

**ULACIT**

**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL**

**MODALIDAD: Caso**

***“DISTRIBUIDORES DE LIMPIEZA, S.A.:  
LO QUE MAL LIMPIEZA, MAL...”***

**Profesora:  
Kattia Chacón, MBA**

**Estudiante:  
George Shum Romero**

**Cédula  
1-1082-0268**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE  
*LICENCIADO EN MERCADEO***

**San José – Costa Rica  
Diciembre 2005**

## **Dedicatoria**

A mis padres y a mis hermanos.

## **Agradecimiento**

En primer término agradezco a Dios. Y a la profesora Kattia Chacón por su apoyo incondicional.

## ÍNDICE

<b>El comienzo</b> .....	1
<b>Distribuidores de Limpieza, S.A.</b> .....	4
<b>Identificación del problema</b> .....	7
<b>Para tomar en cuenta 1</b> .....	9
<b>Para tomar en cuenta 2</b> .....	12
<b>Análisis del medio ambiente</b> .....	20
Factores internos.....	22
Factores externos.....	23
Análisis general del ambiente .....	25
<b>Alternativas de solución</b> .....	27
<b>Selección de alternativa</b> .....	30
<b>Plan de acción</b> .....	31
<b>Presupuesto</b> .....	35
<b>Conclusiones</b> .....	36
<b>Recomendaciones</b> .....	37
<b>Bibliografía</b>	
<b>Anexos</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Cartera de productos de Distribuidores de Limpieza, S.A.....	5
<b>Tabla 2:</b> Productos químicos que más compran los clientes finales.....	10
<b>Tabla 3:</b> Percepción que tienen los clientes sobre los productos químicos que compran .....	11
<b>Tabla 4:</b> Productos químicos que más compran los clientes intermediarios.....	13
<b>Tabla 5:</b> Percepción que tienen los clientes intermediarios sobre los productos químicos que compran .....	14
<b>Tabla 6:</b> Principales características en cinco puntos de ventas visitados.....	18
<b>Tabla 7:</b> Cronograma de producción para el mes de noviembre.....	33

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Porcentaje de participación de los cinco principales productos en relación a las ventas.....	6
<b>Gráfico 2:</b> Frecuencia de compra de clientes finales .....	10
<b>Gráfico 3:</b> Opinión que tienen los clientes intermediarios sobre la atención brindada por Distribuidores de Limpieza, S.A. ....	16
<b>Gráfico 4:</b> Opinión que tienen los clientes intermediarios sobre el servicio de entrega brindado por Distribuidores de Limpieza, S.A. ....	16

## INTRODUCCIÓN

Cuando la administración percibe que la organización se desvía, debe renovar la búsqueda de sus propósitos es tiempo de plantearse algunas preguntas fundamentales. “*¿Cuál es nuestro negocio? ¿Quién es el cliente? ¿Qué tiene valor para el cliente? ¿Cuál debe ser nuestro negocio?*”

–Peter Drucker (Molina, 1999)

La estrategia no es nueva en el mundo de los negocios, seguramente hace ya varios siglos se aplica, pero es sólo hasta comienzos de los años sesentas que los académicos y estudiosos de la administración la consideraron de importancia para alcanzar el éxito empresarial (López, 2004). Las personas comprometidas para obtener dicho laurel, recaen en los hombros de los estrategas, los cuales “...son las personas responsables, en mayor grado, del éxito o el fracaso de una organización.” (David, 1997, p. 8). Además, cabe mencionar que la estrategia implementada constituye la principal responsable del éxito o fracaso de la empresa o sector industrial en su intento de sobrevivir, crecer o lograr cualquier otro objetivo (Besanko, Dranove y Shanley, 1996).

Uno de los objetivos de la administración estratégica consiste en investigar por qué las organizaciones conviven con el éxito o están destinadas al fracaso. Las decisiones estratégicas determinan el futuro rumbo y la posición competitiva de una empresa durante mucho tiempo. Las decisiones para diversificarse, integrarse o aliarse con otras empresas, entre otros son ejemplos de decisiones estratégicas (David, 1997).

Las decisiones estratégicas se toman en todo tipo y tamaño de organización. La existencia y el trabajo de muchas personas se ven afectadas por estas decisiones, por consiguiente que el riesgo es muy alto. Entender las raíces de éxito de una empresa, no es meramente un ejercicio académico, tal entendimiento proporcionará una mejor apreciación de las estrategias que pueden aumentar la posibilidad de tener éxito y reducir la posibilidad del fracaso.

Esta investigación se realiza bajo la premisa de que “ninguna empresa comercial es perfecta. Pues todas presentan algún tipo de problema durante el transcurso de su existencia. Las empresas más exitosas son las que reconocen a tiempo sus errores y aprenden de éstos” (Shum, 2003). *Distribuidores de Limpieza, S.A.* es una empresa emergente en el mercado de los productos químicos, con menos de dos años de laborar en Costa Rica, sin embargo, como cualquier compañía no es inmune los problemas.

En sus pocos años de laborar en el mercado costarricense, en la empresa hay indicios de una mala administración del producto. Sin embargo, dicha problemática con el producto se desarrollará con más afinidad y detalle a partir de la página 4 del caso. Es importante también mencionar que el esfuerzo que se hace por buscar una solución a esta problemática, se hace con el mero fin de ilustrar una realidad que bien podría ser de cualquier empresa en Costa Rica, y que a la postre, el remedio sirva como ejemplo por seguir.

**Problema de investigación.** Sin embargo, antes de “desmenuzar” los problemas de la empresa, es importante mencionar la problemática por la cual se desarrolla el caso en cuestión. La razón de este trabajo, principalmente se debe a la búsqueda de la respuesta de la siguiente interrogante: ¿cómo desarrollar estrategias que permitan una efectiva administración del producto y una efectiva competencia en *Distribuidores de Limpieza, S.A.*?

**Objetivos.** Asimismo, se deja entrever que el objetivo general de este documento es el siguiente: Investigar el entorno competitivo que influye en la administración de *Distribuidores de Limpieza, S.A.* y sus productos. Para cumplir el objetivo citado anteriormente, se deben efectuar las siguientes directrices:

- ✚ Analizar el entorno que afecta a *Distribuidores de Limpieza, S.A.* y sus productos.
- ✚ Conocer la percepción del cliente a nivel intermediario y final en torno a los productos de *Distribuidores de Limpieza, S.A.*

- ✚ Desarrollar diferentes tipos de estrategias que faciliten una efectiva administración del producto en *Distribuidores de Limpieza, S.A.*

La situación actual de la compañía se asemeja al embarazo en cualquier ser humano, durante este período la atención y los cuidados son fundamentales para el bebé, así se evita un aborto o un nacimiento prematuro que ponga en peligro la vida de la criatura. Mientras que en una empresa, si los altos jerarcas son precavidos y reaccionan oportunamente ante cualquier eventualidad, no tendrán dificultades para darle solución a cualquier obstáculo que se les atraviese.

**Tipo de investigación.** El tipo de investigación que se emplea en este documento es la exploratoria. Ésta se emplea en el presente estudio con el fin de averiguar los problemas que aquejan a los productos de la empresa (Méndez, 2001). Asimismo, este tipo de investigación se utiliza para indagar la percepción que tienen los clientes intermediarios y finales sobre los artículos que la empresa vende. Finalmente, permite detallar algunas características del cliente intermediario y final.

Debido a que el estudio es uno de los primeros que se realiza dentro de la empresa, éste adquiere carácter de exploratorio. Igualmente, por el tipo de producto que vende la empresa, pues existen pocos trabajos que desarrollen el mismo producto. Sin embargo, existen trabajos con mención en administración estratégica enfocados en diferentes tipos de empresas.

**Sujetos de investigación.** Los sujetos de investigación en este estudio son los dueños, administradores y encargados de los centros de distribución que atiende la empresa *Distribuidores de Limpieza* en la Gran Área Metropolitana (GAM). También se incluyen como sujetos de investigación las personas que visitan las pañaleras ubicadas en el GAM.

**Fuentes de información.** Con el fin de brindar soluciones a las interrogantes planteadas y dar sustento teórico, se hace indispensable el acceso a diversas fuentes de información, entre las cuales se utilizaron las del tipo primario y secundario.



Entre las fuentes primarias se cuenta con el uso de instrumentos como entrevistas a especialistas; encuestas a dueños, administradores, encargados de los centros de distribución; encuestas a clientes de pañaleras y hojas de observación aplicadas en pañaleras. En cuanto a fuentes secundarias utilizadas para la obtención de información, se encuentran la literatura inherente al tema, documentación recopilada, revistas especializadas.

**Selección de muestra.** En la investigación se utilizó el muestreo por conveniencia (Gómez, 1996, p.10), en el cual se encuestó a un total de veintiséis personas que se encontraban disponibles en las pañaleras. Igualmente, se entrevistó a diez de los mejores distribuidores de productos químicos en la GAM, sin embargo, únicamente siete se encontraron disponibles para la entrevista. Los diez mejores distribuidores de productos químicos en el GAM son los siguientes:

1. El Bodegón del pañal, en Cartago.
2. GUILONSA, en Cartago.
3. Alexander Luna, en Plaza Víquez (no se pudo entrevistar).
4. Distribuidora Plaza, en San José (no se pudo entrevistar).
5. Jalike, en Palmarres.
6. Carlos Salas, en Grecia.
7. Giselle Salas, en Naranjo.
8. Juan Carlos Campos, en Heredia.
9. Pañalera Andrés, en Heredia (no se pudo entrevistar).
10. Pañalera Kairos, en Alajuela.

**Instrumentos de recolección de datos.** Los instrumentos de recolección de datos como la encuesta realizada a clientes finales consta de cuatro preguntas, tres cerradas y una abierta. Las preguntas abarcan temáticas como: los productos que más frecuenta comprar el cliente final, la frecuencia de compra, la percepción del cliente final sobre el precio, presentación y calidad de los productos. Por último, se destina un espacio para que el cliente final comente o sugiera cualquier inquietud que pueda ayudar a mejorar el servicio brindado.

