

**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

FACULTAD DE INGENIERÍA

**DESARROLLO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA PRODUCTOS DE
CUIDADO PERSONAL EN UN MERCADO DE OPORTUNIDAD**

Caso que presenta

GABRIELA PEREDA HUERTA

Para obtener el grado de

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE VALOR
con Reconocimiento de Validez Oficial de estudios de la S.E.P., según
acuerdo N° 20081720 de fecha 8 de septiembre de 2008.**

Director del Caso:

Ing. Álvaro Salinas Figueroa

AGUASCALIENTES, AGS., JULIO DE 2020

Biblioteca Aguascalientes

Contenido

Introducción	5
Análisis de situación actual.....	6
Mercado del cuidado personal	12
Propuesta de valor.....	19
Análisis interno y externo	19
Oferta de valor	21
Estrategia de mercado	24
Análisis de competidores	25
Análisis de costos.....	29
Estrategia de distribución.....	32
Estrategia de posicionamiento	36
Proyección de ventas.....	38
Conclusiones	42
Referencias.....	43

Biblioteca Aguascalientes

Introducción

El presente caso de estudio tiene como principal objetivo desarrollar la planeación estratégica de la marca Sanizart, creada por Grupo ABC, S.A. de C.V. en marzo de 2020 ante la alta demanda de productos antibacteriales y desinfectantes por la contingencia sanitaria mundial.

Actualmente, la marca Sanizart se vende a distribuidores, mayoristas y a la industria, sin un canal de distribución definido. Se realizará un análisis de la situación actual de la empresa y de las tendencias del sector del cuidado personal en México, para generar las ventajas competitivas de la marca y la oferta de valor que distinga a cada uno de los productos de la línea. De igual manera, se desarrollarán las estrategias de mercado, de distribución y posicionamiento adecuadas para garantizar la comercialización de la línea de productos a largo plazo.

Análisis de situación actual

Grupo ABC, S.A. de C.V., es una empresa dedicada al desarrollo, comercialización y distribución de productos cosméticos dentro de la República Mexicana. Actualmente cuenta con presencia en 31 estados de la República Mexicana a través de una fuerza de ventas segmentada en las zonas Norte, Bajío, Sureste, Occidente y Noroeste. Dentro de cada zona, el representante de ventas visita las tiendas especializadas de productos de belleza de las ciudades más importantes, abarcando de 3 a 5 estados en promedio. En aquellas ciudades donde no ha sido posible contar con la presencia de un vendedor o comisionista, se realizan los levantamientos de pedidos y seguimiento de los clientes directamente a través de las oficinas.

En la Tabla 1 se muestran las ventas totales de 2018 y 2019 por estados a tiendas de productos de belleza. Durante el 2019, se reestructuró la fuerza de ventas para poder abarcar más ciudades, incursionando en la zona Noroeste, y dar una mejor atención a los clientes. A lo largo del año, se realizaron talleres de capacitación de la línea de productos a clientes estratégicos por zona y además se contrataron comisionistas en ciudades alejadas para reducir gastos de venta. Aquellos estados donde se realizaron estos cambios de estructura para vendedores y comisionistas fueron: Guanajuato, Querétaro, Nuevo León, Jalisco, Sinaloa y Durango; como se observa en la Tabla 1, dichos estados presentaron un crecimiento importante al cierre del año 2019.

Por otro lado, comparando el diferencial de 2018 a 2019, con el PIB de 2018 por estado, se puede observar que aquellas ciudades donde actualmente no hay un representante de ventas ni comisionista, hubo un decrecimiento en las ventas anuales como fue Colima, Estado de México, Guerrero, Oaxaca y Yucatán, a pesar de que los estados tuvieron un crecimiento económico

durante 2018. Este indicador muestra que hay oportunidades de penetración en estos estados y que se están perdiendo clientes potenciales al no tener las estrategias comerciales adecuadas. De la misma manera, se puede concluir que en aquellos estados donde, el diferencial de ventas anuales de 2018 a 2019 fue mayor al PIB por estado de 2018, las estrategias de penetración de mercado fueron exitosas y se ganó nuevo mercado a finales de 2019.

Tabla 1. Ventas anuales 2018 - 2019 por estado.

