



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

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA EL CRECIMIENTO Y EXPANSIÓN DE LA
COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA Y
REPOSTERÍA PARA UNA PEQUEÑA EMPRESA**

Ramiro Estuardo Sánchez Figueroa

Asesorado por el MSc. Ing. Luis Andrés Moguel García

Guatemala, septiembre de 2019

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA EL CRECIMIENTO Y EXPANSIÓN DE LA
COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA Y
REPOSTERÍA PARA UNA PEQUEÑA EMPRESA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

RAMIRO ESTUARDO SÁNCHEZ FIGUEROA
ASESORADO POR EL MSC. ING. LUIS ANDRÉS MOGUEL GARCÍA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2019

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

| | |
|------------|---------------------------------------|
| DECANA | Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada |
| VOCAL I | Ing. José Francisco Gómez Rivera |
| VOCAL II | Ing. Mario Renato Escobedo Martínez |
| VOCAL III | Ing. José Milton de León Bran |
| VOCAL IV | Br. Luis Diego Aguilar Ralón |
| VOCAL V | Br. Christian Daniel Estrada Santizo |
| SECRETARIO | Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez |

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

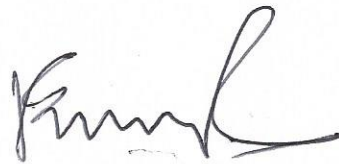
| | |
|-------------|--------------------------------------|
| DECANO | Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos |
| EXAMINADOR | Ing. Victor Hugo García Roque |
| EXAMINADORA | Inga. Sigrid Alitza Calderón de León |
| EXAMINADORA | Inga. Karla Lisbeth Martínez Vargas |
| SECRETARIA | Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas |

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:

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA EL CRECIMIENTO Y EXPANSIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA Y REPOSTERÍA PARA UNA PEQUEÑA EMPRESA

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Estudios de Postgrado, con fecha 29 de abril de 2019.



Ramiro Estuardo Sánchez Figueroa

Ref. EEPFI-430-2019
Guatemala, 04 de julio de 2019

Director
César Ernesto Urquizú Rodas
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Presente.

Estimado Ing. Uriquizú:

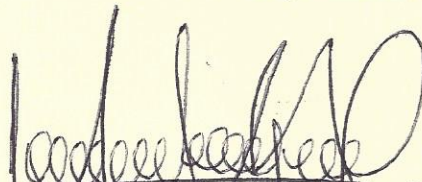
Reciba un cordial saludo de la Escuela de Estudios de Postgrado. El propósito de la presente es para informarle que se ha revisado los cursos aprobados del primer año y el Diseño de Investigación del estudiante **Ramiro Estuardo Sánchez Figueroa** carné número 999000920, quien optó por la modalidad del "PROCESO DE GRADUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA OPCIÓN ESTUDIOS DE POSTGRADO". Previo a culminar sus estudios en la Maestría en Artes en Gestión Industrial.

Y habiendo cumplido y aprobado con los requisitos establecidos en el normativo de este Proceso de Graduación en el Punto 6.2, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería en el Punto Décimo, Inciso 10.2 del Acta 28-2011 de fecha 19 de septiembre de 2011, firmo y sello la presente para el trámite correspondiente de graduación de Pregrado.

Sin otro particular,

Atentamente,

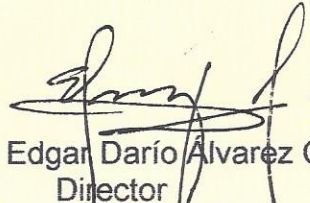
"Id y Enseñad a Todos"


Mtro. Ing. Luis Andrés Moguel García
Asesor

LUIS ANDRÉS MOGUEL GARCÍA
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO No. 6198


Mtro. Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez
Coordinador de Área
Gestión y Servicios




Mtro. Ing. Edgar Darío Álvarez Cortés
Director
Escuela de Estudios de Postgrado






REF.DIR.EMI.136.019

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 en la modalidad Estudios de Postgrado titulado **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA EL CRECIMIENTO Y EXPANSIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA Y REPOSTERÍA PARA UNA PEQUEÑA EMPRESA**, presentado por el estudiante universitario **Ramiro Estuardo Sánchez Figueroa**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. Cesar Ernesto Urquizu Rodas
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, septiembre de 2019.

/mgp



La Decana 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: **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA EL CRECIMIENTO Y EXPANSIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA Y REPOSTERÍA PARA UNA PEQUEÑA EMPRESA**, presentado por el estudiante universitario: **Ramiro Estuardo Sánchez Figueroa**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, se autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.



Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
Decana

Guatemala, Septiembre de 2019

/cc

AGRADECIMIENTOS A:

| | |
|---|---|
| Dios | Por guiarme en el camino correcto y por darme siempre oportunidades de crecimiento en la vida. |
| Mi esposa | Ana María de Sánchez, por darme el apoyo para seguir adelante en todo el proceso. |
| Mis hijos | Estuardo y Nacho Sánchez, por su apoyo, por ser hombres de bien y ser la motivación para enseñarles con el ejemplo. |
| Mi familia | Quienes siempre están en las buenas y en las malas apoyando de la mejor forma. |
| Lic. Edmundo López | Por sus consejos y constante exhortación para terminar con el trabajo de graduación. |
| MSc. Ing. Luis Andrés Moguel García | Por su apoyo en la asesoría del trabajo de graduación. |
| Compañeros y catedráticos de la Maestría en Gestión Industrial | Por compartir sus conocimientos y experiencias de la vida diaria. |

**Universidad de San
Carlos de Guatemala
y Escuela de Estudios
de Postgrado**

Por su formación profesional.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|---|------|
| ÍNDICE DE ILUSTRACIONES..... | VII |
| LISTA DE SÍMBOLOS | IX |
| GLOSARIO | IXI |
| RESUMEN..... | XIII |
| | |
| 1. INTRODUCCIÓN | 1 |
| | |
| 2. ANTECEDENTES | 5 |
| | |
| 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN | 9 |
| 3.1. Planteamiento y descripción del problema | 9 |
| 3.2. Preguntas de investigación..... | 10 |
| 3.2.1. Central | 10 |
| 3.2.2. Específicas | 10 |
| | |
| 4. JUSTIFICACIÓN | 11 |
| | |
| 5. OBJETIVOS | 13 |
| 5.1. Objetivo general | 13 |
| 5.2. Objetivos específicos..... | 13 |
| | |
| 6. NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN..... | 15 |
| 6.1. Necesidades a cubrir | 15 |

| | | |
|----------|--|----|
| 7. | MARCO TEÓRICO | 17 |
| 7.1. | Comercialización | 17 |
| 7.2. | Distribución | 18 |
| 7.2.1. | La micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) en Guatemala | 18 |
| 7.3. | Mercadotecnia..... | 20 |
| 7.3.1. | Definición..... | 20 |
| 7.3.2. | Microambiente..... | 21 |
| 7.3.3. | Macroambiente..... | 22 |
| 7.4. | Mezcla de <i>marketing</i> | 22 |
| 7.4.1. | Producto | 22 |
| 7.4.2. | Precio | 24 |
| 7.4.3. | Plaza o distribución | 26 |
| 7.4.3.1. | Intermediarios..... | 26 |
| 7.4.3.2. | Canal de distribución..... | 27 |
| 7.4.3.3. | Selección del tipo de canal..... | 27 |
| 7.4.3.4. | Determinar la intensidad de distribución | 30 |
| 7.4.4. | Promoción | 30 |
| 7.5. | Identificación y selección de mercados objetivo..... | 32 |
| 7.5.1. | Mercados de consumo y comportamiento de compra | 32 |
| 7.5.2. | Distribución geográfica..... | 32 |
| 7.5.2.1. | Población urbana | 33 |
| 7.5.2.2. | Población suburbana..... | 33 |
| 7.5.2.3. | Población rural | 33 |
| 7.5.3. | Demografía del consumidor | 34 |
| 7.5.3.1. | Edad..... | 34 |
| 7.5.3.2. | Ciclo de vida..... | 34 |

| | | | |
|------|----------|---|----|
| | 7.5.3.3. | Educación e ingresos | 35 |
| | | 7.5.3.3.1. Raza o grupo étnico | 36 |
| | 7.5.4. | Toma de decisiones del consumidor | 36 |
| | 7.5.4.1. | Proceso de decisión de compra..... | 36 |
| | 7.5.4.2. | Información para la decisión de compra..... | 37 |
| | 7.5.4.3. | Influencias sociales..... | 37 |
| | 7.5.4.4. | Factores psicológicos | 39 |
| | 7.5.4.5. | Influencias situacionales..... | 41 |
| 7.6. | | Segmentación y posicionamiento | 43 |
| | 7.6.1. | Segmentación..... | 43 |
| | 7.6.1.1. | Proceso de segmentación | 44 |
| | 7.6.1.2. | Segmentación según los mercados..... | 45 |
| | 7.6.1.3. | Estrategias para el mercado meta | 45 |
| | 7.6.2. | Posicionamiento | 47 |
| 7.7. | | Análisis del entorno y del sector industrial..... | 48 |
| | 7.7.1. | Análisis PESTEL..... | 48 |
| | 7.7.1.1. | Factor político | 49 |
| | 7.7.1.2. | Factor económico | 49 |
| | 7.7.1.3. | Factor socialcultural..... | 49 |
| | 7.7.1.4. | Factor tecnológico | 49 |
| | 7.7.1.5. | Factor ecológico | 49 |
| | 7.7.1.6. | Factor legal..... | 50 |
| | 7.7.2. | Análisis de las fuerzas competitivas de Porter..... | 50 |
| | 7.7.2.1. | Amenaza de nuevos entrantes | 50 |
| | 7.7.2.2. | Poder de negociación de los proveedores..... | 51 |
| | 7.7.2.3. | Amenaza de sustitutos | 51 |
| | 7.7.2.4. | Rivalidad entre competidores | 51 |

| | | |
|----------|---|----|
| 7.8. | Análisis interno | 52 |
| 7.8.1. | FODA | 52 |
| 7.8.1.1. | Fortalezas..... | 52 |
| 7.8.1.2. | Oportunidades..... | 52 |
| 7.8.1.3. | Debilidades..... | 53 |
| 7.8.1.4. | Amenazas | 53 |
| 7.8.2. | Cadena de valor | 53 |
| 7.8.2.1. | Actividades primarias | 54 |
| 7.8.2.2. | Actividades de apoyo | 54 |
| 7.8.2.3. | Margen | 55 |
| 7.9. | Estrategia de crecimiento..... | 56 |
| 7.9.1. | Matriz de Ansoff | 56 |
| 8. | PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS | 59 |
| 9. | METODOLOGIA | 61 |
| 9.1. | Enfoque..... | 61 |
| 9.2. | Diseño | 61 |
| 9.3. | Tipo de estudio..... | 61 |
| 9.4. | Alcance | 62 |
| 9.5. | Variables e indicadores..... | 62 |
| 9.5.1. | Incremento en ventas..... | 62 |
| 9.5.2. | Cantidad de entregas por día..... | 63 |
| 9.5.3. | Tiempo de entrega | 63 |
| 9.5.4. | Cartera de clientes | 63 |
| 9.6. | Fases | 64 |
| 9.7. | Resultados esperados..... | 65 |
| 9.8. | Población y muestra..... | 65 |

| | | |
|-----|--|----|
| 10. | TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN..... | 67 |
| 11. | CRONOGRAMA..... | 69 |
| 12. | FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO | 71 |
| 13. | REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 73 |
| | APÉNDICE..... | 77 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

| | | |
|-----|--|----|
| 1. | Esquema de solución | 16 |
| 2. | El 88,7 % de las empresas en Guatemala corresponden a microempresas..... | 19 |
| 3. | Gráfica del punto de equilibrio..... | 26 |
| 4. | Tipos de canales de distribución | 29 |
| 5. | Dirección de ventas o venta personal | 31 |
| 6. | Pirámide de Maslow. Fundamentos de <i>marketing</i> | 40 |
| 7. | Influencias y comportamientos para las decisiones de compra | 43 |
| 8. | La cadena de valor..... | 56 |
| 9. | Matriz de Ansoff | 58 |
| 10. | Cronograma de actividades | 69 |

TABLAS

| | | |
|-----|--------------------------------------|----|
| I. | Cartera de clientes | 64 |
| II. | Presupuesto de la investigación..... | 72 |

LISTA DE SÍMBOLOS

| Símbolo | Significado |
|----------------|---------------------------------|
| % | Porcentaje |
| Q | Quetzales (moneda de Guatemala) |

GLOSARIO

| | |
|-----------------------|--|
| Calidad | Propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. |
| Cliente | Persona que utiliza los servicios de un profesional o de una empresa, especialmente la que lo hace regularmente. |
| Competitividad | Capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación con sus competidores. |
| Fórmulas | Expresión algebraica que relaciona variables o cantidades. |
| Gestión | Conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa. |
| Inconformidad | Incumplimiento de un requisito. |
| Indicador | Mediciones cuantificables, acordadas de antemano, que reflejan los factores críticos de éxito de una organización. |

| | |
|----------------------|---|
| Información | Conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje que cambia el estado de conocimiento del sujeto o sistema que recibe dicho mensaje. |
| Optimización | Mejorar un proceso utilizando o asignando todos los recursos que intervienen en este de la mejor manera posible. |
| Proceso | Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transformarán elementos de entrada en resultados. |
| Productividad | Relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. |
| Requisitos | Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria. |
| Sistema | Estructura compuesta por procesos que requieren recursos humanos, técnicos y financieros para su funcionamiento, establecida, generalmente implícita u obligatoria. |

RESUMEN

El crecimiento de la industria panificadora en Guatemala y la diversificación de los servicios que se prestan ha dado la pauta para que las pequeñas empresas panificadoras retomen sus planes de crecimiento o expansión, de tal forma que puedan tornarse competitivas y así lograr el incremento en ventas y pedidos que se desea. Lamentablemente, no todas las panaderías de barrio fundamentan de una forma adecuada sus bases, con la elaboración de planes de negocios. Esto conlleva que en un tiempo determinado no exista crecimiento, llevando en algunos casos a la quiebra del negocio o a conformarse con un ingreso que tarde o temprano no dará utilidad.