Por otro lado, la encuesta realizada a clientes intermediarios se constituye de seis preguntas, cinco cerradas y una abierta. Las preguntas comprenden tópicos como: los productos que compra el cliente intermediario con mayor frecuencia, la frecuencia de compra, atención del vendedor, servicio de entrega y la percepción del cliente intermediario sobre el precio, presentación y calidad de los productos. Al final de la encuesta, se abre un espacio para que el cliente intermediario pueda externar su opinión o sugerencia para que se le pueda brindar un mejor servicio.

La hoja de observación para aplicar en puntos de venta esta conformada por seis preguntas, todas cerradas. Los ítems que se consideran son: los productos que expende el negocio, los productos de la distribuidora que expende el negocio en observación, la condición en que se exhiben los productos de la distribuidora, la cantidad de marcas competidoras en el negocio, la condición en que se exhiben los productos de la competencia y el precio de los productos de la competencia.

La confiabilidad en la recolección de datos se logró mediante el empleo previo de pruebas piloto, aplicadas a personas anteriormente a los sujetos del estudio, los cuales no fueron incluidos en la población para evitar sesgos en las respuestas. Estas pruebas se emplean para demostrar la integridad de la información antes de entrar de lleno con la recolección de información de la población. Asimismo, la revisión de expertos en el tema es vital para asegurar la confiabilidad de los datos. Mientras que la validez de los instrumentos se alcanza bajo la supervisión de un experto en el tema que haga constar de la veracidad del mismo (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P., 2005, p.346).

**Alcance y limitaciones.** El alcance de este estudio permitió conocer aspectos relevantes sobre el cliente final e intermediario de *Distribuidores de Limpieza, S.A.*, con lo que se pudo determinar con exactitud, los productos que más compraban con regularidad, la frecuencia de estos productos, sus percepciones en precio, presentación, calidad del producto, atención del vendedor y servicio de entrega.

Se espera que las conclusiones sean una herramienta válida para la toma de decisiones en la empresa, es decir, que esta investigación se convierta en una razón más para mantener el negocio a flote.

Las variables de tiempo y costo se convierten en las principales limitaciones que presenta el estudio, ya que desplazarse por todo el país y aplicar encuestas a más clientes, requiere una mayor inversión tanto en el aspecto de disponibilidad como en el monetario. Otra limitante, fue la dificultad para escoger la muestra, ya que hubo poca apertura por parte del cliente intermediario y final, para ofrecer la información necesaria para realizar la encuesta.

## El comienzo

---



Kafai Ming Wang, conocido como David Ming, es un empresario chino naturalizado costarricense, con más de 30 años de vivir en Costa Rica, en el país se ha enrolado a empresas relacionadas con la producción y distribución de arroz, fabricación de espirales e importación de zapatos chinos y artículos de consumo masivo provenientes de Asia. El primer puesto que desempeñó el Señor Ming, fue dedicarse como Administrador de la Arrocera “*El Dragón*” en el año 1976. A pesar de tener un inicio prometedor el Consejo Nacional de Producción (CNP) ordenó el cierre de la arrocería. Sin embargo, el cierre no fue un traspás para el empresario, pues en 1978 junto con cuatro empresarios más, fundan una fábrica de espirales llamada, *Luces de Bengala*. El señor Ming, ejerció el puesto de gerente y representante legal en Costa Rica, ya que los demás socios se encontraban fuera del país.

Por más de 20 años esta empresa fue líder en el mercado de repelentes contra mosquitos y zancudos, no obstante a finales de los años 90's, la participación de mercado de la empresa fue disminuyendo ante la llegada de productos innovadores y de fácil uso para el consumidor. Se conoce como participación de mercado, a la “relación de las ventas de una empresa con las ventas totales de la industria” (Naranjo, 2005).

Durante este tiempo, el empresario Ming decide incursionar en nuevos mercados, pues en 1998 se concreta el proyecto denominado *Consorcio Asia*, en el cual se importaría zapatos de China. Los socios se encontraron optimistas con la idea, sin embargo no prosperaría, ya que el negocio se estrelló antes de iniciar el despegue. Este hecho se le puede atribuir a una mala selección del personal administrativo, específicamente en el puesto de gerente de ventas, que dejó prácticamente en bancarrota a la empresa (Ming, 2005).

En el 2000, se concreta el cierre de la planta de manufactura de espirales, empero la empresa sigue operando ya que decide importar el producto desde Indonesia. El negocio del calzado sigue operando a pesar de no experimentar utilidades, si la pérdida de dinero no es un motivo de preocupación entre los socios, la muerte de uno de sus principales accionistas los haría tocar fondo.

A causa de la eminente muerte de su padre y la inestabilidad económica y social de Venezuela, el señor Samuel Chen Lok, decide mudarse con su familia a Costa Rica, con el fin de iniciar una nueva vida y retomar los negocios que había dejado su padre con el señor Ming. El empresario venezolano desempeñaría el puesto de subgerente de las empresas *Luces de Bengala* y *Consortio Asia*.



El fallido intento por incursionar en el mercado de los zapatos, hizo que ambos empresarios, Ming y Chen, analizarán el entorno y retomarán el rumbo de las empresas. Estos señores decidieron incursionar en la importación de papel higiénico chino, algo que ese momento parecía un proyecto lejano. Después de realizar los estudios pertinentes, la importación de este producto resultó ser rentable para ambos y el mercado era atractivo. Sin embargo, ambos coincidieron en que no contaban con suficiente experiencia en este tipo de mercado, por tal razón realizaron una alianza estratégica con el señor *Wallace*, empresario costarricense con amplia experiencia en productos de consumo masivo (Ming, 2005).



El señor Alfred Wallace McDonald, costarricense nacido en Limón, ha laborado para reconocidas empresas, dedicadas a la distribución de productos de consumo masivo. Este empresario ha trabajado con una variada cartera de productos como: espirales, cloro,

detergente, papel higiénico, atún, entre otros. Para el 2002, el señor Wallace decide trabajar por su propia cuenta y funda la empresa *Umeka de San Rafael*, la cual junto a *Consortio Asia* se unen para efectuar una alianza estratégica en la que determinan que la empresa, liderada por el señor Wallace, se dedicará única y exclusivamente a la distribución de los productos que *Consortio Asia* importe en el país. O sea, en otras palabras *Consortio Asia*, se especializa en importar productos al país, mientras que *Umeka*, los distribuye. Esto porque las alianzas estratégicas presentan la ventaja de que es mucho menos costoso y consume menos tiempo que iniciar una empresa o hacer adquisiciones (Kotler, 1996).

La alianza estratégica fue un rotundo éxito para ambas empresas, el señor Wallace llegó a consolidar su propio negocio como distribuidora de papel higiénico, mientras que los señores Ming y Chen finalmente pudieron retomar el camino del éxito. En el año 2003, fue tanta la aceptación que tuvo el producto en el mercado, que el papel higiénico de 1000 hojas importado, hizo que empresas transnacionales dedicadas a la producción de papel higiénico tuvieran que reformular sus precios y calidad del producto, ya que un nicho del mercado optó por comprar el papel importado, que era más barato y más suave. “Un nicho en mercadeo describe pequeños grupos de consumidores que tienen necesidades muy estrechas, o combinaciones únicas de necesidades” (Mercadeo.com, 2004)

Durante ese mismo año ambas empresas presentaron utilidades, empero no sabían qué hacer con ese dinero, ya que invertir ese dinero en adquirir más producto resultaba un gran riesgo para ambas empresas. Pues como dice el popular refrán de la juerga financiera: “no colocar todos los huevos en la misma canasta” (García, 2002). El señor Wallace, sugirió a los señores Ming y Chen, complementar el papel higiénico con productos relacionados a la limpieza del hogar tales como: cloro, crema lavaplatos, desinfectante, detergente, entre otros (Ming, 2005).

Ming y Chen acordaron que la idea presentada por Wallace era atractiva y podían aprovechar el espacio que había dejado la planta de espirales, así como la estructura y logística de distribución que ya tenían con el señor Wallace. Sin embargo, consideraron que era más apropiado que la empresa se constituyera con otro nombre y desligarla totalmente de la estructura jurídica del *Consortio Asia*, lo único que compartirían sería el inmueble. En palabras de Wallace: “la nueva empresa denominada *Distribuidores de Limpieza, S.A.*, ‘maquilaría’ productos de limpieza para *Umecka*”. En la actualidad el término ‘maquilar’ se refiere a describir cualquier actividad relacionada a procesos de manufactura tales como, ensamble y empaque realizados por un tercero (Gobierno Municipal de Matamorros, 2005). O sea, se compran las materias primas a un proveedor, se procesan y convierten en producto acabado, para luego venderlo.

### ***Distribuidores de Limpieza, S.A.***

---

*Distribuidores de Limpieza, S.A.* se constituyó a inicios del año 2004, los principales socios de esta empresa son: David Ming y Samuel Chen con un 65% de las acciones y Alfred Wallace con un 35% de las acciones. La empresa tiene como fin la fabricación y comercialización de productos de limpieza tales como: cloro, desinfectante, crema lavaplatos, detergente, limpiador de vidrios, suavizante para ropa, jabón líquido lavamanos, champú para carros, limpiador múltiple, limpiador de cerámicas, cera líquida, abrillantador con silicón, detergente líquido y papel higiénico (Ming, 2005).

El mercado meta de *Distribuidores de Limpieza, S.A.*, son los pequeños supermercados, distribuidoras, instituciones y pañaleras. Se entiende como pañaleras, los pequeños negocios de venta al detalle que se especializan en la venta de productos de higiene personal tales como papel higiénico, pañales, desodorantes, jabones, toallas, entre otros (Wallace, 2005).

Los clientes de supermercados, distribuidoras y pañaleras se encuentran dentro del estrato bajo al medio bajo. En este momento, el

número de clientes es de 103 establecimientos. La empresa manufactura o maquila artículos como cloro, desinfectante y crema lavaplatos para otras empresas con marcas privadas. Asimismo, en el nicho de mercado en que se encuentra *Distribuidores de Limpieza, S.A.* se hallan dos empresas más, las cuales logran producir el mismo volumen de productos que la empresa liderada por Ming, Chen y Wallace.