Estado	Venta total 2018	Venta total 2019	Crecimiento 2018 - 2019	PIB 2018
Aguascalientes	\$ 2,479,368.06	\$ 2,502,730.78	0.9%	3.4%
Baja California	\$ -	\$ 69,116.58	NA	2.3%
Baja California Sur	\$ -	\$ -	0.0%	17.2%
Campeche	\$ 152,011.44	\$ 271,345.23	78.5%	-1.6%
CDMX	\$ 2,096,381.59	\$ 2,482,215.81	18.4%	2.7%
Chiapas	\$ 691,352.34	\$ 820,565.59	18.7%	-2.1%
Chihuahua	\$ 127,062.00	\$ 135,794.15	6.9%	1.6%
Coahuila	\$ 524,553.11	\$ 552,851.64	5.4%	1.3%
Colima	\$ 15,316.59	\$ 1,743.26	-88.6%	2.5%
Durango	\$ 10,413.16	\$ 84,356.86	710.1%	0.8%
Edo. de México	\$ 900,310.46	\$ 801,468.21	-11.0%	2.7%
Guanajuato	\$ 2,460,150.71	\$ 2,917,709.72	18.6%	1.2%
Guerrero	\$ 222,001.38	\$ 216,700.87	-2.4%	3.0%
Hidalgo	\$ 174,211.47	\$ 342,678.14	96.7%	3.2%
Jalisco	\$ 2,381,713.93	\$ 3,192,335.58	34.0%	2.9%

Michoacán	\$ 1,091,558.26	\$ 1,198,818.67	9.8%	1.9%
Morelos	\$ 94,066.06	\$ 54,937.44	-41.6%	-0.5%
Nayarit	\$ 261,118.64	\$ 275,534.99	5.5%	-1.0%
Nuevo León	\$ 499,207.93	\$ 1,406,558.84	181.8%	3.6%
Oaxaca	\$ 286,995.35	\$ 281,298.80	-2.0%	4.7%
Puebla	\$ 1,060,889.30	\$ 1,272,547.60	20.0%	2.4%
Querétaro	\$ 538,420.47	\$ 731,200.44	35.8%	3.0%
Quintana Roo	\$ 54,347.49	\$ 164,106.28	202.0%	5.1%
San Luis Potosí	\$ 593,615.46	\$ 633,810.32	6.8%	4.2%
Sinaloa	\$ 209,841.65	\$ 628,656.43	199.6%	2.7%
Sonora	\$ 98,854.39	\$ 199,433.77	101.7%	1.2%
Tabasco	\$ 1,152,527.83	\$ 1,141,316.97	-1.0%	-8.2%
Tamaulipas	\$ 1,932,942.54	\$ 2,120,800.90	9.7%	2.2%
Tlaxcala	\$ 43,063.02	\$ 120,932.66	180.8%	3.4%
Veracruz	\$ 736,366.07	\$ 1,002,671.92	36.2%	2.3%
Yucatán	\$ 576,236.26	\$ 502,351.12	-12.8%	3.2%
Zacatecas	\$ 451,623.73	\$ 388,997.40	-13.9%	-0.1%
Total	\$ 21,916,520.67	\$ 26,515,586.97	21.0%	

Fuente: Grupo ABC (2020), INEGI

A finales de 2019, se presentó un crecimiento del 21% en las ventas totales con respecto al año pasado, y según información de Euromonitor International, el sector del cuidado personal tuvo un crecimiento del 2018 a 2019 de un 5.47%, esto representa que la empresa ganó participación en el mercado durante 2019.

En la Tabla 2, se muestra el porcentaje de participación por estado en los años 2018 y 2019, así como la aportación de cada estado al PIB nacional de 2018. El porcentaje de participación en 2019 decrementó en la mayoría de los estados debido a que se diversificó en aquellos estados donde no había presencia de un representante de ventas.

Se puede observar, que tanto la Ciudad de México, el Estado de México y Nuevo León son las principales áreas de oportunidad, ya que representan el 32.8% de la aportación al PIB nacional de 2018, y en los tres casos, el porcentaje de participación de las ventas totales de 2019 fue menor a la participación del PIB nacional.