Es por ello que dentro de los objetivos se pretende elaborar una propuesta de crecimiento y expansión de la comercialización y distribución de productos de panadería, a través de la elaboración de estrategias de mercadeo y ventas y, al mismo tiempo, establecer el mejor canal de distribución con el objetivo de incrementar las ventas, los pedidos y los beneficios para la empresa.

Como punto final se dejan establecidas dos recomendaciones que se consideran importantes, la primera para optimizar la producción a través del método *sol/ver* y la segunda en forma del análisis operacional para la elaboración de cada producto, ambas con el fin de hacer la operación eficiente y minimizar los costos y gastos de materias primas.

1. INTRODUCCIÓN

La industria panificadora en Guatemala en la última década ha presentado una interesante curva de crecimiento principalmente en las empresas de tamaño grande, las cuales a través de estar a la vanguardia de la tecnología, diseño de sus locales, capacitación de personal y creatividad, se han logrado posicionar muy bien a nivel nacional.

Por otro lado, se tiene el contraste de la pequeña empresa panificadora, la cual forma parte del 90 % de las empresas que ocupan un fuerte desempeño en actividades de comercio y servicios. Lamentablemente por falta de una buena administración y planificación 7 de cada 10 empresas pequeñas en la industria cierran sus operaciones. Es acá donde se tiene la oportunidad de aportar para lograr un mejor desempeño en los principales indicadores que permitan lograr un crecimiento en ventas y pedidos.

En la presente investigación se aborda la problemática descrita, y con herramientas tales como la investigación de mercados, la mezcla de mercado, análisis de la distribución de productos, estrategias de promoción, de crecimiento y estadística descriptiva, se harán las mejores recomendaciones para hacer crecer las utilidades y mejorar la rentabilidad de una empresa de tamaño pequeño dedicada a la venta de pan y productos de repostería.

La importancia de la elaboración del estudio va con la línea de investigación de planificación y distribución y se describe la necesidad de hacer crecer la rentabilidad de la empresa, con el objetivo principal de establecer qué estrategias de mercadeo, ventas y distribución pueden aportar

para lograrlo. Como resultado final se espera que el modelo o metodología aplicada a la empresa en investigación se pueda implementar de una forma similar a otras de igual tamaño que estén dispuestas a realizar una pequeña inversión en el negocio.

El esquema de la investigación se divide en 4 capítulos. El primer capítulo se refiere a la investigación documental y marco teórico necesario para formar la base del trabajo. En el segundo capítulo se hace un análisis interno de la empresa, por medio del FODA, cadena de valor y las cinco fuerzas de Porter. En el tercer capítulo se hace el análisis externo de la empresa con la finalidad de buscar las oportunidades existentes para incrementar las ventas e implementar la distribución de productos más adecuada. Y, en el cuarto capítulo, se realiza la presentación de resultados y recomendaciones.

El enfoque de la presente investigación es tanto cualitativo como cuantitativo, además que el diseño de la misma es no experimental, debido a que busca demostrar una relación causa-efecto entre las variables que se analizan. El tipo de estudio es transversal, descriptivo y cuantitativo, ya que se pretende medir la frecuencia de una exposición o resultado en una población definida. El objetivo es investigar aquellas incidencias y sus valores en los que aparecen una o más variables. En la presente investigación el alcance es de tipo descriptivo, ya que busca especificar detalles sobre las variables en análisis, como población, ventas, pedidos, datos sobre distribución, con los cuales se podrá mostrar con precisión las dimensiones de los distintos procesos involucrados. Por último, se utilizan variables de tipo cardinal, dependientes e independientes, tales como ventas, entrega de pedidos y tiempo que se tarda, así como la cantidad de clientes y su frecuencia de hacer pedidos, elementos que darán como resultado la sistematización necesaria para la recopilación de datos y el análisis de los mismos.

El trabajo de investigación es factible porque se cuenta con los recursos necesarios, financiados por el investigador, y la empresa autoriza la realización del mismo aportando la información y recurso humano que fuera necesario.

2. ANTECEDENTES

En Guatemala existe un número grande de panaderías a lo largo y ancho del país, tanto cadenas como panaderías de barrio, esto es debido a que la demanda del pan es creciente y al mismo tiempo por ser un producto de consumo básico. Se pueden encontrar de 4 a 5 panaderías en una misma colonia o barrio y también como un producto complemento en tiendas de abarrotes. Cambiando de tamaño a una industria panificadora, es posible encontrar también empresas en grades cadenas de supermercados o también en puntos con un formato de negocio estándar y no solamente con la venta de pan como producto principal, sino que extienden sus líneas a cafeterías donde se encuentra comida *gourmet*, accesorios, arte, cultura y espacios especialmente diseñados que invitan a la creatividad y al hábito de la lectura. De la misma forma, algunos negocios que se dedicaban únicamente a la repostería se han diversificado a panaderías también con todo y sus derivados.

Según el estudio de tesis realizado por Arrita (2012):

La industria panificadora se ha visto afectada por el desconocimiento y la falta de caracterización, así como de información actualizada para tomar decisiones, los empresarios no hacen uso de estrategias visionarias para producir, por lo tanto los productos no cuentan con atributos o características que sean utilizados como valor agregado; lo que ha tenido como consecuencia un estancamiento en cuanto al crecimiento o desarrollo de estos negocios. (p. 19)

Estas situaciones pasan desapercibidas por los propietarios que únicamente se interesan por producir y vender. Esto trae consigo un estancamiento de los negocios y repercusiones económicas considerables o incluso el cierre definitivo.

Esta investigación concluye que, en lo que respecta al proceso administrativo, aspectos de mercado, técnicos, financieros, la ética y responsabilidad social empresarial, todos los procesos son empíricos, ya que las empresas no realizan una planificación formal, no aplican el proceso de integración de personal, esto debido a que la mayoría de empresas son de autoempleo. Una microempresa cuenta con marca registrada para diferenciar los productos, se ubican dentro del perímetro municipal y es este el mercado a cubrir, no utiliza publicidad masiva y fija precios basándose en costos de producción.

Según el estudio de tesis realizado por Arrita (2012), titulado *Diagnóstico empresarial de las MIPYMES que se dedican a la producción de pan artesanal en Asunción Mita, Jutiapa*, se concluye que el éxito o fracaso de las panificadoras depende de la mano de obra calificada; la contratación del personal está basada en la experiencia, antigüedad, el conocimiento práctico no es relevante pero sí el conocimiento teórico. El control de inventarios es un proceso deficiente que origina pérdidas. La empresa realiza un control de inventarios de conteo y libraje físico semanal de materiales directos pero no tiene un registro de flujo de ingresos o egresos, lo cual les ocasiona pérdidas que no han logrado detectar, influyendo en sus costos de producción, en sus órdenes de compra y disminuyendo sus ganancias.

El proceso de producción se realiza de manera artesanal. Cuenta con pocas innovaciones técnicas, el personal no utiliza un equipo de trabajo que

permita cumplir con las normas de higiene adecuadas. El control de materiales directos se da únicamente al planificar la producción diaria, no existen controles adecuados de materiales en inventario, lo que ocasiona pérdidas que no se ha podido controlar. Así mismo se detectó un conformismo que abarca desde el área gerencial hasta los panificadores, causado por los altos costos de tecnificación y que, debido al mercado objetivo actual con nivel socioeconómico C, impide aumentar el precio de venta.

La investigación anterior refleja la informalidad de las pymes dedicadas a la comercialización de productos de panadería y repostería, no cuentan con estrategias que ayuden a mejorar sus operaciones, posicionarse, lograr captar mercado y mantener un crecimiento sostenible aun ante las grandes franquicias panaderas del país, las cuales se enfocan en procesos estandarizados, estrategias de mercadeo y crecimiento, diversificación, satisfacción total del cliente y dar más de lo que el cliente espera, lo cual se ve reflejado en la cantidad de panaderías de las cadenas fuertes que se están inaugurando por todo el país, haciendo que los consumidores las prefieran, lo que poco a poco va restando clientes a las pequeñas y medianas panaderías.

Algunos de los limitantes que tiene la industria de panificación en la actualidad es que el oficio de panadero se desenvuelve en un ámbito de muchos sacrificios, cuyas condiciones de horarios son muy exigentes, que repercute en escasez de mano de obra, pocos son los que hoy en día quieren incorporarse al trabajo en esta profesión y cada vez hay menos personas calificadas que se dedican a este oficio, prácticamente cada panadería debe formar a sus propios panaderos y enseñarles el oficio. (Gómez Rodas, 2010, p. 25).

Por otro lado, a este detalle de la mano de obra se le puede agregar que el de los panaderos es un gremio formado por personas cuyas actitudes son irresponsables con el cumplimiento de su trabajo, hay mucho ausentismo y por ende incumplimiento de sus responsabilidades.

También es importante mencionar dentro de las justificaciones la gran cantidad de panaderías de barrio que existen en Guatemala, existen alrededor de 12 000 panaderías, teniendo con esto un potencial bastante amplio en donde poder aplicar la metodología o procesos que en esta investigación se pretende establecer. Alrededor de cada panadería se pueden observar familias enteras dedicadas y apoyando al negocio.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. Planteamiento y descripción del problema

La industria panificadora en Guatemala durante los últimos 15 años ha tenido un crecimiento importante, principalmente con cadenas grandes de negocios, los cuales han logrado establecerse fuertemente tanto en el distrito central como en el interior del país. Dentro del contexto de una panadería de tamaño pequeño, aparte del poco capital para invertir, se tienen los siguientes problemas que afectan el crecimiento directamente, estos son: baja penetración en el mercado potencial, carencia de plan estratégico de mercadeo y falta de la aplicación de herramientas de administración o gestión. Esta carencia trae como resultados las bajas ventas y poca utilidad, llegando incluso a la necesidad del cierre de operaciones.

En Guatemala se ha logrado establecer un fuerte apoyo económico por parte de banca nacional a la pequeña y mediana empresa, a través de la apertura de créditos o préstamos para emprendedores, quienes al establecer una estructura y planificación acertada del negocio, logran establecerse y por ende hay crecimiento en ventas y clientes, de la misma forma existen iniciativas que por falta de organización no logran salir adelante.

Considerando que un 70 % de las empresas panificadoras del país se encuentran dentro de una clasificación de mediano y pequeño tamaño en relación a su capacidad de producción y ventas, se hace importante, para no quedarse rezagados, buscar canales de distribución y estrategias de

mercadotecnia, que permitan dar un salto cuantitativo y cualitativo importante, así como alcanzar una rentabilidad óptima para cada organización y que, de no desarrollarse las estrategias, llevarían a resultados planos o bajas ventas, poca utilidad y en algunos casos a la quiebra o cierre del negocio.