A continuación se desglosa una breve descripción de la cartera de productos de la empresa, además se mencionan las presentaciones, los tipos y los usos más frecuentes de estos artículos:

**Tabla 1**  
**Cartera de productos de *Distribuidores de Limpieza, S.A.***

Producto	Presentación	Tipo	Uso
Detergente	1 kilogramo y 5 kilogramos	Azul y blanco.	Azul para lavar prendas de color, mientras que blanco para ropa blanca.
Cloro	1 galón y ½ galón	4%	Para blanquear, desinfectar y limpiar.
Crema lavaplatos	250 gramos, 500 gramos y 1000 gramos	Deluxe.	Corta la grasa y mancha de platos y otros utensilios de la cocina.
	1000 gramos	Económica.	
Desinfectante	1 galón y ½ galón	Lavanda, limón, floral, esencia de bebé.	Desinfección de pisos, baños, cocinas, entre otros.
Cera	1 galón, ½ galón y 1 litro.	Blanca y roja.	Para aplicar a pisos de terrazo, terracín, baldosas, mármol, entre otros.
Limpiador	1 galón, ½ galón y 1 litro.	Cerámicas.	Producto concentrado para limpiar cerámicas.
		Vidrios.	Producto concentrado para limpiar vidrios.
		Múltiple.	Producto concentrado para uso múltiple.
Abrillantador	1 galón, ½ galón y 1 litro.	Con Silicón.	Ideal para embellecer, abrillantar y proteger muebles del hogar, equipos de oficina, vinil, cuero, hule y partes del vehículo.
		Pisos.	Fabricado con resinas antideslizantes. Da brillo a los pisos dejando un aroma agradable.
Jabón líquido	1 galón, ½ galón y 1 litro.	Para manos.	Fórmula para eliminar la suciedad y la grasa. No maltrata las manos.

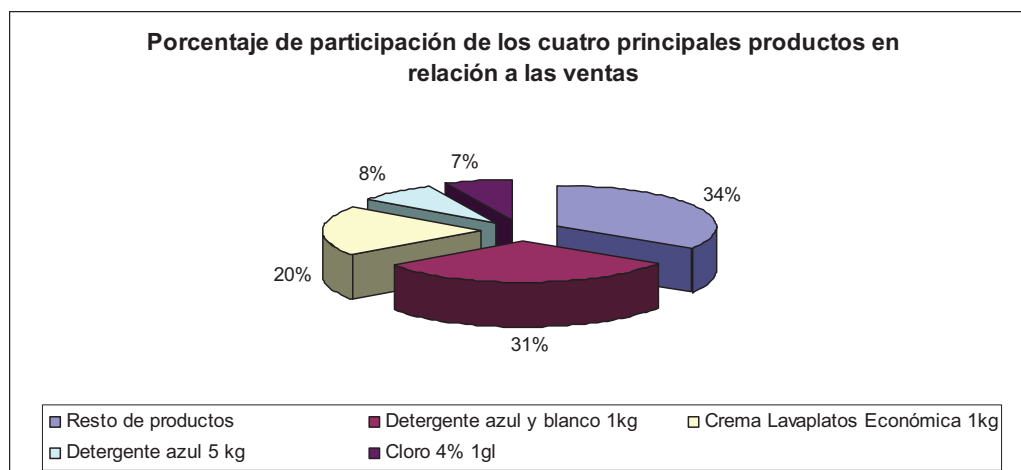


Producto	Presentación	Tipo	Uso
Champú	1 galón, ½ galón y 1 litro.	Para autos.	Formulada para lavar automóviles y superficies similares. Elimina la grasa y suciedad. No raya y promueve el brillo.
Detergente líquido	1 galón, ½ galón y 1 litro.	Para ropa.	Formulada para lavar ropa delicada. No maltrata la ropa ni las manos.
Suavizante para ropa	1 galón, ½ galón y 1 litro.	Lavanda, floral y esencia de bebé.	Le da una irresistible suavidad a la ropa de la familia y facilita el planchado.

Fuente: Lista de productos de *Distribuidores de Limpieza, S.A.* (2005)

A pesar de que *Distribuidores de Limpieza* posee una amplia gama de productos de higiene y limpieza, los productos con mayor rotación son el detergente, la crema lavaplatos, el cloro y el papel higiénico. Cabe resaltar la importancia que tienen la crema lavaplatos económica y el cloro dentro de la empresa, ya que estos dos productos representan más del 50% de las ventas registradas en la compañía. Esto se puede observar en el gráfico 1, el cual ilustra el porcentaje de participación que tienen los cinco principales productos que vende la distribuidora.

**Gráfico 1**



Fuente: Estados Financieros de *Distribuidores de Limpieza, S.A.* (2004-2005)

Un análisis minucioso detalla el 31% de las ventas en la empresa son de detergente azul y blanco de un kilo, sin embargo, se vende más el azul

que el blanco debido a la percepción que tiene el cliente, que asegura que el azul es más efectivo debido a que tiene más ingredientes activos.

El veinte por ciento de las ventas lo acapara la crema lavaplatos tipo económica en presentación de un kilo, lo cual se debe a su bajo precio, con respecto a otras cremas competidoras. Mientras que el detergente azul de cinco kilos acapara el 8%, esto se debe principalmente a la preferencia del azul sobre el blanco. Además, se debe tomar en cuenta que el precio/kilo del detergente en presentaciones más grande, resulta más económico para el cliente. Sin embargo, el cliente prefiere comprar la bolsa de kilo pues la mayoría el presupuesto no les da para comprar una de cinco.

El tercer producto de mayor venta es el cloro en presentación de un galón, el cual representa el 7% de las ventas totales en la empresa. El éxito de este producto se debe su presentación, ya que para el cliente le es más rentable comprar el galón sobre las presentaciones de medio galón y litro pues si se compara el precio/litro del cloro, la presentación de galón resulta la más económica.

Finalmente, el 34% restante lo ocupan productos de baja rotación como el desinfectante, suavizante, jabón líquido, champú para carros, cera líquida, silicón, detergente líquido, limpiador de vidrios, limpiador múltiple y limpiador de cerámicas. De todos estos productos, el más que se vende es el desinfectante, con un 2%; el resto no llega ni al 1% de las ventas totales.

**Identificación del problema:** los inicios de *Distribuidores de Limpieza, S.A.*

---

Antes de iniciar operaciones en la nueva empresa, Ming, Chen y Wallace acordaron que antes de manufacturar productos químicos de limpieza, primero debían contratar a una persona que se encargará con la elaboración de estos productos. El señor Wallace, realizó una búsqueda exhaustiva por encontrar el candidato perfecto para el puesto, sin embargo, éste solamente se dedicó a enlistar a los aspirantes para que el señor Chen se entrevistará

con ellos y tomará la decisión final de contratar a la persona más apta para el trabajo. Finalmente, el señor Chen tomó la decisión de contratar a José Carlos Chacón, un joven de 24 años, que trabajaba para la competencia y fungía como ayudante del técnico encargado de la producción. Este joven adquirió los conocimientos de elaboración de productos químicos mediante unos cursos que impartían en una institución de prestigio, sin embargo, nunca logró concluirlos. Asimismo, la experiencia de haber asistido a un técnico en su anterior trabajo le ayudó a comprender los procesos elementales de la elaboración de los productos químicos (Ming, 2005).

El joven Chacón tiene la responsabilidad de liderar y dar órdenes a un grupo de cuatro personas más, a pesar de que en su anterior trabajo le era más común recibir órdenes de su jefe. Su inexperiencia en este campo ha provocado que buena parte de sus subordinados desobedezcan las órdenes que él les imparte. No obstante, éste ha logrado que sus subalternos lo obedezcan conforme pasa el tiempo. Por otro lado, el joven se ausenta con suma frecuencia, dejando a sus subalternos como encargados de producción (Chen, 2005).

Igualmente, Chacón en sus inicios con *Distribuidores de Limpieza, S.A.*, utilizaba una planificación deficiente, por ejemplo, no tenía un plan de producción establecido, o sea, producía cualquier tipo de producto independientemente del día que fuera. También, ha tenido que dedicar un día entero a manufacturar un producto con pocas existencias en el inventario. Dicha producción en reiteradas ocasiones se debe fabricar a gran velocidad con el fin de cumplir con la cuota de producción del día o la orden de pedido del día anterior, lo cual provoca que se sacrifique la presentación y calidad del producto a expensas del cliente que en varias oportunidades ha tenido que devolver el producto, tal es el caso de la crema lavaplatos. Sin embargo, este problema aunque se ha resuelto a medias, todavía sigue latente en la distribuidora (Wallace, 2005).

Otra de las deficiencias que se presentó durante los inicios del joven Chacón, fue el desabastecimiento de materia prima, el cual se le achaca a

una pobre programación. Ante este hecho, en reiteradas ocasiones Chacón, tenía que poner a sus subordinados a limpiar y a barrer ya que no había el suficiente material para fabricar la cantidad mínima posible de producto químico. Asimismo, han tenido que postergar la entrega de productos a clientes grandes debido a este problema.

Esta problemática ha provocado gran indignación entre los socios, máxime con el señor Wallace, pues dentro del valor agregado que él le da a su empresa distribuidora de productos terminados, *Umecka*, se encuentra el servicio de entrega de producto con menos de 24 horas de haberse hecho pedido. ¿Qué quiere decir esto? Por ejemplo: “si un cliente hace un pedido el día lunes, por lo general se le estará entregando el producto al día siguiente (martes). Inclusive si se le tomará un pedido el día viernes a un cliente que por lo general paga en efectivo, el mismo sábado se le iría a entregar el producto” (Wallace, 2005).

Wallace ha expresado su disconformidad con Ming y Chen sobre el proceder de este joven, a tal punto de que si se le diera la responsabilidad de despedir al muchacho, el empresario limonense no dudaría en tomar dicha decisión. El empresario Ming comparte la misma opinión, pero no se puede pronunciar ante esta problemática, en gran parte a la amistad que tiene Chen con el Chacón. Además, debido al fuerte carácter que tiene el empresario venezolano, se torna difícil poder encararlo con dicho problema (Ming, 2005).

#### **Para tomar en cuenta 1:** características y opiniones adicionales de clientes finales

---

A continuación se presentan datos de clientes finales que complementan el entendimiento del caso. Tales datos son: los productos químicos que más compran, la frecuencia de compra y las percepciones que tienen los clientes finales sobre el precio, presentación y calidad de los productos que vende la empresa.