Tabla 2. Participación por estado 2018 - 2019

Estado	Porcentaje de participación por estado 2018	Porcentaje de participación por estado 2019	Porcentaje de aportación al PIB nacional 2018
Aguascalientes	11.3%	9.4%	1.4%
Baja California	0.0%	0.3%	3.4%
Baja California Sur	0.0%	0.0%	1.0%
Campeche	0.7%	1.0%	2.5%
CDMX	9.6%	9.4%	16.4%
Chiapas	3.2%	3.1%	1.5%
Chihuahua	0.6%	0.5%	3.4%
Coahuila	2.4%	2.1%	3.8%
Colima	0.1%	0.0%	0.6%
Durango	0.0%	0.3%	1.2%
Edo de México	4.1%	3.0%	8.8%

Guanajuato	11.2%	11.0%	4.4%
Guerrero	1.0%	0.8%	1.4%
Hidalgo	0.8%	1.3%	1.7%
Jalisco	10.9%	12.0%	7.1%
Michoacán	5.0%	4.5%	2.5%
Morelos	0.4%	0.2%	1.1%
Nayarit	1.2%	1.0%	0.7%
Nuevo León	2.3%	5.3%	7.6%
Oaxaca	1.3%	1.1%	1.6%
Puebla	4.8%	4.8%	3.4%
Querétaro	2.5%	2.8%	2.4%
Quintana Roo	0.2%	0.6%	1.6%
San Luis Potosí	2.7%	2.4%	2.3%
Sinaloa	1.0%	2.4%	2.2%
Sonora	0.5%	0.8%	3.4%
Tabasco	5.3%	4.3%	2.2%
Tamaulipas	8.8%	8.0%	2.9%
Tlaxcala	0.2%	0.5%	0.6%
Veracruz	3.4%	3.8%	4.5%
Yucatán	2.6%	1.9%	1.5%
Zacatecas	2.1%	1.5%	0.9%
Total	100%	100%	100%

Fuente: Grupo ABC (2020), INEGI

En marzo de 2020 se lanza la línea Sanizart como respuesta ante un desabastecimiento de gel antibacterial en el mercado mexicano. Posteriormente, se desarrollan productos adicionales para fortalecer la línea y ofrecer productos relacionados a las necesidades actuales del mercado. En los primeros cuatros meses de lanzamiento de Sanizart, se alcanzó una participación del 10% de las ventas totales de la empresa.

En la Figura 1, se muestra la tendencia de las ventas de Sanizart durante los primeros cuatro meses. En marzo se lanza la marca únicamente con gel antibacterial, y por el desabastecimiento que existe, se generan ventas de oportunidad. Durante los meses de abril y mayo bajan las ventas significativamente debido a las restricciones y cierre de comercios por la contingencia sanitaria. A partir de mayo se desarrolla y comercializa un spray desinfectante para complementar la línea y ofrecer nuevas opciones a los consumidores de productos desinfectantes.

De acuerdo a las autoridades sanitarias del país inicia la nueva normalidad durante junio de 2020 y cada entidad federativa comienza a reactivar sus actividades económicas, según el estado del semáforo epidemiológico. Como se observa en la gráfica, en el mes de junio inicia una tendencia positiva en las ventas de Sanizart, cerrando en un número menor a las ventas alcanzadas en marzo, pero con pedidos regulares por clientes actuales.