3.2. Preguntas de investigación

3.2.1. Central

- ¿Qué proceso se puede utilizar para lograr un crecimiento y expansión sostenible para la pequeña empresa de panadería?

3.2.2. Específicas

- ¿Cómo se encuentra la comercialización en la pequeña empresa de panadería?
- ¿Qué estrategias mercadológicas y canales de distribución se pueden utilizar para lograr una mayor cobertura de clientes?
- ¿Qué beneficios tiene para la empresa la presente investigación?

4. JUSTIFICACIÓN

La línea de investigación utilizada para el presente trabajo es la logística integral que, a través de la planificación y gestión de la distribución, permite establecer la herramienta y cálculos necesarios para lograr alcanzar los objetivos planteados sobre el crecimiento en ventas y pedidos.

El objetivo primordial de cualquier empresa es ser rentable, eso implica que aparte de buscar un incremento razonable de sus ventas semanales, mensuales y anuales, de la misma forma debe buscar un balance o equilibrio dentro de sus gastos que permiten obtener un margen de ganancia aceptable, que haga posible el sostenimiento de la misma. De este punto se desprende la importancia de la presente investigación, ya que con la aplicación de la metodología que se determine y se compruebe como la idónea, así también será posible lograr los objetivos de crecimiento planteados.

Dentro del contexto de una panadería tradicional de barrio se puede apreciar un estancamiento normal de clientes y por ende de ventas y pedidos, ya que en un período determinado de tiempo es la misma clientela que la visita a diario y por tal razón es imperativo y necesario buscar nuevos canales de distribución, nuevas estrategias de mercadeo y ventas que permitan ampliar la cartera de clientes y la penetración en el mercado objetivo. En la actualidad la rápida adaptación al cambio, conocer a la competencia y la creatividad, forman parte de un paquete de indispensable seguimiento y de tomar acción para cualquier industria.

La posibilidad de hacer crecer el negocio familiar que tiene varios años bajo el mismo concepto de compra y venta es un factor de motivación principal para el investigador, lo que le permite mantener el entusiasmo en el presente estudio, así mismo también aportar ideas para la industria de panificación de tamaño mediano o pequeño. Por otro lado, hacer crecer el negocio y expandirlo por medio de otros canales de distribución hace más interesante el reto.

Dentro de los beneficios que se pueden alcanzar se tiene un incremento en ventas, pedidos, satisfacción de clientes, penetración de mercado, rentabilidad, adaptación al cambio, conocimiento sobre estrategias de ventas y mercadeo y mejora en los procesos internos de operación.

Como los principales beneficiarios se tiene a los socios capitalistas, los empleados que con varios años de experiencia pueden gozar de una mejor infraestructura en el mediano plazo, proveedores y, lo más importante, los beneficios para los clientes en lo que se refiere a la calidad de los productos y el mercadeo de los mismos.

5. OBJETIVOS

5.1. Objetivo general

Elaborar una propuesta de crecimiento y expansión de la comercialización y distribución de productos de panadería y repostería para una pequeña empresa.

5.2. Objetivos específicos

- Implementar las estrategias de mercadotecnia y ventas que permitan penetrar en los segmentos de mercado elegidos para lograr nuevos clientes.
- Analizar las estrategias mercadológicas y los canales de distribución para lograr una mayor penetración de mercado.
- Evaluar los beneficios de la utilización de herramientas de gestión industrial en una pequeña panadería.

6. NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN

6.1. Necesidades a cubrir

La principal necesidad a cubrir con la presente investigación es brindarle a la pequeña empresa panificadora las estrategias de comercialización y distribución que le permitan lograr un crecimiento en ventas y pedidos y por ende puedan lograr mejores utilidades.

La investigación pretende mejorar los canales de distribución y establecer una metodología de trabajo en ventas de penetración de mercado, en los sectores que no se tiene presencia o que no visitan el local actual. Dicho local cuenta con los clientes que viven en el sector.

El esquema de solución está basado en 4 fases de trabajo, la primera fase se iniciará con una revisión documental para dar sustento a la teoría y herramientas de gestión industrial que se puede aplicar a la solución del problema en estudio. De igual forma se menciona en esta fase la línea de investigación utilizada.

En la segunda fase se tomarán herramientas mercadológicas y de ventas que permiten hacer el análisis inicial de la problemática, posteriormente el análisis externo de la empresa para determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Por otro lado se recopilará información de los índices operacionales que posteriormente servirán como puntos de referencia para la determinación de metas u objetivos.

En la tercera fase se procederá a realizar un análisis interno de la empresa, para determinar capacidades, estrategias de distribución y la mezcla de mercado que se debe implementar para lograr la penetración de mercado que se propone alcanzar la empresa.

En la cuarta fase se realizará la elaboración del informe final, donde se determinará la metodología que quedará por implementar para lograr la expansión y comercialización de la pequeña industria panificadora.

Dichos resultados de investigación poseen validez técnica ya que buscan implementar y mejorar los niveles productivos y márgenes de ganancia de la empresa a través de una mayor captación de clientes.

Figura 1. **Esquema de solución**



Fuente: elaboración propia.

7. MARCO TEÓRICO

7.1. Comercialización

Es la etapa en el proceso del desarrollo de productos en la cual se lleva a la práctica todos los planes establecidos de producción y de mercadeo a toda escala. Es hasta este punto del desarrollo del producto donde la gerencia tiene el control virtual completo del mismo y es cuando decide sacarlo a la cuenta a clientes, quienes determinaran su aceptación o no. (Stanton, 2007)

Uno de los objetivos principales que poseen las organizaciones empresariales es el de vender los productos y servicios que ofrece y conseguir que los clientes los compren. En muchas ocasiones, las empresas poseen productos muy interesantes y con muy buenas características, pero no consiguen tener gran éxito en el mercado debido a que no se realiza una buena comercialización. (Emprendepyme, 2016, pág. 1)

En términos de ventas la comercialización es la causa y efecto de comercializar, es decir poner a la vena un producto y darle las condiciones de precios y características para lograr una buena distribución. En una buena comercialización se tiene en consideración factores como las características del producto es sí, uso de tecnología, buen manejo de publicidad, distribución y servicio al cliente.

7.2. Distribución

Desde que se genera la idea sobre producir un producto, este pasa por varios procesos productivos dentro de los cuales la distribución es uno fundamental, ya que se establece como la forma o medio por el cual el bien o servicio llegará a las manos de los clientes.

La distribución en las empresas supone el conjunto de actividades que se realizan desde que el producto se elabora por el fabricante o empresa hasta que es comprado por el consumidor. Es importante trabajar por construir un buen canal de distribución, que dé gran seguridad y tranquilidad a la empresa, asegurándose que el producto llegará en las condiciones idóneas y óptimas a manos del cliente. (Emprendepyme, 2016, pág. 1).

Es de mucha importancia la confianza que se establece con el cliente a través del canal de distribución elegido, el cual debe cumplir con los plazos ofrecidos, la calidad del servicio, la atención que se le otorgue al consumidor, la flexibilidad que se pueda tener y atención postventa.

7.2.1. La micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) en Guatemala

“Cada año, el 27 de junio la Organización de las Naciones Unidas (ONU), celebra el día internacional de las micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales están generalizadas para 193 países miembros de la organización.” (Ministerio de Economía, 2018, s/p)

En lo que respecta a Guatemala, las Mipymes representan un 99,57 % del total de empresas, por lo cual son vitales para la vida económica del país

generando una buena cantidad de fuentes de empleo (Ministerio de Economía, 2018).

Se refleja que de un total de 372 mil 779 empresas, 371 mil 176 son Mipymes y las restantes 1 mil 603 (0,43 %) son grandes. La cifras del estudio con base en el año 2015 presentadas por dicha entidad dan cuenta que al individualizar a este sector empresarial, las microempresas representan un 88,73 % del parque empresarial del país, las pequeñas abarcan un 9,76 %, las medianas 1,08 % y las grandes empresas un 0,43 %. (Ministerio de Economía, 2018, s/p).

Figura 2. **El 88,7 % de las empresas en Guatemala corresponden a microempresas**



Fuente: Ministerio de Economía (2018). *Información sobre las Mipymes.*

Según el número de colaboradores con que cuenta una empresa, de esa misma forma se asocia a su tamaño aplicado a la Mipyme. De acuerdo al

Acuerdo Gubernativo 211-2015, los rangos establecidos para la clasificación son:

- De 1 a 10 se considera microempresa
- De 11 a 80 se considera pequeña
- De 81 a 200 se considera mediana

Dichas Mipymes generan una fuerte actividad laboral en varios sectores económicos como el comercio, los servicios y agroindustria.

7.3. Mercadotecnia

A continuación, se muestra la definición de mercadotecnia.

7.3.1. Definición

“Es un proceso social y administrativo por medio del cual los individuos o grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros.” (Kotler, 2001, pág. 5)

Se puede decir que es un sistema integrado que incluye actividades de negocios tales como planificar productos que satisfacen necesidades, colocarles el mejor precio, hacer promoción y buscar el mejor canal de distribución para el mercado objetivo, con el propósito de lograr las metas de la empresa. El concepto contiene dos implicaciones importantes:

- Enfoque: todas las actividades en el sistema y entorno del negocio deben estar orientados a reconocer y al mismo tiempo satisfacer los deseos o necesidades de los clientes

- Duración: se inicia con concebir una idea del producto o del bien que apoye a satisfacer la necesidad del cliente e incluso puede durar algún tiempo después que ya se realizó el intercambio o servicio postventa.

7.3.2. Microambiente

Tiene cinco componentes principales:

- La empresa: donde se debe tener una fuerte relación con el resto de departamentos o divisiones, es decir finanzas, compras, productos nuevos, producción, operaciones, entre otros.
- Los proveedores: de esta relación depende que la empresa pueda operar con toda la materia prima, insumos y herramientas para producir sus bienes y servicios.
- Los vendedores o intermediarios: quienes son los encargados de promocionar y vender los bienes y servicios que produce la empresa. Entre ellos están los minoristas y mayoristas.
- Los clientes: es uno de los puntos más importantes, ya que se debe conocer sus gustos y preferencias para poder determinar qué tipos de ofertas u promociones esperan.
- La competencia: vital conocer a las empresas que prestan similares servicios, ya que se puede aprender de sus estrategias, tipos de mercados en que incursionan, productos y sus proveedores.

7.3.3. Macroambiente

Está compuesto por las oportunidades y amenazas que se presentan a través de fuerzas externas en la empresa:

- Ambiente político y legal: lo componen todas las leyes e instituciones gubernamentales que norman el pago de impuestos, los cuales establecen las reglas dentro de una empresa.
- Ambiente demográfico: densidad de la población, ubicación, edad, sexo, ocupación y raza, entre otros.
- Ambiente social y cultural: a quienes se dirigen los esfuerzos de estrategias de mercadeo con el fin de lograr satisfacer sus necesidades.
- Ambiente económico: generar las condiciones económicas necesarias o básicas para que los bienes o servicios estén al alcance de las personas, ya sea por medio de un intercambio o pagando el total del valor para lograr así satisfacer necesidades.

7.4. Mezcla de *marketing*

Le mezcla de marketing, se refiere al conjunto de herramientas o estrategias, que el encargado del mercadeo en una compañía dispone o utiliza, para lograr los objetivos o metas establecidas por la dirección.

7.4.1. Producto

Todo producto contiene una serie de características o atributos fundamentales, que al unirse se logran identificar. Cada producto se identifica por un nombre descriptivo que toda gente común entiende. Características

como la marca y el servicio posventa, que agregan valor, no forman parte de esta integración. Los clientes no compran en realidad un conjunto de atributos, sino más bien de beneficios que satisfacen sus necesidades. Por tal motivo un producto que provee beneficios puede ser algo que es distinto a un bien tangible. (Stanton, 2007, p. 31)

- Productos de consumo: están destinados al consumo personal en los hogares, muchas veces básicos, principalmente comercializados para el *retail* o reventa y que puedan ser utilizados en la elaboración de varios productos o proveer los servicios necesarios en una organización.
- Importancia de innovar productos: principalmente un negocio existe para satisfacer la demanda o necesidades de los clientes y para conseguir un beneficio monetario o ganancia. Por tal razón innovar se hace importantísimo, ya que es de donde se podrá sacar ventaja a la competencia. La empresa cumple con ambos objetivos por medio de sus productos.
- Mezcla de productos y línea de productos: básicamente se refiere al conjunto de productos que se ofrecen en una empresa, las estructuras de una mezcla de productos tienen dos características básicas que son la variedad o amplitud y la profundidad. Su amplitud se refiere al número de las líneas de productos que expone y su profundidad se debe a la variedad de los tamaños, usos y colores.
- Posicionamiento de un producto: esto comprende la imagen y el desarrollo que proyecta un producto en relación a los productos más competitivos en el mercado y a su vez con otro producto que se desarrolle dentro de la misma compañía. Siempre lo primordial es tener

en cuenta las necesidades del mercado en el que se tiene interés. En el presente estudio se busca tener un buen posicionamiento con base en precio y calidad.