**Tabla 2**  
**Productos químicos que más compran los clientes finales**

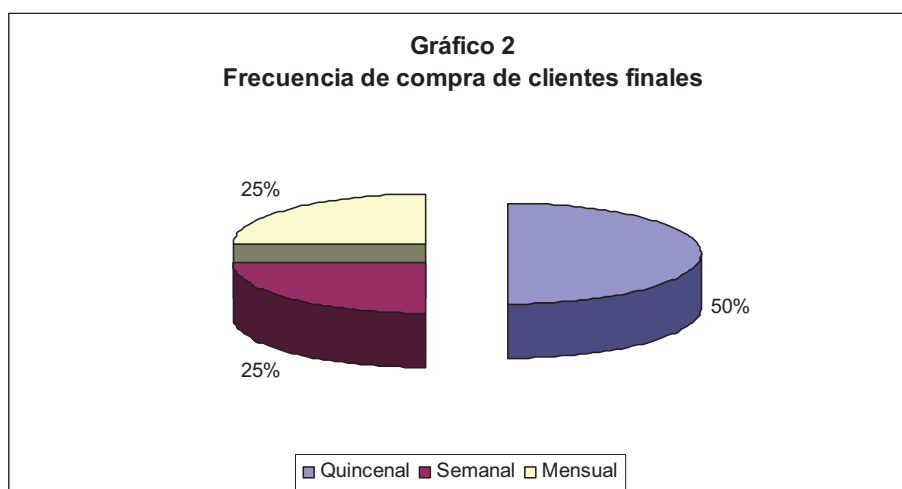
PRODUCTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Cloro	21	25%
Lavaplatos	18	21%
Detergente	12	14%
Desinfectante	9	11%
Jabón líquido	9	11%
Cera líquida	6	7%
Detergente líquido	6	7%
Suavizante	3	4%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** datos recolectados por el investigador, 2005.

**Nota:** número de menciones.

De la amplia cartera de productos que tiene la empresa, ocho son los productos que regularmente compran los clientes finales en pañaleras o al detalle. El producto que más compran es el cloro, seguido por productos como la crema lavaplatos y el desinfectante. Asimismo, productos como desinfectante y jabón líquido son comprados por el cliente final pero no con la misma frecuencia con que se compran los tres primeros. Finalmente, la cera líquida, detergente líquido y suavizante se compran en menor grado que el resto de productos anteriormente citados.

Una vez, conocidos los productos más comprados por los clientes finales, es importante estar al tanto de la frecuencia con que estos compran los productos.



**Fuente:** datos recolectados por el investigador, 2005.

La frecuencia de compra de los clientes finales consultados, en su mayoría afirmó que es quincenal. Mientras que el resto de clientes finales realiza sus compras cada mes o semana. A grandes rasgos, los clientes finales confirmaron que realizan sus compras cada quince días, debido a las presentaciones que compran y a la relación volumen/uso que se les da al producto. Por ejemplo, una crema lavaplatos de un kilo, uno de los productos más vendidos y que más se utiliza en los hogares, pueda durar hasta unos quince días. Asimismo, con el cloro en su presentación de galón (otro de los productos más vendidos), debido a que es un producto concentrado, muchos hogares lo diluyen en agua, y es por dicha razón por la cual el producto se les se mantiene durante una quincena.

Ya que se tiene conocimiento de los productos más comprados y la frecuencia con que éstos se consumen, es vital para la empresa y el caso mismo saber la opinión que tienen los clientes acerca del producto.

A continuación se sintetiza la percepción de los clientes finales.

**Tabla 3**  
**Percepción que tienen los clientes finales sobre los productos químicos que compran**

Producto	Precio	Presentación	Calidad
Cloro	😊😊😊😊	😊😊😊😊	😊😊😊😊
Crema lavaplatos	😊😊😊😊	😊😊😊😊	😊😊😊😊
Suavizante	😊😊😊😊	😊😊😊😊	😊😊😊😊
Jabón líquido	😊😊😊😊	😊😊😊😊	😊😊😊😊
Detergente	😊😊😊😊	😊😊😊😊	😊😊😊
Desinfectante	😊😊😊😊	😊😊😊😊	😊😊😊😊
Cera líquida	😊😊😊😊	😊😊😊😊	😊😊😊😊
Detergente líquido	😊😊😊😊	😊😊😊	😊😊😊😊

**Fuente:** datos recolectados por el investigador, 2005.

En general, el cliente final percibe de manera positiva los productos de la empresa. A pesar de que ninguno de los productos obtuvo la máxima calificación posible (5 caras), se debe rescatar que en la mayoría de productos se sobrepasa el nivel promedio (3), con la excepción de la presentación del detergente líquido y la calidad del detergente.

La razón por la cual los clientes finales le otorgan 4 caras al precio, se debe al reciente aumento en la lista de precios que tuvo que hacer la empresa, esto debido al alza en los precios de los insumos. Entretanto muchos clientes afirman que la etiqueta está bien, sin embargo, se necesita darle más color al logotipo y más goma, pues las calcomanías tienden a desprender. Finalmente, en relación con la calidad de los productos la mayoría se mostró contenta con ésta.

Las tres caras que obtuvo el detergente en calidad, se le puede atribuir al hecho de que muchos clientes consideran que el producto no genera mucha espuma, ya que perciben, que entre más espuma genera un detergente, mejor va a ser su calidad lo cual no es cierto, pues lo que limpia no es la espuma sino los ingredientes activos que posea el detergente. Otros afirmaban que el detergente no tiene suficiente aroma, esto a pesar de que se ha reformulado con perfume con más olor, con el fin de abarrotar los costos.

Otro producto, que no generó las expectativas deseadas fue el detergente líquido, específicamente con la presentación. Tal resultado se debe a que el producto se vende en presentaciones de galón, medio galón y un litro; mientras que la mayoría compra lo necesario para una lavada, o sea, si acaso unos 500 mililitros. Para este caso, muchos de los clientes han sugerido que el producto solamente se comercialice en presentaciones económicas como la burbuja.

De esta manera se concluyen con la información sobre el cliente final. A continuación, en la siguiente sección se hace énfasis en el cliente intermediario.

**Para tomar en cuenta 2:** características y opiniones adicionales de clientes intermediarios

---

Anteriormente se presentaron datos sobre el cliente final, a continuación se muestran los datos de clientes intermediarios. Tales datos son: los

productos químicos que más compran, la frecuencia de compra y las percepciones que tienen los clientes intermediarios sobre el precio, presentación y calidad de los productos que vende la empresa. Igualmente, se conocerá la opinión que tienen éstos con respecto a la atención del vendedor y al servicio de entrega.

**Tabla 4**  
**Productos químicos que más compran los clientes intermediarios**

PRODUCTO	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Crema lavaplatos	7	28%
Detergente	6	24%
Cloro	5	20%
Desinfectante	4	16%
Jabón líquido	1	4%
Cera líquida	1	4%
Champú p/ carro	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** datos recolectados por el investigador, 2005.

**Nota:** número de menciones.

El producto químico que más compran los clientes intermediarios es la crema lavaplatos, secundado por productos como el detergente, cloro y desinfectante. La lista de productos más comprados por los clientes intermediarios la cierran el jabón líquido, cera líquida y champú para carros.

Estos datos afirman que los productos más vendidos a nivel intermediario se concentran en tres productos claves, los cuales representan más del 72% de los productos que compran los clientes intermediarios, según la encuesta que se les aplicó. Para la empresa resulta importante reconocer la importancia que tienen estos productos a nivel de clientes intermediarios, pues éstos tienen altos niveles de compra.

Del mismo modo, la frecuencia con que los clientes intermediarios realizan sus compras de productos químicos es de cada semana. Esto se debe a que las compras que efectúan son más grandes, ya que en su mayoría, éstos realizan ruteos en diferentes abastecedores y pulperías, y por ende, deben tener suficiente inventario para ofrecer el producto.



En la siguiente tabla, se muestra las percepciones que tienen los clientes intermediarios sobre el precio, las presentaciones y la calidad de los productos de *Distribuidores de Limpieza, S.A.*

**Tabla 5**  
**Percepción que tienen los clientes intermediarios sobre los productos químicos que compran**

Producto	Precio	Presentación	Calidad
Cloro	😊😊😊😊	😊😊😊	😊😊😊😊
Crema lavaplatos	😊😊😊😊	😊😊😊	😊😊😊😊
Champú p/carros	😊😊😊😊	😊😊😊😊	😊😊😊
Jabón líquido	😊😊😊	😊😊😊😊	😊😊😊😊
Detergente	😊😊😊😊	😊😊😊	😊😊😊😊
Desinfectante	😊😊😊	😊😊😊	😊😊😊
Cera líquida	😊😊😊😊	😊😊😊😊	😊😊😊😊

**Fuente:** datos recolectados por el investigador, 2005.

A pesar de que la percepción que tiene el cliente intermediario sobre los productos es buena, ésta no se asemeja a lo percibido por el cliente final. Se rescata que todos los productos se encuentran o sobrepasan el nivel de aceptación promedio (3 caras), ya sea en precio, presentación o calidad.

De los productos que más se venden en la empresa *Distribuidores de Limpieza, S.A.*, cloro, crema lavaplatos, detergente y desinfectante; sólo éste último, en precio, obtuvo una calificación de tres caras, mientras que el resto obtuvo cuatro. Sobre la presentación del producto muchos de los clientes intermediarios concuerdan con los clientes finales, en que a la etiqueta de los productos le falta llamar más la atención y además, las calcomanías que se utilizan les hace falta un poco más de pegamento.

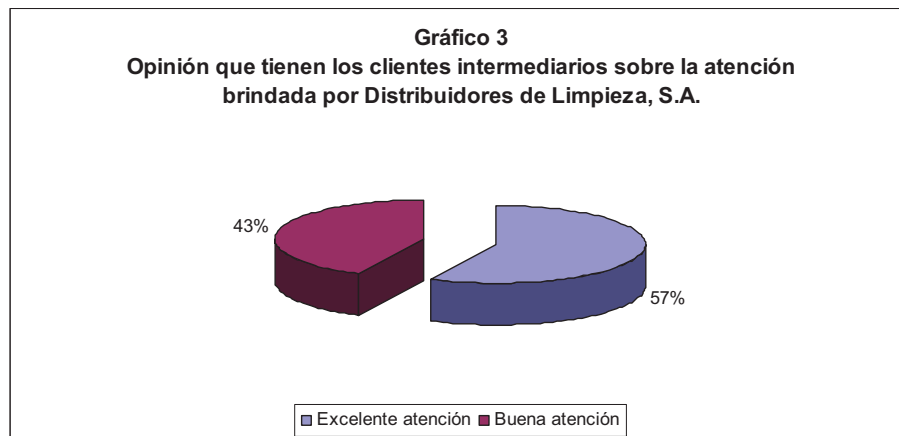
En último lugar, la calidad de los productos más vendidos (cloro, detergente, lavaplatos y desinfectante) sobrepasan el nivel promedio de aceptación, excepto el desinfectante. Igualmente ocurre para productos como el champú para autos y la cera líquida.

