutamiento eficaz del personal, mediante la utilización d competencia para medir la capacidad y aptitud de los trabajadores.

Tabla XV. **Estrategias de motivación de los trabajadores**

Objetivo	Estrategia	Actividad	Responsable	Tiempo
Motivar a los trabajadores para que brinden calidad en el servicio al cliente externo e interno	Prevención de accidente	Contratar al experto en servicio. Programar las reuniones,	Gerente de operaciones	Junio y diciembre de cada año
	Programa de reconocimientos	Calificar la evaluación del servicio cada mes. Seleccionar reconocimiento entre las opciones propuestas.	Gerente administrativo, Gerente de operaciones	Cada mes
	Cumpleaños del mes	Compra de pastel y tarjeta de felicitación	Jefe de área	Cada mes

Fuente: elaboración propia.

- Aplicar estrategias de recuperación, para restablecer comunicación con el cliente, donde se le informe la causa de la falla y repararla de inmediato.
- Facilitar a los trabajadores las herramientas y capacitaciones para brindar servicio acorde a lo prometido, mediante políticas del servicio como: entrega del servicio de manera correcta la primera vez, justo a tiempo, solución de problemas.

Tabla XVI. **Estrategias de recuperación de servicio**

<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>
Recuperar la confianza del cliente, cuando el servicio ha sido deficiente	Restablecer comunicación con los clientes	Efectuar llamadas telefónicas	Gerente de operaciones	Permanente
		Enviar correo electrónico		
	Hacer visitas a las oficinas de los clientes			
	Actuar con rapidez.	Presentar varias alternativas de solución al momento que se presente un reclamo	Todos los trabajadores de la empresa	Permanente
	Entrenar a los trabajadores para la recuperación del servicio	Contratar profesional para impartir el curso Programar fecha de capacitación	Gerente administrativo	Mayo y octubre de cada año.

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se proponen estrategias para el mejoramiento del servicio de los trabajadores en la empresa, las cuales contribuirán al desarrollo profesional del cliente interno en todo lo relacionado a la atención que ofrecen a las personas que llaman o visitan la empresa.

Tabla XVII. **Capacidad y destreza de los trabajadores para brindar calidad del servicio**

<b>Necesidad del puesto</b>	<b>Capacidades</b>	<b>Necesidad del puesto</b>	<b>Destreza</b>
Entender las necesidades del cliente	Tener la capacidad de aplicar empatía, es decir ponerse en los zapatos del cliente, para comprender sus gustos, deseos y necesidades	Tolerancia a la presión del puesto	Estar dispuesto a soportar la presión y mantener equilibrio cuando hay fuerte carga de trabajo
Comunicación adecuada al servicio	Saber escuchar al cliente, identificar sus necesidades, buscar el dialogo, formular preguntas y tener capacidad de trasladar la información de manera eficaz	Constancia y visión personal	Seguir esforzándose y capacitándose para crecer dentro de la empresa
Inspirar confianza a los clientes	Tener la capacidad de transmitir confianza al cliente, con sus acciones, imagen y cumplir con las promesas y compromiso contraído	Tolerancia a las quejas y reclamos	Utilizar la información obtenida de las quejas, reclamos de los clientes, para identificar deficiencias en los procesos
Brindar servicio personalizado	Habilidad para ofrecer el servicio, adaptándolo a los diferentes clientes de la empresa	Claridad de expresión	Habilidad para comunicarse verbal y por escrito.

Fuente: elaboración propia.

## CONCLUSIONES

1. Las técnicas para el pronóstico se basa en familias estables en las cuales el comportamiento de la tendencia de ventas es lineal, para lo cual se realizaron los pronósticos en base los datos proporcionados por la gerencia de ventas, en cual se proyectas las ventas esperadas por la empresa con la implementación de la propuesta.
2. Los productos para la venta de la empresa en estudio son todos los derivados de la miel, en este caso, la miel natural en presentación de botella, para el consumo en el hogar, la cual es distribuida en las diferentes cadenas de supermercado de Guatemala y comercializadoras
3. El diseño de la presentación de los productos para la miel tiene mayor rotación la presentación de 16 onzas la cual prefieren los consumidores n el hogar, restaurantes, hoteles, cafeterías.
4. Para fortalecer la participación dentro del mercado metropolitano es importante integrar una cadena de distribución que sea efectiva. Para ello, deben ser creadas alianzas estratégicas con los mayoristas y distribuidores que se especializan con el mercado meta.
5. Tomando en cuenta los esfuerzos de comercialización y distribución desarrollados por la organización, es importante integrar canales de distribución que le permitan y le faciliten a la organización el llevar sus productos cerca del consumidor final.