- La naturaleza y la importancia de los servicios: los bienes y servicios se deben comercializar conjuntamente. Otra característica importante es que recíprocamente los servicios y bienes se apoyan para complementar necesidades. Los servicios se suelen dividir en dos importantes categorías, los que son el propósito principal en una transacción y la segunda categoría se refiere a los servicios que apoyan y hacen más fácil de vender un bien o servicio. Entonces por tales categorías se puede definir al servicio como actividades que se identifican y a la vez son intangibles, y son el objetivo principal de una compra o transacción estructurada para brindar satisfacción a las necesidades y solicitudes de los clientes.
- Características de un servicio: existen cuatro características básicas que diferencian los servicios de los bienes, estas son la intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y carácter perecedero.

7.4.2. Precio

- Significado del precio: el precio es la cantidad de dinero que se está dispuesto a pagar u otros elementos de utilidad que se necesitan para adquirir un producto, donde la utilidad es un atributo con el plus de satisfacer las necesidades de los clientes. (Stanton, 2007, p. 15)
- Importancia del precio: esto se da en tres situaciones, la economía, la mente del consumidor y en una empresa determinada. En la economía el

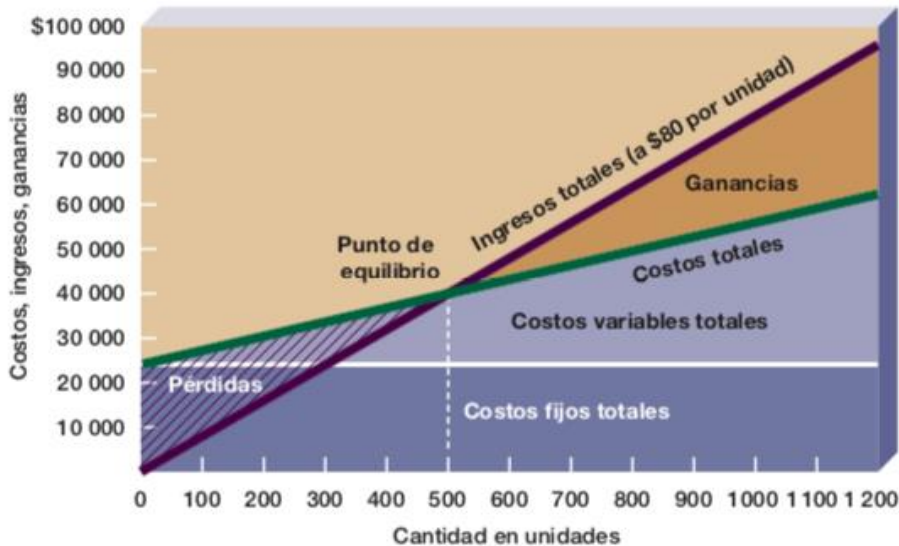
precio representa la influencia que se tiene sobre los salarios, las rentas impuestas, los intereses bancarios y las utilidades generadas de un negocio. El precio en el sistema es fundamental como regulador de la economía. En la mente del cliente, en este plano se le da importancia, más que al precio bajo, a otros factores como la calidad, el servicio, el valor y la imagen que proporcionen los bienes o servicios. Ya no solo existen clientes que se dejen llevar por el precio, la empresa debe tener atributos que la diferencien. En la empresa un factor importante es el precio, el cual determinará la demanda que el mercado tenga hacia determinado producto, por ende el precio afecta a la ventaja competitiva de la empresa, a sus ingresos y a sus ganancias netas. Los precios pueden ser importantes pero a veces no lo son todo, se deben combinar con estrategia de servicios.

- Los objetivos de los precios: se tiene como esenciales los siguientes objetivos o metas en la fijación de los precios, primero que estén orientados a la ganancia o utilidad, también a las ventas y al *status quo*, para estabilización de precios y hacer frente a la competencia.
- El punto de equilibrio: sumamente útil para la determinación de los precios, a través de considerar la demanda del mercado y los producción en la cual el ingreso total es igual a los costos totales, lo hace suponer que existe cierto precio de venta. (Ballou, 2004, p. 23).

El punto de equilibrio está representado por la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{(\text{precio de venta} - \text{costos variables})}$$

Figura 3. **Gráfica del punto de equilibrio**



Fuente: Stanton, W. (2007). *Fundamentos de marketing*.

Al final de la evaluación queda la desventaja de que el punto de equilibrio no puede indicar si realmente se puede o no vender las cantidades que representa la cantidad del equilibrio.

7.4.3. **Plaza o distribución**

Hace referencia a la forma en cómo se comercializa el producto o servicio para hacerlo llegar al cliente final.

7.4.3.1. **Intermediarios**

Los intermediarios son aquellas empresas comerciales que se relacionan con la venta y/o compra de un servicio haciendo la tarea de intervenir entre el cliente final y el productor. Los intermediarios se clasifican en dos tipos:

- Intermediarios comerciales: son aquellos que adquieren el bien directamente del productor y se adueñan del mismo estableciendo sus propias reglas de comercialización.
- Agentes Intermediarios: son aquellos que adquieren el bien directamente del productor pero no son dueños de este, únicamente se encargan de la transferencia de los derechos de los bienes.

7.4.3.2. Canal de distribución

Son empresas o personas que son intermediarias en la comercialización de bienes entre el productor del bien y el cliente final. Es muy importante para una empresa diseñar, implementar y controlar un canal de distribución confiable y eficiente, ya que este tiene la finalidad de satisfacer las deseos o necesidades de los clientes y sobrepasar a la competencia. Para esto se deben tomar cuatro decisiones importantes:

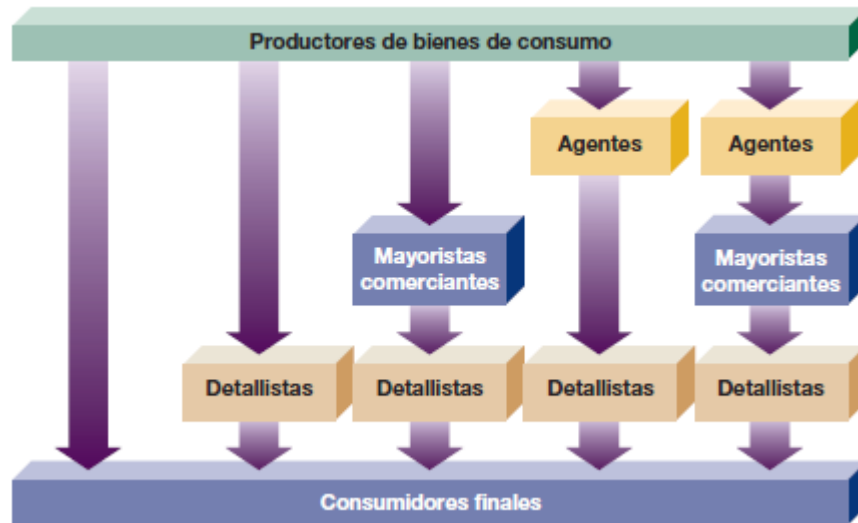
7.4.3.3. Selección del tipo de canal

Es importante evaluar qué tantos canales se puede y quiere implementar para llegar al cliente final. Mientras más intermediarios menos control sobre el bien tiene el productor.

- Productor → consumidor: es el canal de distribución que al mismo tiempo es más corto y sencillo de utilizar sin intermediarios, para la entrega de los bienes de consumo y además no tiene intermediarios: el productor puede vender y llevar los productos de puerta en puerta o por un transporte expreso.

- Productor → detallista → consumidor: es cuando los empresarios detallistas compran directamente los productos o bienes de forma directa a los fabricantes y/o productores.
- Productor → mayorista → detallista → consumidor: este es un canal tradicional para la entrega de bienes. Económicamente para los detallistas y para los fabricantes representa la única opción que es viable.
- Productor → agente → detallista → consumidor: se prefiere utilizar a un intermediario para alcanzar a los detallistas de gran escala. Se deja por un lado a los mayoristas.
- Productor → agente → mayorista → detallista → consumidor: en algunas oportunidades los productores utilizan agentes intermediarios para llegar a los pequeños detallistas, estos intermediarios a su vez visitan a los mayoristas que distribuyen a grandes corporaciones o cadenas y también a pequeños negocios detallistas.

Figura 4. Tipos de canales de distribución



Fuente: Stanton, W. (2007). *Fundamentos de marketing*.

Es importante, antes de decidir qué tipo de canal utilizar, tomar en cuenta estos aspectos:

- Consideraciones de mercado: tipo de mercado, número de clientes potenciales, concentración geográfica del mercado y tamaño del pedido.
- Consideraciones de producto: costo unitario, carácter perecedero y naturaleza técnica.
- Consideraciones de intermediarios: servicios proporcionados, disponibilidad y políticas internas.
- Consideraciones de la empresa: control del canal, servicios proporcionados, capacidad de administración y recursos financieros.

7.4.3.4. Determinar la intensidad de distribución

- Distribución intensiva: comercialización de productos por medio de cualquier punto de venta disponible, accesible al cliente para poder abarcar un mayor porcentaje del mercado meta.
- Distribución selectiva: comercialización de productos a través de intermediarios como mayoristas y detallistas, pero a su vez se elige entre estos.
- Comercialización de productos por medio de un solo intermediario, ya sea un mayorista o un detallista.

7.4.4. Promoción

La promoción trata de comunicar todos los beneficios que posee un producto o servicio y con ello conseguir que el cliente lo compre. Las decisiones sobre la promoción de los productos son a corto plazo en su mayoría.

- Decisiones sobre la promoción:

Figura 5. **Dirección de ventas o venta personal:**



Fuente: elaboración propia.

7.5. Identificación y selección de mercados objetivo

A continuación, se muestran los mercados de consumo y comportamiento de compra.

7.5.1. Mercados de consumo y comportamiento de compra

Se conoce como mercado de consumo al conjunto de individuos u hogares que pagan el valor por los bienes y servicios que consumen para satisfacer sus respectivas necesidades. El mercado puede ser tan amplio o tan específico como lo elija la organización y dependerá del tipo de bien o servicio que se ponga a la venta.

Cada mercado tiene características muy variadas, lo que ayuda a la organización a escoger un mercado en conformidad con sus estrategias de venta.

Guatemala cuenta con una población de más de 16 millones de individuos, con una tasa de crecimiento del 2% aproximadamente, esto le da un norte a las organizaciones de qué tanto mercado hay y cuanto pudieran abarcar según las condiciones poblacionales del país, nacimientos, muertes, migración, etc. (Emprendepyme, 2016, p. 21).

7.5.2. Distribución geográfica

La ubicación de los mercados es importante para tomar decisiones y saber cómo llegar al cliente final partiendo de su distribución geográfica.

7.5.2.1. Población urbana

En Guatemala, según el Reporte de Proyección de Población por Departamento del Instituto Nacional de Estadística (INE), la mayor concentración de individuos es del 20,73 % y se encuentran distribuidos en la zona urbana del país, por lo que una organización deberá tomar en cuenta este aspecto para establecer su plan comercial.

7.5.2.2. Población suburbana

Debido a la migración de la población rural hacia las zonas urbanas, la ciudad dejó de darse abasto, por lo que fue necesario trasladarse a las áreas suburbanas, pero en la mayoría de casos sin trasladar las actividades, por lo que estas zonas geográficas se convirtieron en ciudades dormitorio. Tener claro este tipo de fenómenos ayuda a las organizaciones a tomar decisiones de comercialización más acertadas y de acuerdo a este estilo de vida.