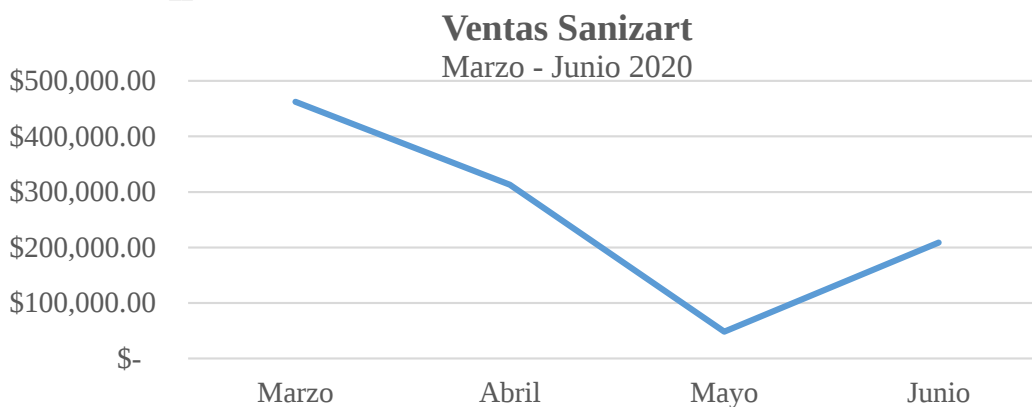


Figura 1. Tendencia ventas Sanizart 2020

Mercado del cuidado personal

Según información de ICEX, México es el segundo mercado latinoamericano de más peso en el sector de la cosmética y perfumería, por detrás de Brasil y el tercer productor mundial, después de EE. UU. y Brasil.

De acuerdo a la Cámara Nacional de la Industria de Productos Cosméticos, CANIPEC, con información de Euromonitor International, el sector del cuidado personal en México tuvo un crecimiento del 4.7% de 2017 a 2018. El valor del mercado mexicano del sector del cuidado personal durante el 2018 fue de \$187,776.3 MDP, aportando un 0.7% al PIB manufacturero. Según estimados, el valor del sector del cuidado personal fue alrededor de \$198,042 MDP para el 2019, lo que representaría un crecimiento del 5.47% con respecto al año anterior y la categoría del cuidado de la piel representa el 19% de dicho valor. (Ver Tabla 3)

Tabla 3. Valor del mercado por categoría del sector del cuidado personal

Valor del mercado por categoría del sector del cuidado personal

(en millones de pesos)

	2017	2018	2019*
Cuidado Personal	201,477	187,776	198,042
Cuidado de la piel	33,728	35,762	37,925
Cuidado del cabello	34,247	35,715	37,823
Maquillaje	29,318	30,896	32,960
Afeitado masculino	28,014	29,471	30,994
Fragancias	25,287	26,455	27,392
Cuidado oral	14,248	14,518	15,278

Desodorantes	13,153	13,906	14,690
Baño y ducha	11,623	11,923	12,394
Cuidado del bebé	8,248	8,823	9,325
Protección solar	2,020	2,128	2,293
Depilatorios	1,591	1,673	1,781

Fuente: Euromonitor International

* Estimación

De acuerdo a información de Euromonitor International, el sector de la belleza y cuidado personal se divide en tres segmentos principales: el segmento masivo con un 74.05% del mercado, el segmento premium con un 13.94% y el segmento de prestigio con un 12.71%. En 2018, el valor del segmento masivo fue de \$139,055 MDP, mientras que el valor del segmento premium fue de \$26,177.9 MDP y el segmento de prestigio \$23,868.8 MDP. (Ver Tabla 4)

Tabla 4. Valor de segmentos de cosméticos en el retail

Evolución de la demanda de los distintos segmentos de cosméticos en el canal retail

(en millones de pesos, valor calculado sobre el valor de venta a cliente final)

	2014	2015	2016	2017	2018
Cosméticos premium	16,957.40	18,860.30	21,667.10	24,281.90	26,177.90
Cosméticos masivos	111,371.10	116,597.10	124,640.90	133,067.90	139,055.00
Cosméticos de prestigio	15,636.40	17,333.00	19,896.70	22,242.50	23,868.80
TOTAL	146,960.10	155,011.90	167,057.90	179,319.40	187,776.30

Fuente: Euromonitor International a partir de asociaciones, estadísticas oficiales,

entrevistas a prensa, empresas y asociaciones

Según la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2018 del INEGI, el gasto corriente total promedio trimestral por hogar en cuidados personales en 2018 fue de \$2,365.00.