De los productos que no lograron obtener una puntuación mayor a las tres caras, se encuentra la presentación de cloro, crema lavaplatos, detergente y desinfectante. La razón por la cual no se logró sobrepasar las expectativas promedio del cliente, se debe a que si se compara el producto con uno de marca reconocida en un supermercado pequeño, el primero entraría en desventaja debido a que su presentación no atrae al comprador. Los clientes afirman que en un abastecedor grande, las calcomanías que tienen la crema lavaplatos, cloro, detergente y desinfectante no son un enganche suficiente para el cliente, pues este al final se decide por un producto con una presentación más llamativa.

En relación con las tres caras que obtuvo el jabón líquido y el desinfectante en precio, se debe a que son más caros que los de la competencia. Entre tanto, las tres caras que consiguieron el champú para carros, desinfectante y cera líquida se debe a las siguientes razones: el champú, no genera la suficiente espuma y más bien tiene un aroma muy fuerte; el desinfectante; no posee un perfume que perdure, pues el olor se disipa con suma facilidad y la cera líquida; afirman que es más “agua” que producto químico.

La opinión del cliente sobre los productos es información importantísima para la empresa; asimismo, ésta debe estar al tanto de cómo el cliente percibe la atención y el servicio de entrega que se le brinda.

A continuación se presenta la opinión de los clientes con respecto a los productos:

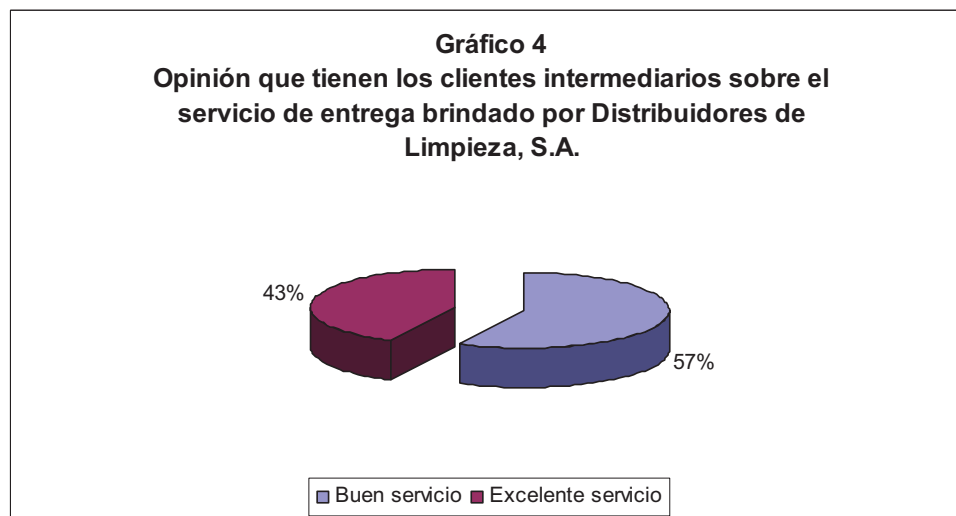


**Fuente:** datos recolectados por el investigador, 2005.

Según los clientes intermediarios consultados, cuatro opinan que la atención brindada por el vendedor de *Distribuidores de Limpieza, S.A.*, es excelente. Mientras que el resto afirma que la atención brindada es buena. Muchos concuerdan con que su opinión positiva se debe a que el vendedor nunca les ha fallado en sus labores pues su atención es cordial y la efectúan puntualmente todos los días.

Así como la atención del vendedor es fundamental para obtener clientes satisfechos, lo mismo aplica para el servicio de entrega.

A continuación se explica la opinión de los clientes intermediarios sobre la entrega de productos.



**Fuente:** datos recolectados por el investigador, 2005.

Según los clientes intermediarios que fueron consultados, cuatro afirman que el servicio de entrega brindado por *Distribuidores de Limpieza, S.A.* es bueno; mientras que tres clientes respondieron que el servicio de entrega es excelente. Tal posición se debe a que en su mayoría la entrega de productos es exacta y puntual, o sea, reciben el producto que pidieron a la hora convenida. Estos resultados demuestran que el valor agregado que brinda la empresa, relacionada con el servicio, es bien percibida por el cliente.

A pesar de que algunos afirman que se les ha entregado algún producto de más, la mayoría se lo atribuye a simple error humano, el cual no amerita una mala calificación del servicio brindado. Sin embargo, concuerdan que estas faltas hacen que un servicio excelente se convierta en un buen servicio.

La información que anteriormente se expuso es fundamental en el entendimiento de la problemática de la empresa. Al igual que se conoce sobre los clientes finales e intermediarios, es primordial analizar los lugares en donde se expenden los productos de *Distribuidores de Limpieza, S.A.*

En la tabla que seguidamente se presenta hay una reseña de cinco establecimientos visitados.

**Tabla 6**  
**Principales características en cinco puntos de ventas visitados**

<b>Oferta de productos químicos en los puntos de venta:</b>	Cloro, lavaplatos, detergente, desinfectante, suavizante, jabón líquido, champú para carros, cera líquida, silicón, detergente líquido, limpiador vidrios, limpiador múltiple, limpiador cerámicas.
<b>Disponibilidad de los productos de la distribuidora en los puntos de venta:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En todos los puntos de venta: cloro, lavaplatos, detergente y desinfectante.</li> <li>▪ En dos puntos de venta: silicón, jabón líquido, champú para carros y cera líquida.</li> </ul>
<b>Condición en que se exhiben los productos de la distribuidora:</b>	Regular.
<b>Cantidad de marcas competidoras en el negocio:</b>	Más de 3.
<b>Condición en que se exhiben los productos de la competencia:</b>	Regular.
<b>Precio de los productos de la competencia:</b>	Algunos están más caros, otros están más baratos.

**Fuente:** datos recolectados por el investigador, 2005.

Las características más relevantes que se lograron obtener a través de las visitas realizadas a cinco puntos de ventas son las siguientes:

- En los puntos de ventas se expenden productos similares a los de la distribuidora. Pues venden los mismos productos que ofrece la distribuidora. Sin embargo, no todos los productos que se expenden son la distribuidora. En otras palabras, los puntos de ventas compran algunos productos de la distribuidora y el resto a la competencia.
- En todos los puntos de ventas se venden cloro, crema lavaplatos, desinfectante y detergente, los cuatro productos más vendidos por la distribuidora. Mientras que únicamente en dos de los cinco puntos, se encuentran disponibles silicón, jabón líquido, champú para carros y cera líquida.
- La condición en que se exhiben los productos de la distribuidora no es la más óptima; cremas lavaplatos sucias y con la calcomanía casi desprendida; el cloro y el desinfectante con las etiquetas a punto de desprenderse.

- En pañaleras y otros puntos de venta al detalle, la competencia en productos genéricos de limpieza es grande. En su mayoría, existen hasta más de tres marcas diferentes para un mismo producto, lo cual evidencia que la competencia por captar al cliente es ardua en estos puntos.
- La condición en que se exhiben los productos de la competencia es regular. Ya que algunos se encuentran sucios y sus etiquetas se “mojan” con el mismo producto que se derrama y por ende se desprenden.
- En relación con el precio, los productos de la distribuidora se encuentran en el medio, o sea, no son los más caros pero tampoco son los más baratos. Sin embargo, debido a que no es uno de los más baratos, únicamente se pueden encontrar ciertos productos y no todos los productos de la cartera.

La información que anteriormente se mostró ayuda al lector a familiarizarse con la empresa. Sin embargo, sí se quiere ampliar el conocimiento del entorno de la compañía (Ferrell, O.C., Hartline, M. y Lucas, G., 2002, p.26) a continuación se desarrolla un análisis extenso del medio ambiente que rodea a la empresa.

**Análisis del medio ambiente: FODA**

<b><u>Fortalezas</u></b>	<b><u>Debilidades</u></b>
<p><b>1. Amplia cartera de productos para la higiene y limpieza del hogar, con más de once artículos:</b> los cuales procuran satisfacer diferentes necesidades de diferentes consumidores que buscan variedad y diversidad de productos.</p> <p><b>2. Presencia en más de 100 puntos de venta desde pañaleras hasta pequeños supermercados:</b> esto asegura que el producto se encuentre desde puntos de ventas especializados en artículos de higiene personal, hasta abastecedores y pulperías alrededor del país.</p> <p><b>3. El despacho de producto a clientes se efectúa con menos de 24 horas de haberse hecho la orden de pedido:</b> se brinda un servicio integrado o valor agregado que brinda la empresa al cliente, lo que demuestra el esfuerzo que hace la empresa por tener los productos disponibles para el cliente.</p>	<p><b>1. Pobre planificación de la producción de productos:</b> se debe a la falta de organización por parte del encargado, lo cual provoca que las órdenes se despachen incompletas o que no se entreguen del todo. Como resultado, la empresa pierde tiempo y dinero.</p> <p><b>2. Alta rotación de personal durante los últimos seis meses:</b> la empresa debe invertir tiempo y dinero en entrenar y preparar a la fuerza laboral para que pueda realizar su trabajo a cabalidad.</p> <p><b>3. Se están presentando roces entre el encargado de producción y el supervisor de la planta:</b> provoca que el ambiente laboral se torne hostil e induzca a que los trabajadores disminuyan su rendimiento, todo a expensas del porvenir de la compañía.</p> <p><b>4. Ciertos productos con baja rotación se pierden debido a que no se venden y a la postre se vencen:</b> parte de los productos en el inventario poseen una rotación baja, lo que provoca que muchas veces se queden en las estanterías sin vender, lo más grave del asunto es que ciertos artículos tiene una vida útil efímera, y no se logran vender antes de su fecha de vencimiento.</p>