7.5.2.3. Población rural

Después de la ciudad capital, en Guatemala, según el Reporte de Proyección de Población por Departamento del INE, las zonas rurales con más concentración de individuos son Huehuetenango 7,82 %, Alta Verapaz 7,77 %, San Marcos 6,93 % y Quiché 6,73 %, por lo que decisiones como abrir un nuevo centro de distribución podrían ser más acertadas en departamentos ubicados estratégicamente con mayor concentración de individuos.

7.5.3. Demografía del consumidor

Son las características estadísticas que describen las poblaciones importantes en la toma de decisiones.

7.5.3.1. Edad

Las tendencias poblacionales en cuanto a la edad son importantes pues muchas empresas establecen sus planes de *marketing* y ventas con base en la edad, por ejemplo en Guatemala la mayor concentración de individuos se encuentra entre las edades de 0 a 15 años, con un 39,52 %, mientras que la menor concentración está en los adultos mayores de 50 años, con un 11,79 %, según el reporte desagregado por grupo etario del INE. Esto señala que si bien hay un mercado amplio para introducir artículos para niños y jóvenes, el poder de decisión de compra lo tienen los padres, pues económicamente dependerán de ellos.

7.5.3.2. Ciclo de vida

“Se refiere a las diferentes etapas que puede tomar una familia con el paso del tiempo y son determinantes en la toma de decisiones de compra.” (Quintero & Sánchez, 1993, p. 15).

Se han identificado nueve etapas distintas del ciclo de vida que influyen en los comportamientos de compra:

- Etapa de soltería: solteros jóvenes
- Casados jóvenes: parejas sin hijos
- Hogar completo I: parejas casadas de jóvenes con hijos

- Padres solteros: jóvenes o de mediana edad con hijos dependientes
- Divorciados y solos: divorciados sin hijos dependientes
- Casados de mediana edad: parejas casadas de mediana edad sin hijos
- Hogar completo II: parejas casadas de mediana edad con hijos dependientes
- Hogar vacío: parejas casadas mayores sin hijos que vivan con ellos
- Soltero viejo: solteros que trabajan todavía o están jubilados (Schaninger & Danko, 1993, p. 32).

En Guatemala, por ejemplo, hay una concentración de matrimonios de 22,53 % con una tasa de 4,9 % según lo que reporta el INE, por lo que una organización puede establecer estrategias de comercialización enfocadas a las familias que tienen un comportamiento de compra muy diferente a un joven soltero, de un padre soltero.

7.5.3.3. Educación e ingresos

Estos factores están relacionados ya que el nivel de educación tiene un efecto directo en los ingresos de los individuos, según el INE la tasa porcentual de analfabetismo de Guatemala es del 12,31 % y, si bien ha ido en disminución, esta condición de educación afecta y cambia la forma de pensar de las personas al momento de decidir comprar, pues las oportunidades laborales son más escasas y los ingresos mínimos. Dependiendo de los ingresos así es la forma que se utilizará para comprar, por ejemplo una persona que gana el sueldo mínimo optará por abastecer sus necesidades básicas, mientras que un individuo que tiene un ingreso alto podrá optar por algunos artículos de lujo. Guatemala presenta un 35 % de pobreza extrema en el norte del país, seguido de un 21,4 % en el nororiente.

7.5.3.3.1. Raza o grupo étnico

Los comportamientos en relación a la compra de las personas pueden estar influenciados por su raza o grupo étnico y las costumbres o tradiciones de cada uno de estos grupos. En Guatemala hay un porcentaje significativo de razas indígenas que tienen un comportamiento totalmente diferente al ladino en su comportamiento y forma de compra.

7.5.4. Toma de decisiones del consumidor

A continuación, se muestra la toma de decisiones del consumidor.

7.5.4.1. Proceso de decisión de compra

- Reconocimiento de la necesidad. El consumidor presenta una necesidad o deseo y por lo tanto es impulsado a tomar acción.
- Identificación de alternativas. Identifica los productos y marcas que puedan ser alternativos y se informa sobre ellos.
- Evaluación de alternativas. El consumidor analiza las ventajas y desventajas de los productos.
- Decisiones. El consumidor decide hacer la compra o no, incluso decide buscar nuevas alternativas de ser necesario.
- Comportamiento post compra. El consumidor se asegura que la elección que tomó fuera la correcta o la mejor.

7.5.4.2. Información para la decisión de compra

Existen dos fuentes de información de compra: el ambiente comercial y el ambiente social.

- Ambiente de información comercial: se compone de todas las organizaciones de *marketing* e individuos que tratan de comunicarse con los consumidores; comprende a los fabricantes, detallistas, anunciantes y vendedores, siempre que estén, cualesquiera de ellos, en la labor de informar o persuadir.
- Ambiente de información social: comprende a la familia, los amigos y conocidos que directa o indirectamente proporcionan información acerca de los productos. La clase más común de información social es la comunicación verbal: dos o más personas que hablan de un producto. (Kotler, 2001, p. 29).

7.5.4.3. Influencias sociales

Debido a las influencias de las fuerzas sociales en las vidas de los individuos, cambia la forma en que se piensa, cree y actúa, también las necesidades, las alternativas y la forma en que se evalúan se ven directamente afectadas por esas mismas fuerzas sociales.

- Cultura: es una de las influencias de compra más importantes, esta es transmitida y heredada de generación en generación determinando y regulando la conducta de los humanos. La cultura varía según el lugar, los individuos, el tiempo, etc., por lo que hay que estar alerta a los cambios para poder planificar de manera más acertada.

Guatemala es un país policultural, durante el año 1996, luego de que el presidente de ese entonces conocido como Álvaro Arzú Irigoyen firmara la cultura de paz dentro del país, este mismo dio a conocer 25 idiomas practicados en diversas zonas de la provincia y reconociendo cuatro tipos de cultura de Guatemala, la cultura Maya, Ladina, Xinca y Garífuna. (Díaz, 2012, p. 31).

Esta riqueza cultural influye en la forma en cómo se desenvuelve el país, las comunidades, los hogares y los individuos, por lo tanto es esencial tomar en cuenta sus estilos de vida y gustos de compra.

- Clase social: este factor es sumamente influyente, cada clase social toma decisiones de compra de acuerdo a su modelo de vida, no está influenciada por el monto de gasto por persona, más bien se basa en las preferencias y estilo de vida.

La élite social de Guatemala, conformada por la clase dominante, es reducida y constituye solo 5 % de la población, integrada en su mayoría por empleadores, siendo reducida la presencia de empleados directivos, destaca el estudio. La clase media, de carácter urbano, representa solo 9,2 % de la población (casi 1 de cada 10 guatemaltecos), integrada prácticamente en igual proporción profesionales universitarios, tanto independientes como asalariados, técnicos y personal de oficina con educación media. La clase trabajadora constituye la amplia base de la pirámide social guatemalteca: comprende poco más de cuatro quintas partes de la población (85,9 %), está conformada en su mayoría por trabajadores no calificados, lo que es un indicio de las escasas oportunidades de movilidad social que existen en el país. (Díaz, 2012, p. 54).

- Grupos de referencia: grupo de personas influyentes en lo referente a sus actitudes, valores y comportamientos de una o varias personas.

En esta era del Internet y las redes sociales los mayores grupos de referencia vienen precisamente de estas plataformas, por ejemplo los denominados *youtubers* son un tipo de persona célebre o seguida en Internet, y gozan de popularidad por la información que comparten. Algunos *youtubers* cuentan con patrocinio o apoyo en la producción de anuncios en Internet debido a su alto alcance para abarcar posibles compradores y su gran influencia en sus seguidores.

- Familia: la familia sin duda es una gran influencia en las decisiones que toma un individuo, constituye la base de la sociedad y es la base de formación de cada persona desde la niñez, un individuo adopta el comportamiento de compra de su familia hasta su independencia familiar y aun así es muy probable que su primera opción de compra sea influenciada por su núcleo familiar.

7.5.4.4. Factores psicológicos

- Motivación: toda conducta del individuo parte de una necesidad, cuando esta necesidad se estimula el individuo tiende a querer satisfacerla convirtiéndose en un motivo. El poder de compra está relacionado con la satisfacción de esas necesidades, que puede ir desde lo más básicos como comer hasta lo casi imposible como alcanzar la plenitud, tal cual lo plasma Maslow en su pirámide del mismo nombre.

Figura 6. Pirámide de Maslow. Fundamentos de *marketing*



Fuente: Stanton, W. (2007). *Fundamentos de marketing*.

Así mismo se han identificado otros motivos que ayudan a las empresas a generar estrategias de acuerdo a lo que puede motivar a sus posibles compradores como:

- Curiosidad, rechazo, familia, independencia, sexo, alimento, contacto social, honor, prestigio, poder, ejercicio, venganza, entre otros.
 - Percepción: esta es muy influyente en la mente del consumidor al momento de tomar la decisión de comprar, ya que en este proceso el individuo recibe, organiza y asigna sentido a los estímulos que recibe por medio de sus cinco sentidos.
 - Aprendizaje: cambios que se dan en la conducta de los individuos derivados de la observación y la experiencia y ocurren cuando el

individuo da determinada respuesta, de tal manera que puede ser castigada si la respuesta era incorrecta o premiada si era correcta.

- Actitudes: es una inclinación aprendida para responder a una situación u objeto, ya sea de forma favorable o no. Las actitudes son aprendidas, tienen una dirección e intensidad, son estables y generalizables, por lo que muy difícilmente cambiarán. La actitud que tenga un individuo en el momento de la compra influirá en la toma de decisiones que hace y lo que hará en el futuro cuando tenga la necesidad de obtener ese objeto.

7.5.4.5. Influencias situacionales

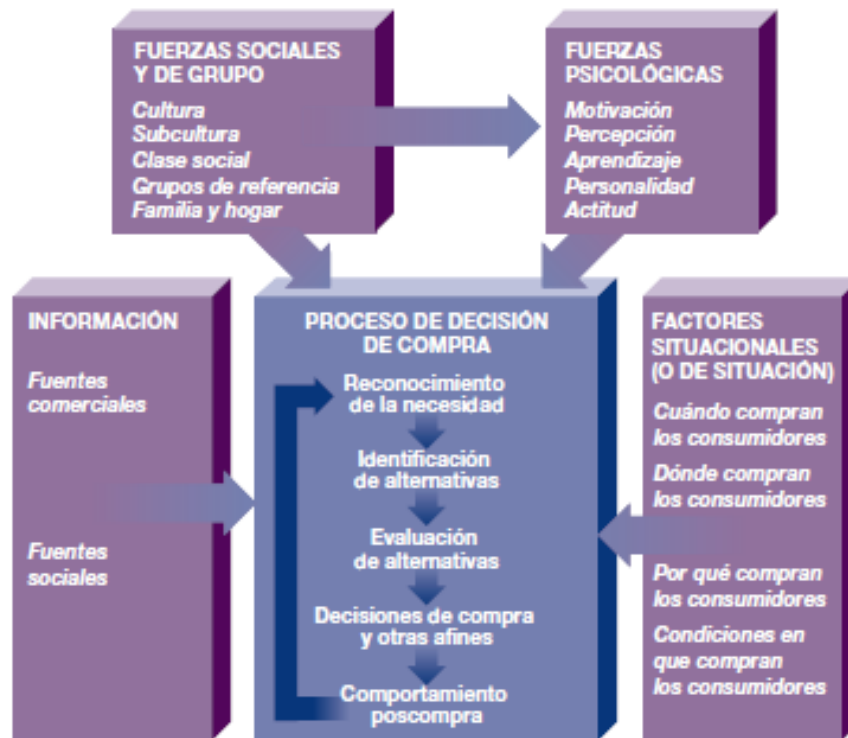
Es una tendencia temporal que está asociada al ambiente para comprar, dicha tendencia afecta de manera directa la conducta.

- Tiempo: el tiempo es una influencia importante, con tiempo se hace referencia a días de la semana, estaciones, temporadas, entre otros. El tiempo es determinante, hay ventas que se realizan por temporadas, así como los picos de demanda de ciertos artículos que son más visibles de lunes a viernes que los fines de semana, y esto usualmente se debe al cambio de rutina que tiene el individuo.
- Entorno: este juega un factor importante, ya que dependiendo de qué tan cómodo se siente el individuo en el entorno de compra más confiado de realizar su compra estará. Una persona que no está a gusto donde se encuentra querrá irse inmediatamente no

importando si encuentra lo que busca. Una tienda muy cargada de artículos, donde la persona no pueda escoger, tenderá a cargarlo de ansiedad y preferirá salir y buscar una tienda con menos opciones.