Referente a canales de distribución del sector del cuidado personal, según Euromonitor International, la venta minorista en tiendas como son supermercados, tiendas de autoservicio y tiendas especializadas representa el 72.4% de la participación del mercado, mientras que la venta directa, ventas online y salones de belleza, representan el 27.6% restante. (Ver Tabla 5)

Tabla 5. Canales de distribución del sector de cuidado personal

Canales de distribución del sector de cuidado personal

Canales de distribución	2018
<i>Venta minorista en tiendas</i>	<i>72.4%</i>
Hipermercados	17.1%
Supermercados	8.7%
Tiendas de descuento	13.6%
Vendedores minoristas	0.1%
Tiendas de conveniencia	1.7%
Misceláneas	5.6%
Tiendas especializadas en salud y belleza	10.6%
Tiendas especializadas en belleza	5.5%
Farmacias	2.9%
Parafarmacias	1.6%
Otros	0.6%

Grandes almacenes	0.2%
Tiendas departamentales	5.9%
Tiendas de variedades	2.1%
Mercados al aire libre	1.8%
Otros	5.1%
<i>Venta minorista sin tiendas</i>	<i>27.1%</i>
Venta directa	25.9%
Compras desde casa	0.3%
Internet	0.9%
<i>Canales no minoristas</i>	<i>0.5%</i>
Salones de belleza	0.5%

Fuente: Euromonitor International

Se describen brevemente aquellos canales de distribución con mayor participación del mercado, con apoyo de la Tabla 5 y con información de Euromonitor International:

Supermercados e hipermercados: con un 25.8% de participación; la oferta de este canal de distribución se centra en productos de cuidado personal de uso masivo. El rango de precios es bastante amplio, sin embargo, se ofrecen muchas opciones de productos higiénicos, cosméticos y para la piel a precios muy accesibles.

Tiendas departamentales: con una participación del 5.9%; se comercializan principalmente productos cosméticos y de perfumería a un precio elevado debido a que se centra en un segmento de mercado premium y/o de prestigio.

Tiendas especializadas de belleza: comúnmente distribuidoras de productos de belleza, este canal de distribución representa un 5.5% de la participación del sector del cuidado personal. El cliente final atiende este canal de distribución debido a la oferta de productos capilares y cosméticos de uso profesional, así como accesorios, herramientas para estilistas, profesionales de la belleza o clientes en general.

Farmacias: con una participación de 4.64%, dentro de este canal de distribución se ofrecen principalmente productos higiénicos y para el cuidado de la piel, así como productos para el cuidado de la salud.

Venta directa: este canal de distribución minorista representa un 25.9%, y a diferencia de los canales de distribución mencionados anteriormente, no se lleva a cabo a través de una tienda física, sino de vendedores independientes. Los productos cosméticos que se ofrecen a través de la venta directa, normalmente no se encuentran en otros canales de distribución.

Según Euromonitor International, el canal retail mediante tiendas está en tendencia decreciente, mientras que el retail a través de otros medios que no sean tiendas y el canal no retail están aumentando su relevancia. La venta a través de Internet sigue siendo una parte muy pequeña del total, pero se espera que crezca exponencialmente en los próximos años.

A pesar de existir una segmentación definida para los productos de cuidado personal, es decir, productos masivos, premium y de prestigio, de acuerdo al estudio de PMMI Mexico's Packaging Machinery Market Trends and Forecast 2019-2020, muchos productos del sector del cuidado personal están incorporando ingredientes, funciones o empaques que antes solo se encontraban en las marcas premium y que los consumidores perciben ahora como productos de

lujo asequibles. Estos productos se identifican como impulsores del crecimiento del mercado del cuidado personal, debido a su grado de innovación y oferta de valor.

De acuerdo con Cruz (2016), los productos masstige se extienden a productos de precio intermedio que ofrecen características similares a las prometidas por los productos exclusivos. Los comercializadores de estos productos entendieron que para atender el cambio económico, social y cultural que vivían las economías emergentes, debían crear un segmento análogo en el portafolio de productos de belleza y cuidado personal.

Se analizó a través de la herramienta en línea Google Trends, las búsquedas por palabras claves durante el último año dentro del país. En la Figura 2, se muestra los resultados de Google Trends de los intereses de búsqueda de tres palabras distintas: cuidado de la piel, cuidado personal y cuidado de la salud. Como se puede observar, a partir de enero de 2020, las búsquedas de cuidado personal y cuidado de la salud ha tenido un continuo incremento, ésta última hasta conseguir un 100% de interés durante el mes de mayo de 2020. Por otro lado, la búsqueda de cuidado de la piel se mantiene constante.