<u>Oportunidades</u>	<u>Amenazas</u>
<p><b>1. Existe la posibilidad de incursionar en reconocidas cadenas de supermercados y en más distribuidoras:</b> las negociaciones con estos puntos de ventas van bien encaminadas y de concretarse tales opciones, el producto estaría disponible a más consumidores.</p> <p><b>2. Cabe la opción de diversificar las presentaciones de los productos, a una más económica para el consumidor como las “burbujas”:</b> el producto envasado en “burbuja” es un mercado atractivo para la empresa, ya que para el consumidor esta presentación es más barata y en la actualidad, éste lo compra con mayor frecuencia.</p> <p><b>3. La situación económica y social del país hace que día con día, el segmento de mercado que atiende la empresa se haga más grande:</b> el aumento en el costo de la vida, la inflación, entre otros fenómenos socioeconómicos provoca una gran disparidad entre estratos sociales, hoy en día la clase popular o estrato bajo es mayoría en Costa Rica.</p>	<p><b>1. Extrema dependencia con un único proveedor de materias primas en el país.</b> Ante cualquier eventualidad se peligrará el abastecimiento de materias primas para la empresa, la monopolización de productos y los precios exorbitantes que establezca el proveedor.</p> <p><b>2. Todas las materias primas que se compran a proveedores, se cancelan en dólares.</b> Este inconveniente provoca que las erogaciones por compra de materia prima vayan en aumento debido al tipo de cambio que tiende a la alza. Asimismo, al cabo de unos meses las utilidades de la empresa también resienten la compra de material en moneda estadounidense.</p> <p><b>3. Buena parte de las materias primas no se producen en el país, pues son importadas.</b> La empresa depende de terceras personas que importan la materia prima al país, y ante cualquier eventualidad que se acontezca no tiene el más mínimo control sobre la situación.</p> <p><b>4. Tipo de presentaciones más económicas para el consumidor como las “burbujas”, peligran la venta de productos para la empresa.</b> La tendencia del mercado y del consumidor es de fabricar y comprar respectivamente, productos</p>



	<p>en presentaciones tipo “<i>burbuja</i>” en parte debido a su bajo costo.</p> <p><b>5. Estrategias de mercadeo más agresivas de parte de empresas de renombre para contrarrestar la presencia de productos de limpieza genéricos en el mercado.</b></p> <p>Ante la preferencia de ciertos consumidores por comprar productos genéricos de buena calidad a precios bajos, renombradas empresas han tenido que invertir tiempo y dinero en estrategias de mercadeo más agresivas para reposicionar el producto y recapturar a sus antiguos clientes que decidieron optar por los productos genéricos.</p>
--	---

Fuente: Entrevista con Alfred Wallace (2005).

### **Factores internos**

En la actualidad, el cliente o consumidor tiene la capacidad de ser más minucioso y precavido a la hora de comprar un producto. Este fenómeno se debe en gran parte a la gran oferta de productos que existen en el mercado costarricense. El cliente de hoy en día, además de tomar en cuenta el precio y la calidad de éste, pone especial énfasis en la variedad y diversidad que tienen los productos que adquiere; la disponibilidad de los productos, en otras palabras, encontrarlo casi siempre, en casi todos los lugares posibles; y alguno que otro valor agregado que se le pueda otorgar al cliente y que ninguna empresa competidora pueda proveer.

El lado positivo del andar de la empresa se centra en la extensión de las líneas de productos, la es cual es una estrategia que se ha puesto muy de moda, y es por ésto que la empresa *Distribuidores de Limpieza, S.A.* optó por lanzar una línea extensa de productos de limpieza, las cuales buscan satisfacer las necesidades de los clientes a través de la variedad. Para

asegurarse la disponibilidad del producto y no tener que invertir en grandes sumas de dinero en lo que al ruteo de zonas se refiere, la empresa ha dedicado gran parte de su tiempo en establecer lazos comerciales con compañías distribuidoras que tienen la capacidad de distribuir a más clientes en zonas específicas.

Sin embargo, la empresa mantiene un número considerable de clientes que vende al detalle, los cuales aunque requieren más atención por parte de la empresa, generan una mayor utilidad que las distribuidoras. Esto se debe en gran parte a que los clientes detallistas cancelan las facturas en efectivo mientras que los mayoristas intermediarios por lo general, se les otorgan créditos y descuentos por realizar una compra de productos por volumen.

Entre tanto, la otra cara de la moneda nos refleja que factores como la mala planificación de la producción provoca un desabastecimiento de producto voluntario, o sea, este problema recae única y exclusivamente en la empresa y no en el mercado. Igual situación se le puede atribuir a la pérdida de mercadería que se produce debido al vencimiento de ésta y que a la postre, las raíces del problema se originan en la planeación deficiente de la compañía.

Otros problemas, como los relacionados con la administración del personal de la empresa provocan que la empresa pierda tiempo y dinero, factores vitales en cualquier empresa y que no se pueden reponer. Asimismo, estas dificultades generan roces y desinterés en los empleados, los cuales no empeñan todo sus esfuerzos en la fabricación de productos. Tales inconvenientes se evidencian en la presentación final del producto, lo que induce a que se puedan perder clientes.

### **Factores externos**

El contexto externo en que se desenvuelven las empresas hoy en día, se ha vuelto tan complejo y versátil que en un día se puede estar ante las puertas del éxito mientras que otro día, la frustración se asoma por la

ventana. Todas las empresas, productos o servicios no se escapan a dicha realidad, lo más importante que se debe rescatar es no bajar la guardia ante cualquiera de estas circunstancias.

El camino del éxito para la empresa se origina en la posibilidad de incursionar en cadenas de supermercados de renombre con el fin de asegurarse una mayor presencia en más puntos de venta alrededor del país. Aunque las negociaciones son arduas, la recompensa para la empresa se traduce en más ventas y clientes satisfechos. De esta manera, la oportunidad de ofrecer el producto a más distribuidoras, se ha vuelto fundamental para la empresa en sus intentos por tener una mayor presencia de mercado.

Ante la eminente ampliación en los canales de distribución, la diversificación de las presentaciones de los productos por una más económica, se ha vuelto una de las prioridades de la empresa. Este tipo de presentación, denominadas *burbujas*, se han vuelto atractivas para el consumidor debido a su bajo costo, ya que en su mayoría el cliente compra una “*bolsa*” de cloro, desinfectante u otro químico para después verter su contenido en un recipiente plástico. Esta tendencia hacia líneas de productos más económicas se debe a la difícil situación económica y social que caracteriza hoy en día a Costa Rica, ante este fenómeno económico-social se abre el abanico de posibilidades para que la empresa pueda explotar el segmento de mercado que atiende, pues ya no se podría considerar como un nicho.

La incursión o no incursión por una presentación económica, puede tornarse para la empresa como un arma de doble filo, ya que si se decide incursionar aumentan las probabilidades de aumentar sus ventas, mientras que si no se toma la decisión de vender el producto, las ventas de la empresa se pueden encontrar en peligro. Otro de los riesgos que imperan en el medio en que se desenvuelve la empresa es la extrema dependencia que se tiene con el proveedor de materias primas, que pelagra el flujo de los materiales necesarios para la fabricación de los productos. Y por si fuera poco, gran

parte de las materias no se producen en el país, por lo que se deben cotizar en dólares para que éstas no pierdan su valor ante la fuerte devaluación del colón en nuestro país. La dolarización en las compras de materia prima ha provocado que las ganancias de la empresa se vayan disminuyendo a través del tiempo.

Finalmente, las estrategias promocionales de gran parte de empresas competidoras de renombre han provocado una guerra de precios sin precedentes en el mercado. Para estas empresas esta situación ocurre con el fin de recapturar a sus antiguos clientes que en algún momento tomaron la decisión de comprar productos genéricos sobre productos de renombre. Estas estrategias son notables en la publicidad, a través de insertos que emplean en los periódicos o en muchos casos, mediante impulsadoras en diferentes puntos de venta alrededor del país.

### **Análisis general del ambiente**

Desde el interior, es necesario solventar los problemas relacionados en forma directa con el producto, específicamente con la programación y planificación de éste. Ya que si no se soluciona este problema, el producto se torna menos atractivo para el cliente, y en menor medida dejará de consumir el producto, lo que deja a la empresa con ventas pérdidas y las bodegas repletas con producto sin vender.

Además, se torna imprescindible buscarle una pronta solución a las dificultades que se están presentando en la administración de la fuerza laboral, sobre todo debido a que sin ésta la empresa no puede manufacturar el producto y a la postre deja de vender, lo cual se vuelve en un círculo vicioso que únicamente perjudica a la empresa.

Entre tanto, la lista de aciertos se concentra principalmente en su extensa línea de productos de limpieza, la disponibilidad, y facilidad con que se encuentran estos productos y el valor agregado que la empresa le refleja a sus clientes a través de una atención y servicio de entrega eficientes. Para

ampliar esta lista, es fundamental *arreglar la casa* o sea, convertir cualquier desventaja o problema en superioridades que favorecerán a la empresa.

En el contexto externo, la realidad afirma que los acontecimientos amenazantes giran en torno al desenvolvimiento de los proveedores de materias, las preferencias del consumidor y las estrategias agresivas implementadas por la competencia. La compra de material a un solo proveedor se ha vuelto una dependencia extrema para la empresa, esta situación pone en una encrucijada a la compañía que no puede hacer nada al respecto, ya que se debe más a un efecto del mercado que de la misma empresa, pues los “privilegios” que tienen los proveedores existen desde años atrás.

En cambio, los gustos del consumidor son una tendencia que la empresa puede asimilar con facilidad, a pesar de siempre se encuentra en movimiento. Para este caso, se debe ser consciente de la evolución del cliente a través del tiempo, y en última instancia reflexionar en el aporte que brindan los clientes a la empresa, ya que sin éstos ninguna empresa en el país o en el mundo operaría pues, ¿quién puede llevar a cualquier empresa al éxito, más que el cliente?

¡Qué fácil serían los negocios sin la existencia de competidores! Está frase se la desearían muchos empresarios, pues en la actualidad aparecen cada vez más aspirantes que quieren un pedazo del pastel. Por tal razón, las estrategias agresivas son pan de todos los días en el mundo de los negocios, estas iniciativas por parte de la empresa, y hacen que muchas de ellas deban replantear sus negocios con el fin de no perder lo que les pertenece, su participación en el mercado.