- Estado de ánimo: si un individuo entra en una transacción de decisión de compra con un estado de ánimo apático probablemente no encontrará nada que satisfaga su gusto, si se mantiene en una situación de estrés únicamente estará pensando lo mucho que desea irse, una persona que lleva prisa no se tomará la molestia para revisar otros artículos de la tienda. Si bien no es algo que las empresas puedan controlar, este punto es importante para que al momento que el individuo se presente al negocio inmediatamente pueda cambiar su voluntad o deseos a uno más favorable para la compra y venta.

Figura 7. **Influencias y comportamientos para las decisiones de compra**



Fuente: Stanton, W. (2007). *Fundamentos de marketing*.

7.6. Segmentación y posicionamiento

A continuación, se muestra la segmentación y posicionamiento.

7.6.1. Segmentación

La segmentación del mercado es la división del mercado total de un bien o servicio en varios grupos menores y homogéneos. La esencia de la segmentación es que los miembros de cada grupo son semejantes respecto de

los factores que influyen en la demanda. Un elemento importante del éxito de una compañía es la capacidad de segmentar adecuadamente su mercado. (Stanton, 2007, p. 25)

7.6.1.1. Proceso de segmentación

Estos son los pasos a seguir para el proceso de segmentación:

- Identificar en el mercado los deseos actuales y potenciales del ambiente: la persona asignada o mercadólogo examina el mercado y sus necesidades específicas, algunas ya están satisfechas, otro grupo puede no estar satisfecho y también las que en un futuro pueden salir. También se incluye dentro de este paso la investigación con los clientes o consumidores y no se debe olvidar a las empresas para así determinar sus demandas y necesidades.
- Establecer las características que diferencian a un segmento de otro: en esta parte el enfoque se basa en determinar las diferencias y los rasgos comunes que se tienen entre los segmentos. Para las empresas y negocios estas diferencias incluyen características físicas como el tamaño o la localización. Para los consumidores podría ser saber su opinión o su conducta para la compra. Con esta investigación se elaboran los primeros escenarios para su segmentación.
- Determinar la medida en que satisfacen el potencial de los segmentos de mercado: este último paso consiste en determinar la demanda que se puede encontrar en cada segmento, la necesidad y la competencia y con esto determinar si vale la pena explotarlo.

7.6.1.2. Segmentación según los mercados

“Dividir un mercado en grupos más pequeños de distintos compradores con base en sus necesidades, características o comportamientos y que podrían requerir productos o mezclas de *marketing* distintos.” (Kotler, 2001, pág. 146)

En cuanto a los niveles de segmentación, en los mercados cada consumidor tiene deseos y necesidades únicos, por lo tanto son un mercado individual potencial.

- *Marketing* de nicho: es un grupo de mercado definido que es la división de un segmento en varios subsegmentos, los cuales tienen un conjunto de rasgos que los distinguen y que generan una combinación especial.
- *Micromarketing*: es la forma de mercadeo en la cual se adaptan productos y planes de *marketing* a lugares específicos para explotar potenciales.
- *Marketing* de segmentos. Se tratan los segmentos individualmente y se adaptan.
- *Marketing* masivo. Se genera el mercado potencial más grande, con los costos más bajos, precios bajos y utilidades más altas.

7.6.1.3. Estrategias para el mercado meta

- De agregación:

También conocida como estrategia de mercado de masas o estrategia de mercado indiferenciado, el vendedor trata todo su mercado como un solo segmento. Los miembros de un mercado congregado se consideran semejantes en lo que respecta a la demanda de un producto, es decir, que los clientes están dispuestos a hacer algunas concesiones en aspectos menos importantes con el fin de disfrutar del principal beneficio que ofrece el producto. En esta situación, el mercado total es la meta de la empresa; por lo tanto, la gerencia puede establecer una sola mezcla de *marketing* y llegar a la mayoría de los consumidores del mercado completo. La compañía ofrece un solo producto para su audiencia de masas, diseña una estructura de precios y un sistema de distribución para su producto y emplea un único programa de promoción destinado a todo el mercado; a este método se le llama de escopeta de perdigones. (Parra, 2018, p. 56)

- De un solo segmento: es conocida como estrategia de concentración, la cual consiste en escoger un segmento de mercado amplio y se crea las estrategias mercadológicas y su mezcla para llegar a este segmento único.

Esta estrategia permite penetrar a lo más profundo del mercado, convirtiéndose el vendedor en un experto dentro del segmento elegido y de tal forma adquiere el título de experto en el mercado. Las empresas explotan los segmentos únicos que se denominan mercadólogos de nicho y sus respectivos segmentos como meta son denominados nichos de mercado.

- De múltiples segmentos: en los segmentos múltiples se identifican como los mercados meta dos o más grupos en los cuales se tienen clientes potenciales, por lo tanto se elabora una estrategia de mercadeo específica para cada grupo.

“En una estrategia de segmentos múltiples, el vendedor elaborará una versión distinta del producto básico para cada segmento.” (Stanton, 2007, p. 72)

7.6.2. Posicionamiento

El posicionamiento es una estrategia que utiliza la empresa en la que ocupa todas las herramientas que dispone para crear y establecer en el pensamiento de los consumidores una imagen en particular que los hace distintos ante la competencia. Estos son los pasos para estrategia de posicionamiento:

- Elegir el concepto o razón para el posicionamiento en el mercado: para posicionar un producto o alguna organización se debe saber qué es lo importante para los consumidores en ese mercado meta. Como siguiente paso se realizan investigaciones para saber cómo los individuos de un mercado objetivo perciben los productos o los de la competencia en las iguales dimensiones que son importantes. Los resultados de la investigación se colocan en un mapa para evaluar la situación actual de la marca o de una organización.
- Diseñar la característica que mejor exprese la posición: la posición se puede comunicar a través de varias formas, entre ellas con un *slogan*, una marca, las características de venta, la apariencia del producto, pero algunas características son más certeras que otras. Los detalles son importantes
- Hacer congruente los componentes de la mezcla de mercadeo: incluye que sea congruente el producto, el precio, y que la promoción y distribución estén enfocadas al mercado objetivo.

7.7. Análisis del entorno y del sector industrial

A continuación, se muestra el análisis del entorno y del sector industrial.

7.7.1. Análisis PESTEL

Este análisis tiene como principal objetivo al estudio de ciertos factores que influyen en las actividades y en las oportunidades dentro de cualquier empresa, por eso se hace tan importante estudiarlas, analizarlas y ver sus implicaciones en las industrias. El análisis PESTEL es un acrónimo que deriva su nombre de los factores de estudio que lo conforman:

- Factor político
- Factor económico
- Factor social y cultural
- Factor tecnológico
- Factor ecológico
- Factor legal

Si bien cada uno de estos factores es independiente, el cambio de uno puede influir en el otro, algo que sí tienen en común es que son factores dinámicos, siempre están sujetos a cambios y por lo general las empresas no tienen ningún control sobre ellos.

Ninguna empresa puede planear sus estrategias futuras sin conocer el entorno de la industria que la rodea y su comportamiento, ya que cambios muy drásticos en estos factores pueden hacer que la empresa logre o no sus objetivos. Cada factor abarca una serie de temas importantes a analizar como se presenta a continuación.

7.7.1.1. Factor político

Este factor abarca políticas fiscales, monetarias, legislación, regulaciones sociales, relaciones del gobierno con las empresas e industria.

7.7.1.2. Factor económico

Este factor abarca las fuerzas que influyen en la economía de los países y de los hogares como la inflación, tipo de cambio y tasas de interés.

7.7.1.3. Factor sociocultural

Este factor abarca temas como la demografía, crecimiento y distribución poblacional, clases sociales, tradiciones, educación, salud y cambio en las condiciones de vida.

7.7.1.4. Factor tecnológico

Este factor es determinante e importante para los patrones que se tienen de consumo e incluso afecta los mercados radicalmente. El crecimiento del mercado tecnológico ha eliminado barreras existentes, haciendo que el comercio electrónico tenga un fuerte crecimiento y demanda.

7.7.1.5. Factor ecológico

Este factor abarca las leyes y políticas de protección medioambiental y cualquier tema referente al medio ambiente que involucra la producción de las empresas y cómo estas afectan la naturaleza y el ecosistema animal.

7.7.1.6. Factor legal

Este factor abarca las leyes en general, leyes del sector y legislación mercantil, entre otras.

7.7.2. Análisis de las fuerzas competitivas de Porter

Según Porter (2018), las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia de los factores competitivos de las industrias no son únicamente sus competidores directos sino que abarcan también a los proveedores, posibles entrantes y los productos sustitutos. El objetivo es anticiparse a la competencia, influir en ella y en las utilidades de la empresa, para así lograr un posicionamiento estratégico eficaz dentro del mercado. Para esto es necesario estudiar cómo estas fuerzas y su dinamismo afectan la industria en la que se desenvuelve la empresa.

7.7.2.1. Amenaza de nuevos entrantes

Es importante conocer las barreras de entrada que brinda la industria a las empresas, ya que un alto crecimiento de competidores trae consigo aumento de costos, precios y tasas de interés. Entre las barreras de entrada que una industria tiene está la inversión que en muchos casos es tan alta que no todos pueden participar en ese negocio, economías de escala por la producción de altos volúmenes, costo al que acceden los clientes si deciden cambiar de proveedores, ventajas de las empresas ya establecidas en experiencia y calidad, acceso a canales de distribución, ya que para un nuevo competidor no es fácil lograr alianzas estratégicas para comercializar sus productos, y políticas gubernamentales restrictivas, sobre todo para los competidores que vienen de fuera del país, entre otros.

7.7.2.2. Poder de negociación de los proveedores

Esta fuerza hace referencia a la ventaja que pueden tener algunos proveedores para lograr obtener mayor valor para sí mismos en la relación comercial cobrando precios más altos, cuando son proveedores especializados, transfiriendo costos a las empresas como un costo de distribución o restringiendo la calidad.

El poder de negociación del comprador es cuando el comprador logra obtener mayor valor para sí mismo cuando solicita una reducción de precios, si hay pocos compradores o el producto es estandarizado. Integraciones hacia atrás es cuando el comprador se convierte en productor de lo que compra, cuando la calidad no es tan importante y puede sacrificarla por menos precio.

7.7.2.3. Amenaza de sustitutos

Cuando a la industria entra un producto que cumple la misma función o similar a la del producto de un sector, trae consigo una reducción de clientes ya que el costo de cambiarse es bajo, ofrecen una mejor alternativa a menor precio.

7.7.2.4. Rivalidad entre competidores

Cuando se llega a una competencia de precios con otras empresas de la misma industria y cuando los productos del competidor son idénticos y los costos para cambiar de proveedor en que incurriría un comprador son bajos, se requiere expansión para surtir la demanda, y se busca hacer una mezcla de costos aunque no sea la más beneficiosa para lograr abarcar más mercado.

7.8. Análisis interno

A continuación, se muestra el análisis interno del FODA.

7.8.1. FODA

“Este análisis estudia las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Evalúa los factores más fuertes y débiles de la situación interna de una empresa, y las oportunidades y amenazas de la situación externa”. (Ponce, 2007, p. 54)

Este análisis permite obtener una perspectiva rápida y sencilla de la situación estratégica de una empresa y tomar las decisiones que logren aprovechar las oportunidades del entorno por medio de sus fortalezas y protegerse de las amenazas, fortaleciendo sus debilidades.

7.8.1.1. Fortalezas

Las fortalezas de una empresa son todos aquellos recursos que le dan una ventaja competitiva, así como funciones que se realizan a la perfección.

7.8.1.2. Oportunidades

Las oportunidades son de carácter externo, por lo que no son controladas por las empresas pero representan una plataforma de crecimiento y mejoría.

7.8.1.3. Debilidades

Las debilidades son los aspectos que hacen vulnerable a la empresa, recursos que no se poseen y son indispensables o funciones que se realizan de forma deficiente.

7.8.1.4. Amenazas

Las amenazas representan aspectos negativos o problemas potenciales que pueden afectar a las empresas y que no son controlados por las mismas.