6. La fuerza motriz de toda empresa la constituye cada uno de sus clientes y por lo tanto es importante que la empresa en estudio analice la situación actual en forma constante y emprenda las acciones necesarias para conocer mejor a sus clientes y buscar los mecanismos necesarios para tenerlos satisfechos y retenerlos.

El propósito de ofrecer un buen servicio es generar clientes satisfechos, debido a que éstos constituyen una fuente cotidiana de ingresos rentables, que promueven el propio negocio.

7. La empresa requiere incrementar sus utilidades y ventas es necesario dedicar tiempo y recursos a la búsqueda de mercado insatisfecho. La adquisición de nuevos mercados requiere de gran habilidad para generar y calificar prospectos, y convertir cuentas nuevas. Para generar prospectos la empresa debe crear anuncios y los colocar en medios que lleguen a los nuevos prospectos, enviar correo directo, diseño de una página web, utilización de redes sociales, publicidad en prensa.



## RECOMENDACIONES

1. Aplicar estrategias de servicio al cliente como: el triángulo de *marketing* de servicios, el modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio, guías de capacitación enfocadas a mejorar el clima organizacional y la cultura de servicio, para poder satisfacer y superar las expectativas del cliente
2. Obtener *feedback* del cliente. Estar permanentemente atentos a sus opiniones, comentarios, sugerencias y reclamos. No solo en forma pasiva, sino también activa, a través de encuestas, dialogando, abriendo el juego a las opiniones, haciendo llamados breves, entre otras posibilidades. Posteriormente se debe gestionar ese volumen de información, planificando acciones correctivas e implementando las sugerencias más frecuentes que da el cliente para mejorar el servicio y aumentar las ventas.
3. Implementar estrategias, no tácticas, cualquier decisión de empresa que involucre comercializar productos en nuevos mercados, necesariamente debe comenzar con el desarrollo de un plan de acción a largo plazo que vaya acorde con la visión corporativa, la misión de la empresa y las actividades, de tal manera que se puedan aprovechar las fortalezas corporativas, al tiempo que se identifican las oportunidades en los mercados deseables y compatibles.

4. Utilizar las boletas de quejas y sugerencias que permitan conocer las opiniones y aportes, tanto del personal como del cliente, y se pueda medir el grado de evolución y mejoramiento del servicio.
  
5. Evaluar periódicamente las estrategias de servicio al cliente, para adaptarlas a los cambios que puedan surgir en el futuro, y no recaer en la misma problemática.

## BIBLIOGRAFÍA

1. BERK, Jonathan; DE MARZO, Peter. *Finanzas corporativas*. México: Pearson Education, 2008. 1080 p.
2. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. *Guatemala: Evolución Durante 2010*. Guatemala: CEPAL, 2011. 36 p.
3. *Enciclopedia de marketing y ventas*. España: Océano/Centrum, 2000. 769 p.
4. ETZEL, Michael J., et al. *Fundamentos de marketing*. 11a ed. México: McGraw-Hill, 1999. 707 p.
5. HEIZER, Jay; RENDER, Barry. *Principios de administración de operaciones*. 5a ed. México: Pearson Education, 2004. 704 p.
6. KOTLER, Philip. *Dirección de marketing*. 10a ed. México: Pearson Education, 2001. 718 p.
7. MALHOTRA K., Narres. *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. 4a ed. México: Pearson Education, 2004. 816 p.
8. SÁNCHEZ, R. *Administración del precio en mercadotecnia*. S. A Ediciones Paraninfo. 177 p.

9. STANTON William, Etzel Michael y Walker Bruce. *Fundamentos de Marketing*. 13ª. Edición. Estados Unidos, 2004: Mcgraw Hill. 145 p
10. PARMERLEE, David. *La preparación del plan de marketing*. Gestión, Barcelona, España, 2000. 125 p.