Asimismo, el oportunismo del entorno se concentra en un monomio, cuyo eje principal es el cliente o consumidor. El gran reto para cualquier compañía en el mundo empresarial es retener al cliente, pues el costo de perder a un cliente es un arma de doble filo para la empresa, ya que le resulta más factible la retención que la captación de nuevos clientes. En tal

caso, si la empresa mantiene al cliente satisfecho y no baja la guardia, el peligro inminente de su pérdida nunca acechará.

Si se logra unir todos los esfuerzos por esta causa y se busca una salida a las agravantes del medio, los buenos frutos y el éxito serán de la partida de quienes los buscan, y como se dijo desde un principio, las empresas con éxito son las que reconocen a tiempo sus faltas y aprenden de éstas. Aunque se quiera buscar una mina de oro o la gallina de los huevos dorados, el secreto de todo negocio exitoso se encuentra en la detección temprana de cualquier síntoma que le aqueje. Sin embargo, el reto no termina ahí, no basta con detectar a tiempo el problema, el éxito en sí, es no volver a incurrir en faltas que se hayan cometido en el pasado. Este es el gran desafío que deben superar muchas empresas para llegar al camino del triunfo.

En resumen, se mostró la realidad de una empresa con una historia por contar, antecedentes que la sustentan, productos que vender, clientes que satisfacer, problemas que solventar, un entorno competitivo en el que debe subsistir. Sin embargo, el escrito no termina aquí, pues el fin del mismo es llegar a una línea de alternativas que ayuden al caso mismo a ser resuelto.

A continuación se desarrollan tres opciones posibles que la empresa puede acatar.

### **Alternativas de solución**

---

#### **Alternativa 1**

- 🚧 A Chacón se le notifica que tiene quince días para corregir todos los problemas que se le atribuyen a su gestión, si logra corregirlos dentro de los quince días estipulados sigue laborando en la empresa, de lo contrario se le despide.**

**Ventajas:**

- La empresa se ahorra tiempo y dinero en la elección y contratación de la persona que reemplace a Chacón.
- Chacón hará conciencia de que si no mejora las labores que realiza en la empresa será despedido. Con lo cual se quiere que se mejore la fabricación de productos y por último la presentación de éstos.

**Desventajas:**

- La empresa perdería tiempo y dinero si Chacón no mejora sus acciones dentro de los quince días que se le otorgaron.
- Puede ser que Chacón logre solucionar todos los problemas que ocurrieron en el pasado. Pero ¿quién se asegura de que no se volverán a cometer? ¿Será Chacón la persona indicada para hacerse responsable de la producción a largo plazo?

**Alternativa 2**

- ✚ **Despedir al joven Chacón y contratar a otro con más experiencia.**

**Ventajas:**

- La empresa se asegura que la experiencia del nuevo encargado de producción brinde frutos, ya que se espera que realice una planificación adecuada de la fabricación, esté atento al inventario y disponibilidad de insumos, se lleve bien con sus subalternos y produzca productos de calidad bien presentados.
- El descontento y preocupación del socio Wallace se terminan pues el aporte que brinda este señor es fundamental para la empresa, ya que éste es el que se hace cargo de la distribución de los productos. Sin Wallace, Ming y Chen tendrían que ingeniárselas para contratar personal, comprar una flota vehicular y hacerse cargo de la distribución.

**Desventajas:**

- Existe la posibilidad de que el nuevo encargado no llegue a amoldarse en la empresa provocando el rechazo de sus subalternos y una peor gestión de la producción que su antecesor.
- A la hora de despedir al joven Chacón, la empresa debe recurrir en pagos laborales, propiamente relacionados con el preaviso y la cesantía, derechos que tiene todo trabajador.
- El empresario Chen no estaría de acuerdo con tal decisión, debido a que éste ha externado su apoyo al joven Chacón, pues según Chen, a pesar de ser joven, Chacón ha demostrado tener amplios conocimientos en la fabricación de productos.

**Alternativa 3**

- **Despedir al muchacho Chacón y promover al subalterno de mayor edad como nuevo encargado.**

**Ventajas:**

- El subalterno de mayor edad ha demostrado aptitudes para desempeñar el cargo con responsabilidad. Mientras que el actual encargado se ha ausentado, este subalterno ha logrado llevar el trajín de la producción a cabalidad. Este dependiente tiene más carácter, es más responsable, casi nunca se ausenta al trabajo y tiene el respeto de sus colegas.
- Ming y Wallace siempre han defendido la labor que realiza este subalterno, por lo que la contratación sería un voto de confianza para esta persona. En última instancia, este subalterno demostraría su agradecimiento con la empresa, su motivación llegaría al tope provocando que suba la moral en sus demás colegas, lo cual beneficiaría a la empresa.



**Desventajas:**

- La persona que suplanta a Chacón, no posee mayor conocimiento que lo aprendido junto al muchacho. Por tal razón, resulta riesgoso el despido del joven. Sin embargo, cuando el muchacho no se ha ausentado, su subalterno lo ha relevado sin problema alguno.
- La empresa debe incurrir en gastos para liquidar al joven.
- Chen mostraría su descontento con la decisión de sustituir al muchacho con ciertos conocimientos por un subalterno sin conocimientos previos.

**Selección de alternativa**

---

La alternativa con mayor factibilidad o peso que se debería de asumir es la tercera. Si en algo hay que ser claros, es que el joven Chacón ha aportado grandes conocimientos a la empresa, sin embargo, éste no ha logrado servir como ejemplo a sus subalternos, ya que a través del tiempo ha demostrado ser una persona irresponsable; ausentándose al trabajo con regularidad, postergando la entrega de producto terminado, ha expuesto desinterés en la fabricación de producto terminado y descuido en la programación y planificación de inventarios.

Si la empresa no se decide por esta opción, ya que las anteriores razones son suficientes para un despido justificado, ésta perderá grandes sumas de dinero si deja al joven Chacón como encargado de producción. Asimismo, se corre el riesgo de que la inexperiencia del nuevo encargado, se convierta en una mala jugada por parte de la empresa. Sin embargo, se ha visto que con el conocimiento que se tiene actualmente con la fabricación de productos químicos, resulta suficiente como para mantener una demanda de mercado estable. Además, se tiene previsto eliminar ciertas líneas de productos que no se venden, por lo que la producción se centrará en los productos con mayor rotación, pero esto se detallará con mayor afinidad en el

siguiente apartado. La eliminación de ciertas líneas de productos, logrará que la empresa se enfoque en los productos “*estrellas*” dando como resultado una mejor presentación y calidad al producto.

Se debe tomar en cuenta que la persona que se escoja como nuevo encargado de producción, a través del tiempo ha logrado asimilar las responsabilidades propias del puesto, cuando auxiliaba al joven Chacón los días en que éste se ausentaba. En algunas oportunidades hasta lograba mejorar las gestiones realizadas por el mismo Chacón, por ejemplo: entrega de producto a tiempo, planificación adecuada de los tiempos de producción, mejoramiento de la calidad en los productos, entre otros. Por tal razón la producción de los productos queda en buenas manos, y el riesgo de fracaso es mínimo. De igual forma, la empresa se ahorra el tiempo y el costo de tener que contratar a una nueva persona para que se haga responsable de la producción.

### **Plan de acción**

---

Una vez elegida la tercera opción, la empresa procederá con el siguiente plan de acción:

- El objetivo que se debe plantear la empresa es: mejorar la presentación de los productos químicos para tener una mayor presencia en los puntos de venta.
- Eliminar de la cartera los siguientes productos: suavizante, champú para carros, cera líquida, silicón, detergente líquido, limpiador de vidrios, limpiador múltiple y limpiador de cerámicas. Esto debido a que su rotación es baja en el inventario. Bien se podría vender estos productos en encargo, tal vez con un tiempo de entrega estipulado de dos días máximo. Sin embargo, se corre el riesgo de que la materia prima se venza y la empresa deba desecharlas. Si se decide eliminar completamente la línea de productos de menor rotación, lo mejor sería

vender el producto sobrante a precio de liquidación u ofrecer a la venta la materia prima que sobra a empresas competidoras.

- Se procederá a vender únicamente crema lavaplatos en sus denominaciones de 250, 500 y 1000 gramos tipo deluxe y 1000 gramos tipo económica, cloro, desinfectante y detergente.
- Se mejorará la apariencia y la presentación de los productos. Si se decide mantener el uso de etiquetas lo cual resulta más económico para la empresa, se deberá mejorar el logotipo y la calidad de las calcomanías. En cambio, si se decide eliminar las etiquetas e incursionar en envases con la información “inyectada”, o bien, se compra etiquetas termo-encogibles como las que se utilizan en productos como *Gatorade*, la empresa debe incurrir en costos elevados, provocando que la ganancia se disminuya. No obstante, se debe realizar dichas mejoras al producto. Por tal razón, la empresa se enfocará en dos presentaciones; una con la utilización de etiquetas destinadas a pañaleras, puntos de ventas al detalle y pequeños supermercados; la otra, con la implementación de envases “inyectados” o con etiquetas termo-encogible dirigidos a supermercados grandes.
- La línea económica, conocida como burbuja, debe ser introducida por la empresa. Pues a nivel de pañalera, por ejemplo: por cada galón de cloro, se venden dos burbujas. Mientras que a nivel de supermercado la relación es de 1:1.
- Conjuntamente, se debe realizar una programación entre el departamento administrativo y el área de producción. Por lo cual se fija una producción para cada uno de los productos, dependiendo del comportamiento que éstos tuvieron durante el mes pasado. Por ejemplo, en la tabla 7 se propone un cronograma de producción para el mes de noviembre tomando en cuenta las ventas realizadas durante el mes de octubre. En la confección de este cronograma se tomó en

cuenta la opinión del nuevo encargado de producción, así como el aporte de tres subalternos más. En síntesis, los días asignados para la producción de los productos quedó de la siguiente forma: detergente (todos los días de la semana), desinfectantes (lunes, martes, miércoles y jueves), crema lavaplatos (lunes, martes, jueves y viernes) y cloro (lunes, martes, miércoles y jueves). Las cantidades de producción se desglosan a continuación.