La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones, publicado en Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, hace énfasis en la importancia de ponderar las fortalezas ya que los aspectos fuertes de una empresa son sus ventajas competitivas, así lo son sus debilidades pero en sentido negativo, lo importante es que las ventajas competitivas fuertes sean mayores a las débiles. El éxito de una empresa es establecer la estrategia en función de las ventajas competitivas fuertes. (Ponce, 2007, p. 84)

7.8.2. Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta introducida por Michael Porter, la cual tiene como objetivo evaluar la posición de la empresa respecto a sus competidores y cómo otras herramientas ayudan a definir la estrategia que potencialice las ventajas competitivas de la empresa de cara a las actividades primarias y las actividades de apoyo que, si bien no están en contacto directo con la operación de la empresa ni llegan al cliente, son esenciales para el desarrollo de la empresa.

7.8.2.1. Actividades primarias

Son aquellas que intervienen en las operaciones de la empresa, iniciando con el ingreso de la materia prima, pasando por su conversión, la salida de los productos terminados, el mercadeo y la venta de los mismos hasta el servicio al cliente.

- Logística de entrada: todo lo que involucra la recepción de materia prima, almacenaje, inventarios, manipulación, distribución, devoluciones, entre otros.
- Operaciones: todo lo que involucra el proceso de conversión de materia prima a producto terminado, conversión, etiquetado, empacado, entre otros.
- Logística de salida: actividades que se realizan con el producto terminado, almacenaje, manipulación, pedidos, distribución, entre otros.
- *Marketing* y ventas: actividades que impulsan la venta y las actividades para llegar al cliente final, publicidad, fuerza de ventas, cuotas, canales, precios, entre otros.
- Servicio: actividades que le agregan valor al producto después de la venta, repuestos, servicio de instalación, cambios, entre otros.

7.8.2.2. Actividades de apoyo

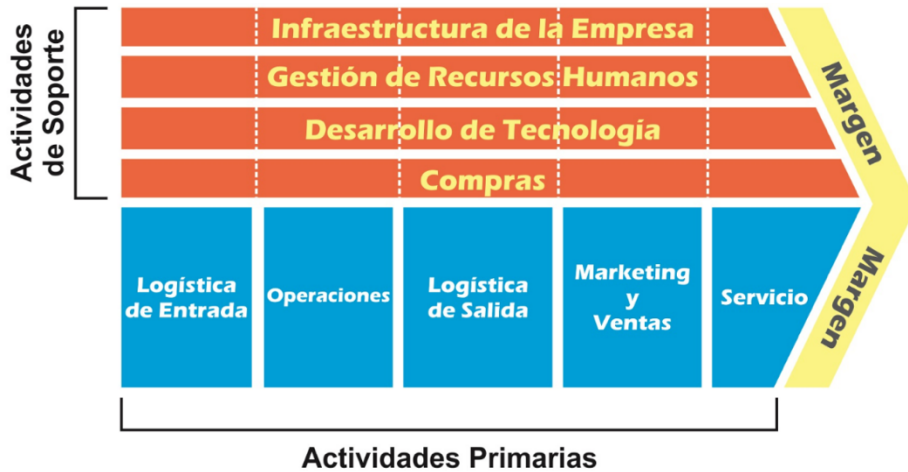
Son aquellas que le brindan soporte a las actividades primarias.

- Infraestructura de la empresa: todo lo que tiene relación con la dirección y el manejo de la empresa para la toma de decisiones, planificación, sistemas de información, finanzas, aspectos legales, entre otros.
- Gestión de recursos humanos: actividades para el manejo del personal, reclutamiento, selección, contratación, desarrollo, capacitación, seguridad, entre otros.
- Desarrollo de tecnología: actividades que involucran el desarrollo tecnológico de la empresa.
- Compras: actividades para el abastecimiento de materias primas, suministros, activos entre otros.

7.8.2.3. Margen

Se refiere a la diferencia entre el valor total y los costos totales en los que incurre la empresa para realizar las actividades que desarrollan valor.

Figura 8. La cadena de valor



Fuente: Stanton, W. (2007). *Fundamentos de marketing*.

7.9. Estrategia de crecimiento

A continuación, se muestra la estrategia de crecimiento de la matriz de Ansoff.

7.9.1. Matriz de Ansoff

La Matriz de Ansoff, también denominada matriz producto-mercado, es una de las principales herramientas de estrategia empresarial y de *marketing* estratégico. Fue creada por el estratega Igor Ansoff en el año 1957. Esta matriz es la herramienta perfecta para determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa, por tanto solamente es útil para aquellas empresas que se han fijado objetivos de crecimiento. Busca relacionar los productos con los mercados, clasificando al binomio producto-mercado en base al criterio de novedad o actualidad. Como resultado obtenemos 4 cuadrantes

con información sobre cuál es la mejor opción a seguir: estrategia de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados o estrategia de diversificación. (Espinoza, 2015, p. 95).

- Estrategia de penetración de mercados:

Busca una mayor cuota de mercado trabajando con los productos actuales en los mercados en que opera actualmente. Realiza acciones para aumentar el consumo de los clientes, atraer clientes potenciales aumentando la publicidad y promoción, atraer clientes de la competencia potencializando las ventajas competitivas. Esta estrategia tiene un alto grado de seguridad y un menor margen de error, ya que se opera con productos que conocidos, en mercados conocidos. (Stanton, 2007, p. 62)

- Estrategia de desarrollo de nuevos mercados: “busca que la empresa se desarrolle en nuevos mercados con sus productos actuales. Para implementar esta estrategia es necesario identificar nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado y/o nuevos canales de distribución.” (Stanton, 2007, p. 67)

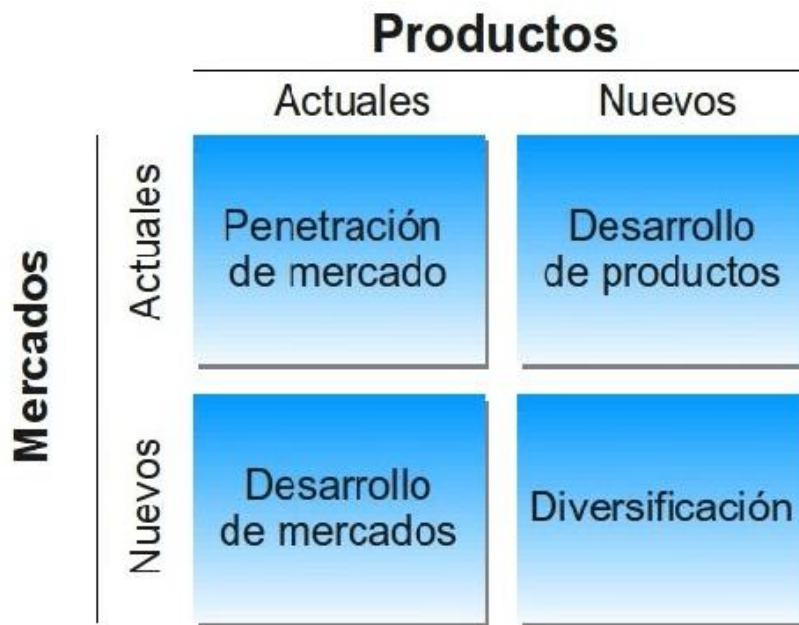
- Estrategia de desarrollo de nuevos productos:

Se desarrollan nuevos productos para los mercados en los que opera actualmente. Los mercados son un ente vivo y por lo tanto cambiante, así como las necesidades de los clientes, por lo que se hace necesario el lanzamiento de nuevos productos, la modificación o actualización de productos. (Stanton, 2007, p. 54)

- Estrategia de diversificación:

Se analiza y evalúa la opción de desarrollar nuevos productos para nuevos mercados. Esta estrategia es la última opción que debe escoger una empresa, ya que el riesgo es elevado, puesto que cualquier empresa, cuanto más se aleje de su conocimiento sobre los productos que comercializa y los mercados donde opera, tendrá un mayor riesgo al fracaso. (Stanton, 2007, p. 47)

Figura 9. **Matriz de Ansoff**



Fuente: Stanton, W. (2007). *Fundamentos de marketing*.

8. PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

GLOSARIO

RESUMEN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y FORMULACIÓN DE PREGUNTAS

ORIENTADORAS

OBJETIVOS

RESUMEN DEL MARCO METODOLÓGICO

INTRODUCCIÓN

1. CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO

2. CAPÍTULO 2. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

3. CAPÍTULO 3. ANÁLISIS EXTERNO Y ESTRATEGIAS DE
CRECIMIENTO

4. CAPÍTULO 4. ELABORACIÓN DEL INFORME FINAL

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

9. METODOLOGÍA

9.1. Enfoque

El enfoque de la presente investigación es de tipo mixto, es decir cualitativo y cuantitativo. Es cuantitativo porque se realizará una medición de variables numéricas, que tienen como objetivo principal establecer índices de comparación. Al mismo tiempo es cualitativo, ya que se utilizarán documentos e investigaciones como antecedentes y el marco teórico que está relacionado a las herramientas de gestión industrial.

9.2. Diseño

El diseño para la investigación es no experimental, debido a que se busca demostrar una relación causa y efecto entre las variables que se analizan. Por otro lado, en este caso no es posible controlar ni manipular las variables, sino únicamente determinar datos en un tiempo específico, que servirán como punto de comparación para establecer si se logra alcanzar la mejora deseada.

9.3. Tipo de estudio

El tipo de estudio es transversal, descriptivo y cuantitativo, ya que se pretende medir la frecuencia de una exposición o resultado en una población definida. El objetivo es investigar aquellas incidencias y sus valores, en los que aparecen una o más variables. Se utiliza la investigación cuantitativa ya que es una forma estructurada de recopilar y analizar datos obtenidos de distintas

fuentes y que implican el uso de herramientas informáticas, estadísticas y matemáticas para obtener resultados.

9.4. Alcance

En la presente investigación el alcance es de tipo descriptivo, ya que busca especificar detalles sobre las variables en análisis, como lo son población, ventas, pedidos y datos sobre distribución, con los cuales se podrá mostrar con precisión las dimensiones de los distintos procesos involucrados. Aunque se define un alto porcentaje de las actividades como descriptivo, también tendrá cierta parte de investigación explorativa, puesto que no se tienen datos sobre este tipo de distribución de puerta en puerta en este sector productivo.

9.5. Variables e indicadores

A continuación, se muestra las variables e indicadores del incremento en ventas.

9.5.1. Incremento en ventas

Con esta variable se mide la cantidad de unidades vendidas de cada uno de los productos que se tiene ofertados o a disponibilidad de los clientes. El objetivo principal es poder hacer una comparación de las cantidades acumuladas semana contra semana.

9.5.2. Cantidad de entregas por día

El objetivo de la variable es medir cuántos pedidos se están entregando a los distintos clientes cada día y, al igual que la variable anterior, hacer una comparación versus las semanas anteriores para revisar si se llega a los objetivos.

9.5.3. Tiempo de entrega

Esta variable es de suma importancia en la cadena de valor del proceso que se busca, debido a que es uno de los principales puntos a medir en la encuesta de servicio al cliente. Se mide sobre el total de tiempo acumulado de una ruta.

9.5.4. Cartera de clientes

Esta variable mide el crecimiento en relación a la cantidad de clientes que constantemente colocan pedido en las respectivas áreas geográficas que se pretenden delimitar y dar seguimiento. Como la venta, el objetivo es tener una buena penetración y presencia en el área.

Tabla I. Cartera de clientes

| Variable | Tipo | Nivel de Medición | Indicador | Formas de Medición | Plan de tabulación |
|------------------------------|------------------------------|-------------------|-----------------------------------|---|---|
| Incremento en ventas | Cuantitativa / Independiente | Ordinal | Ventas de clientes por semana. | Toma de registros diarios en formato para compararlos semanalmente | Digitación diaria de la información registrada en las hojas . |
| Cantidad de entregas por día | Cuantitativa / Independiente | Ordinal | Pedidos de clientes por semana | Toma de registros diarios en formato para compararlos semanalmente | Digitación diaria de la información registrada en las hojas . |
| Tiempo de entrega | Cuantitativa / Independiente | Intervalo | Minutos en entregar 1 pedido | Registro del inicio en la salida y registro final en la entrega al cliente. No necesariamente, 1 salida es 1 cliente, pueden ser varios clientes. | Registro de la salidad y de cada entrega por medio de mensajes instantaneos y posterior recopilacion en formato para el efecto. |
| Cartera de Clientes | Cuantitativa / Independiente | Ordinal | Cantidad de clientes por región | Medición semanal de clientes efectivos (con pedido). Semana actual versus semana anterior, acumulando por mes, para realizar la misma comparación mensualmente. | A través de la base de datos, donde se tiene la facturación de pedidos y los respectivos pagos. Reporte en excel por fechas. |
| % Actividad de Clientes | Cuantitativa / Dependiente | Razón | Frecuencia de pedidos de clientes | Cantidad de clientes que colocan pedidos en un día, en relación con al total de la cartera. Mide la actividad de compra de los clientes. | A través de la base de datos, donde se tiene la facturación de pedidos y los respectivos pagos. Reporte en excel por fechas. |
| % Cartera de Cobros | Cuantitativa / Dependiente | Razón | Cartera en mora 15 días plazo | Cantidad de clientes con posibles deudas en un tiempo de 15 días. Mide el porcentaje de deuda diaria y mensual. | A través de la base de datos, donde se tiene la facturación de pedidos y los respectivos pagos. Reporte en excel por fechas. |
| Satisfacción del servicio | Cuantitativa / Dependiente | Intervalo | Servicio | Encuestas al azar diarias sobre la atención recibida y la calidad del producto. Se establecen rangos de satisfacción para la calificación final de la encuesta, | Tabulación de las repuestas a las preguntas establecidas en la encuesta y posterior análisis de resultados. |

Fuente: elaboración propia.