**Tabla 7**  
**Cronograma de producción para el mes de noviembre**

<b>Lunes</b>	<b>Martes</b>	<b>Miércoles</b>	<b>Jueves</b>	<b>Viernes</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	1. Detergente azul: 379 kilos 2. Detergente blanco: 280 kilos 3. Desinfectante lavanda: 24 galones 4. Desinfectante limón: 20 galones 5. Desinfectante floral: 17 galones 6. Desinfectante baby: 12 galones 7. Lavaplatos: 1,213 kilos 8. Cloro: 18 galones	1. Detergente azul: 379 kilos 2. Detergente blanco: 280 kilos 3. Desinfectante lavanda: 24 galones 4. Desinfectante limón: 20 galones 5. Desinfectante floral: 17 galones 6. Desinfectante baby: 12 galones 7. Cloro: 18 galones	1. Detergente azul: 379 kilos 2. Detergente blanco: 280 kilos 3. Desinfectante lavanda: 24 galones 4. Desinfectante limón: 20 galones 5. Desinfectante floral: 17 galones 6. Desinfectante baby: 12 galones 7. Lavaplatos: 1,213 kilos 8. Cloro: 18 galones	1. Detergente azul: 379 kilos 2. Detergente blanco: 280 kilos 3. Lavaplatos: 1,213 kilos
<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>
1. Detergente azul: 379 kilos 2. Detergente blanco: 280 kilos 3. Desinfectante lavanda: 24 galones 4. Desinfectante limón: 20 galones 5. Desinfectante floral: 17 galones	1. Detergente azul: 379 kilos 2. Detergente blanco: 280 kilos 3. Desinfectante lavanda: 24 galones 4. Desinfectante limón: 20 galones 5. Desinfectante floral: 17 galones 6. Desinfectante	1. Detergente azul: 379 kilos 2. Detergente blanco: 280 kilos 3. Desinfectante lavanda: 24 galones 4. Desinfectante limón: 20 galones 5. Desinfectante floral: 17 galones	1. Detergente azul: 379 kilos 2. Detergente blanco: 280 kilos 3. Desinfectante lavanda: 24 galones 4. Desinfectante limón: 20 galones 5. Desinfectante floral: 17 galones 6. Desinfectante	1. Detergente azul: 379 kilos 2. Detergente blanco: 280 kilos 3. Lavaplatos: 1,213 kilos



2. Detergente blanco: 280 kilos	2. Detergente blanco: 280 kilos	2. Detergente blanco: 280 kilos		
3. Desinfectante lavanda: 24 galones	3. Desinfectante lavanda: 24 galones	3. Desinfectante lavanda: 24 galones		
4. Desinfectante limón: 20 galones	4. Desinfectante limón: 20 galones	4. Desinfectante limón: 20 galones		
5. Desinfectante floral: 17 galones	5. Desinfectante floral: 17 galones	5. Desinfectante floral: 17 galones		
6. Desinfectante baby: 12 galones	6. Desinfectante baby: 12 galones	6. Desinfectante baby: 12 galones		
7. Lavaplatos: 1,213 kilos	7. Lavaplatos: 1,213 kilos	7. Lavaplatos: 1,213 kilos		
8. Cloro: 18 galones	8. Cloro: 18 galones	8. Cloro: 18 galones		

## Presupuesto

- El rediseño de etiquetas le costará a la empresa cerca entre: \$300 a \$400 aproximadamente.
- El costo de la máquina para confeccionar las burbujas tiene un costo de \$1,500 aproximadamente. El costo del kilo del plástico ronda los \$4 en Costa Rica, mientras que en China oscila \$1.50.
- El costo de la máquina para fabricar las etiquetas termo-encogibles tiene un costo de \$2,000 en China.

Únicamente la inversión inicial en rediseño de etiquetas y compra de maquinaria van desde \$3,800. No se incluye el costo de los materiales. El período de recuperación sobre la inversión en maquinaria es menos de 30 días. Tomando como referencia las ventas que se generaron durante el mes de octubre.

## Conclusiones

---

- Los productos que más compran los clientes finales e intermediarios son la crema lavaplatos, el cloro, el desinfectante y el detergente.
- Los productos de la empresa con menor rotación son: el suavizante, el jabón líquido, el champú para carros, la cera líquida, el abrillantador con silicón, el detergente líquido, el limpiador de vidrios, el limpiador múltiple y el limpiador de cerámicas.
- La frecuencia de compra en los clientes finales es quincenal. Mientras que la frecuencia de compra en clientes intermediarios es semanal.
- La atención del vendedor y el servicio de entrega son bien percibidos por el clientes intermediarios.
- En general, los clientes finales avalan el precio, calidad y presentación de los productos.
- En síntesis, los clientes intermediarios avalan el precio, calidad y presentación de los productos, sin embargo consideran apropiado que se mejore en la presentación de los mismos.
- La presentación de los productos de la empresa es regular en los puntos de venta, se encuentran sucios y las etiquetas se desprenden con facilidad.
- El precio de los productos de la empresa se encuentra en medio. No es el producto más caro pero tampoco es el producto más barato del mercado.

## Recomendaciones

---

- Al igual que la crema lavaplatos que tiene una línea de lujo, se debe hacer lo mismo con el detergente si se quiere explotar este producto a nivel de supermercado. O bien, invertir en presentaciones conocidas como *Doy Pack*, las cuales son bolsas plásticas reutilizables con abre fácil. Ejemplos por citar, se encuentran: la mayonesa y la salsa de tomate.
- Resulta importante para la empresa que las mejoras en la presentación de los productos se haga paulatinamente. Por ejemplo lo ideal sería empezar con el rediseño de etiquetas, para más adelante incursionar en el mercado de burbujas. Una vez establecido la fabricación y comercialización de este producto, se procede a adquirir la máquina para confeccionar las etiquetas termo-encogibles.
- Asimismo, es conveniente que dejar que el Departamento de Recursos Humanos solucione todos los problemas relacionados con los roces entre el personal.
- Hay que hacer hincapié a los socios y empleados, que la presentación de los productos resulta importantísimo en el proceso de compra del cliente. Se podría decir que representa la cara o tarjeta de presentación de la empresa hacia el cliente, y que mejor manera de presentarle al cliente con un producto con una presentación impecable. Por esta razón, es importante hacerles ver a los socios que la compra de maquinaria, más que un gasto es una inversión por el bien de la empresa.
- Es necesario comparar constantemente las calidades, presentaciones y precios de los mismos productos que ofrece la competencia, estar al tanto de lo que ésta hace en el mercado con el fin de mejorar los productos que ofrece *Distribuidores de Limpieza, S.A.*



## Bibliografía

---

- Ansoff, H. y McDonell, E. (1998). La dirección estratégica en la práctica empresarial. México: Addison Wesley Longman.
- Besanko, D., Dranove, D. y Shanley, M. (1996). The economics of strategy. New York, Wiley and sons.
- Brenes, L. (2004). Dirección estratégica para organizaciones inteligentes. Costa Rica: Editorial EUNED.
- David, F. (1997). Conceptos de administración estratégica. México: Editorial Prentice Hall.
- Ferrell, O.C., Hartline, M. y Lucas, G. (2002). Estrategia de marketing. México: Thompson Editores.
- García, E. (2002). Los huevos y la canasta. Recuperado el 31 de octubre de 2005, de: [http://www.contrapeso.info/articulos.php?id\\_sec=1&id\\_art=175](http://www.contrapeso.info/articulos.php?id_sec=1&id_art=175)
- Gobierno Municipal de Matamorros (2005). Industria. Recuperado el 31 de octubre de 2005, de: <http://www.matamorros.gob.mx/municipio/industria.asp>
- Gómez, M. (1996). Elementos de estadística descriptiva. Costa Rica: Editorial EUNED.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2005). Fundamentos de metodología de la investigación. México: Mc Graw – Hill.
- Hill, C. y Jones, G. (1996). Administración estratégica: un enfoque integrado. Colombia: McGraw – Hill.
- Kotler, P. (1998). Dirección de mercadotecnia. México: Prentice Hall.
- López, C. Introducción a la administración estratégica. Recuperado el 31 de octubre de 2005, de: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%2012/admonest.htm>
- Méndez, C. (2001). Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación. Colombia: McGraw – Hill.
- Mercadeo.com (2004). Glosario términos de mercadeo. Recuperado el 31 de octubre de 2005, de: <http://www.mercadeo.com/glosario.htm#N>

- Molina, C. Planeación estratégica orientada hacia el mercado. Recuperado el 31 de octubre de 2005, de: <http://server2.southlink.com.ar/vap/PLANEACION-MERCADO.htm>
- Naranjo, P. (2005). Matemáticas en el marketing. Recuperado el 31 de octubre de 2005, de: [www.lacotelera.com/myfiles/marketing2/MatematicasparaelMarketing.pdf](http://www.lacotelera.com/myfiles/marketing2/MatematicasparaelMarketing.pdf)
- Shum, G. (2003). La venta no termina cuando. Tesis de bachillerato no publicada. Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT).
- Thompson, A. y Strickland. A.J. (1998). Dirección y administración estratégica: conceptos, casos y lecturas. México: Mc Graw-Hill.





## Hoja de observación para aplicar en puntos de venta

1. Productos que expende el negocio:

- Cloro       Lavaplatos       Detergente       Desinfectante  
 Suavizante    Jabón líquido       Champú p/carros    Cera líquida  
 Silicón       Detergente líquido    Limpiador vidrios    Limpiador múltiple  
 Limpiador cerámicas       Papel higiénico  
 Otros \_\_\_\_\_
- 
- 
- 
- 

2. Productos de la distribuidora que expende el negocio:

- Cloro       Lavaplatos       Detergente       Desinfectante  
 Suavizante    Jabón líquido       Champú p/carros    Cera líquida  
 Silicón       Detergente líquido    Limpiador vidrios    Limpiador múltiple  
 Limpiador cerámicas       Papel higiénico

3. Condición en que se exhiben los producto de la distribuidora:

- Pésima       Mala       Regular       Buena       Excelente

4. Cantidad de marcas competidoras en el negocio:

- 1       2       3       Más de 3

5. Condición en que se exhiben los productos de la competencia:

- Pésima       Mala       Regular       Buena       Excelente