9.6. Fases

- Fase 1: corresponde en esta fase la revisión documental de antecedentes para el diseño y elaboración de la investigación, así como el marco teórico relacionado al problema.

- Fase 2: se realizará la recopilación de datos históricos, utilizando la estadística y la investigación descriptiva para las variables seleccionadas de ventas, pedidos, cobertura y distribución. Con base en el análisis de dicha información, se procederá a establecer las metas u objetivos esperados en cada uno de los indicadores.
- Fase 3: determinada la información necesaria en la fase anterior, se procede con el trabajo de la elaboración de la metodología a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, tomando como principales herramientas las teorías de distribución y estrategias de mercadeo, y con ello el plan de acción o implementación del método adecuado para realizar las respectivas gestiones en cada una de las variables a mejorar.
- Fase 4: elaboración del informe final, donde se comprueba la hipótesis que resulta de la ampliación de la comercialización y distribución de productos de panadería y repostería para la pequeña empresa.

9.7. Resultados esperados

Como resultado final de la investigación se espera incrementar la comercialización de los productos de panadería de la pequeña empresa, así como establecer un método de distribución de bajo costo, que sirva al mismo tiempo como forma de penetración en las distintas áreas geográficas que se puedan establecer.

9.8. Población y muestra

Es necesario llevar a cabo muestreos para la investigación, ya que es importante determinar la densidad poblacional en el sector del área geográfica

que se pretende hacer crecer o expandir. Será una muestra aleatoria simple, con un nivel de confianza del 95 %, máximo del 5 % y una proporción del 40 % para el cálculo de una muestra significativa.

La información será tabulada y analizada utilizando la herramienta de Microsoft Excel, por medio de gráficas, tablas simples y tablas dinámicas.

10. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Como parte inicial se realizarán cálculos matemáticos y estadísticos, tales como promedios, estadística descriptiva y análisis de gráficas. Por otra parte, se realizará investigación de campo a través de encuestas, las cuales serán tabuladas y graficadas para su mejor comprensión.

Se realizarán los estudios de las fuerzas competitivas de Porter, el FODA, análisis PESTEL, para determinar las oportunidades y dirección a seguir en búsqueda de lograr los objetivos establecidos.

Se tomará como base para el vendedor una metodología o pasos que se deben seguir para lograr un mejor acercamiento al cliente. Los mismos darán como resultados índices para servicio al cliente.

Por último, se hace un análisis de crecimiento juntamente con la mezcla de *marketing*.

11. CRONOGRAMA

Figura 10. Cronograma de actividades

| # | Tarea | Inicio | Final | Duración | MAYO | | | JUNIO | | | JULIO | | | AGOSTO | | | SEPTIEMBRE | | | OCTUBRE | | | NOVIEMBRE | | |
|----|---|--------|--------|------------|------|----|----|-------|----|----|-------|----|----|--------|----|----|------------|----|----|---------|----|----|-----------|----|----|
| | | | | | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 5 | 10 | 15 |
| 1 | Entrega de protocolo | 21-abr | 10-may | 19 | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | FASE 1: Revisión documental relacionada al estudio y al trabajo de investigación: | 6-may | 1-jun | 26 | → | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Búsqueda y clasificación de fuentes de información | 6-may | 21-may | 15 | █ | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | Elaboración de marco teórico | 22-may | 1-jun | 10 | | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | FASE 2: Recopilación de datos y análisis interno de la empresa: | 2-jun | 19-jul | 47 | | → | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | Análisis PESTEL | 2-jun | 17-jun | 15 | | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | Análisis Fuerzas de PORTER | 18-jun | 3-jul | 15 | | | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | Análisis FODA | 4-jul | 19-jul | 15 | | | | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | FASE 3: Análisis externo de la empresa y estrategias de crecimiento de mercadeo y ventas: | 19-jul | 4-sep | 47 | | | → | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 12 | Cadena de valor | 19-jul | 3-ago | 15 | | | | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 13 | Mezcla de Marketing | 4-ago | 19-ago | 15 | | | | | █ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 14 | Estrategia de Crecimiento Ansoof | 20-ago | 4-sep | 15 | | | | | | █ | | | | | | | | | | | | | | | |
| 15 | FASE 4: Elaboración de informe final: | 5-sep | 16-oct | 41 | | | | | | | | → | | | | | | | | | | | | | |
| 16 | Análisis de resultados | 5-sep | 25-sep | 20 | | | | | | | | █ | | | | | | | | | | | | | |
| 17 | Conclusiones y recomendaciones | 26-sep | 16-oct | 20 | | | | | | | | | | | | | | █ | | | | | | | |
| | TOTAL | | | 180 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: elaboración propia.

12. FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO

El presupuesto para el presente trabajo de investigación es completamente factible, para llevarlo a cabo presenta el siguiente cuadro, el cual será financiado por el investigador.

La panadería autoriza la ejecución del presente trabajo, aportando a la investigación lo siguiente:

- Muestreo de producto: elaboración de bolsas surtidas de tres tipos básicos de pan.
- El recurso humano: para la elaboración del pan y muestras.
- Información: lo relacionado a la producción, ventas, pedidos y gastos de distribución.
- Materiales de empaque: todo lo relacionado a la presentación final al cliente.

Tabla II. **Presupuesto de la investigación**

| Núm. | Gasto | Recurso | Presupuesto | Porcentaje % |
|-------------|--|----------------|--------------------|---------------------|
| 1 | Muestreo de producto | Insumos | Q 3 000,00 | 28 % |
| 4 | Combustible / Depreciación vehículo | Transporte | Q 3 000,00 | 28 % |
| 3 | Papelería y útiles | Material | Q 2 000,00 | 18 % |
| 5 | Tiempos de comida | Alimentación | Q 1 650,00 | 15 % |
| 6 | Internet / Celular | Tecnológico | Q 750,00 | 7 % |
| 2 | Materiales de empaque | Insumos | Q 500,00 | 5 % |
| 7 | Asesoría profesional | Humano | Q 400,00 | 4 % |
| 8 | Caja chica | Varios | Q 300,00 | 3 % |
| | | | Q 10 900,00 | 100 % |

Fuente: elaboración propia.

13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Arrieta Sarceño, I. (2020). *Diagnóstico empresarial de las MIPYMES que se dedican a la producción de pan artesanal en Asunción Mita, Jutiapa.* Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/01/01/Arrieta-Irma.pdf>.
2. Ballou, R. H. (2004). *Logística, administración de la cadena de suministros.* México: Pearson Educación.
3. Batten Corea, M. A. (2010). *Plan de negocio para una franquicia de panaderías.* Recuperado de: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/06/06_2936.pdf.
4. Carrica, M. & Brener, D. (2018). *Análisis de oportunidades de mejora en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional.* Recuperado de: Proyecto final de graduación (URI): <http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/8970>
5. Castellanos, A. L. (2012). *Diseño de un sistema logístico de planificación de inventarios para aprovisionamiento en empresas de distribución del sector de productos de consumo masivo.* Recuperado de: <http://hdl.handle.net/11592/3620>
6. Díaz, G. (2012). *Estratificación y movilidad social en Guatemala.* México: CEPAL, 1.

7. Dominguez, J. & Patricio, A. (s.f.). *Plan de negocios para la comercialización de pan y derivados a domicilio en los Valles de los Chillos, Cumbaya y Tumbaco. San Cayetano.* URI. Recuperado de: <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/4091>
8. Emprendepyme. (2016). *Emprede PYME.* Recuperado de: www.emprendepyme.net: <https://www.emprendepyme.net/la-distribucion-de-productos-en-la-empresa.html>
9. Espinoza, R. (2015). *Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento.* Recuperado de: Welcome to the new marketing: <https://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>
10. Gómez Rodas, C. B. (2010). *Estrategias de mercadotecnia para el crecimiento en el mercado en una mediana empresa panificadora en Amatitlán.* Recuperado de: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3682l.pdf.
11. Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación.* México: McGraw-Hill.
12. Kotler, P. (2001). *Dirección de marketing.* México: Prentice Hall.
13. Ministerio de Economía. (2018). *Información sobre Mipymes.* Recuperado de: <https://www.mineco.gob.gt/guatemala-celebra-por-primera-vez-el-d%C3%ADa-internacional-de-la-micro-peque%C3%B1a-y-mediana-empresa>

14. Ortiz, S.; Gutiérrez, F.; Moreno-Cid, E. & Guerrero, E. *Fase III: políticas de marketing*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/126647209/Introduccion-politicas-de-marketing-pdf>
15. Ponce, H. (2007). *La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, págs. 113-130.
16. Porter, M. (2018). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. *Harvard Business Review para América Latina*, págs. 1-8.
17. Quintero, J. & Sánchez, J. (1993). *La cadena de valor: una herramienta del pensamiento estratégico*. Recuperado de: www.redalyc.com: <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
18. Sacasa, M. (2012). *Procesos productivos de las panificadoras de gestión familiar del Municipio de Villa Canales*. Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2012/01/01/Sacasa-Melanie.pdf>
19. Schaninger, C. M. & Danko, W. D. (1993). *A conceptual and empirical comparison of alternative household life cycle models*. *Journal of Consumer Research*, págs. 580-594.
20. Stanton, W. E. (2007). *Fundamentos de marketing*. México: McGraw-Hil/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

21. Thompson, I. (2007). *Tipos de canales de distribución*. Recuperado de:
www.promonegocios.net: <https://www.promonegocios.net/distribucion/tipos-canales-distribucion.html>

APÉNDICE

Apéndice 1. Matriz de coherencia

| PROBLEMA | PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN | OBJETIVO |
|---|--|---|
| <p>Este tipo de negocio no cuenta con un plan de negocio bien establecido que pueda asegurar el sostenimiento de la empresa en el largo plazo y su crecimiento ante las grandes cadenas de panadería que se están posicionando en el país.</p> | <p>¿Cómo se encuentra la comercialización en la pequeña empresa de panadería?</p> <p>¿Qué estrategias mercadológicas y canales de distribución se pueden utilizar para lograr una mayor cobertura de clientes?</p> | <p>GENERAL: Diseñar una propuesta de expansión para la comercialización y distribución de productos de panadería y repostería para una pequeña empresa.</p> |
| <p>a. Desconocimiento de cómo está la situación del entorno y cómo esto afecta a la empresa, por lo que las estrategias no están acorde a la situación.</p> <p>b. No se ha dado una reestructuración de los procesos y estrategias internas de la empresa, lo que se traduce en un estancamiento.</p> <p>c. Ya no se tiene conocimiento de las nuevas necesidades que han desarrollado los clientes y sus hábitos de consumo.</p> <p>d. No hay otro canal de distribución más que el punto de venta y esto afecta el posicionamiento de la marca.</p> | <p>¿Cómo se puede incrementar la fuerza de venta utilizando herramientas mercadológicas de ampliación de mercados?</p> | <p>ESPECÍFICOS: Implementar las estrategias de mercadotecnia y ventas, que permitan penetrar en los segmentos de mercado elegidos, para lograr nuevos clientes.</p> <p>Analizar las estrategias mercadológicas y los canales de distribución para lograr una mayor cantidad de clientes</p> <p>Evaluar los beneficios de la utilización de herramientas mercadológicas en las ventas en una pequeña panadería.</p> |

Fuente: elaboración propia.