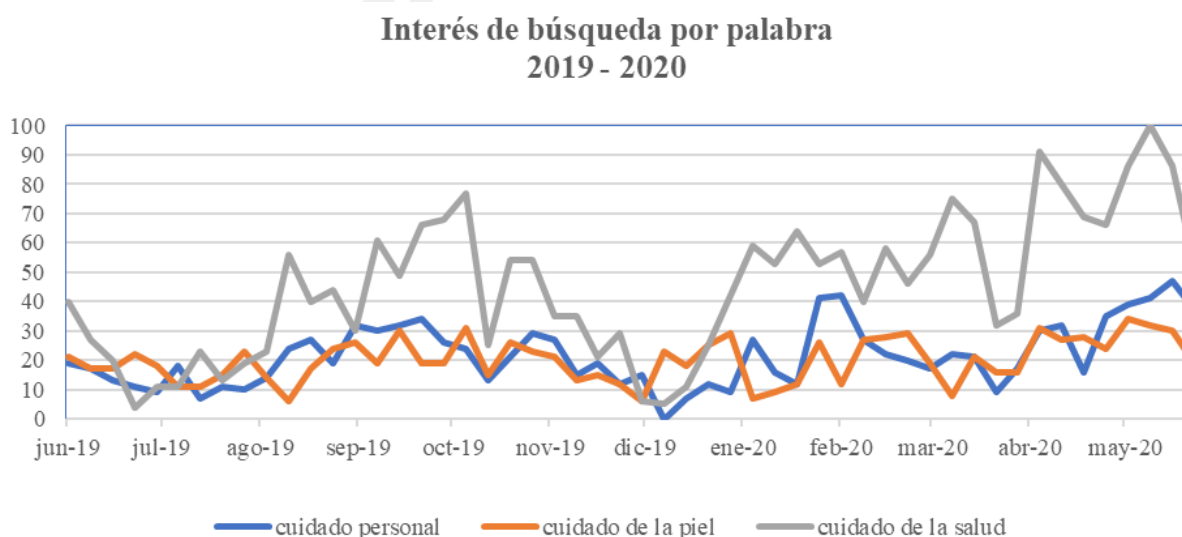


Figura 2. Interés por búsqueda de palabras junio 2019 - junio 2020

Analizando la información desglosada por estados y con los indicadores de colores, ver Figura 3, se puede observar que el cuidado de la salud es un tema de búsqueda dentro de todo el país durante los últimos seis meses, debido a la situación de la contingencia sanitaria. Aquellos estados con mayor número de búsquedas en Google son Durango, Hidalgo, Quintana Roo, Querétaro y Jalisco.



Figura 3. Desglose comparativo por estado

Propuesta de valor

Análisis interno y externo

En el siguiente análisis FODA, se hace el diagnóstico de los factores internos, fortalezas y debilidades, y externos, oportunidades y amenazas de Sanizart. Como se muestra, entre los factores internos, se tiene la posibilidad de crear desarrollos propios y se cuenta con la maquinaria e infraestructura necesaria, así como un canal de distribución establecido, sin embargo, está sesgado a un sector específico. Respecto a los factores externos, existe una alta demanda y necesidad de productos antibacteriales, facilitando la penetración de nuevas marcas en un mercado comúnmente competido.

Tabla 6. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
• Desarrollo de formulaciones propias. • Infraestructura y maquinaria propia. • Personal capacitado. • Canales de distribución establecidos. • Fuerza de ventas propia.	• Capacidad instalada limitada. • Capacidad de inversión limitada. • Una única fábrica en el país. • Canales de distribución sesgados a un sector específico.
Oportunidades	Amenazas
• Facilidad de penetración en mercados de cuidado personal y salud, debido a la contingencia sanitaria. • Alta demanda de productos desinfectantes y antisépticos.	• Amplia oferta de productos con la misma función. • Periodo corto para introducir al mercado. • Incertidumbre económica.

Complementando el análisis FODA, se enlistan los factores de decisión social, demográfico, económico y tecnológico. La contingencia sanitaria ha generado incertidumbre tanto en el ámbito político como en el social y económico. Las economías familiares se han debilitado y de acuerdo a Mejía y Ramírez (2020), las expectativas de crecimiento del PIB de 2020 cambiaron drásticamente al pasar de 0.9 % a -3.99%.

Tabla 7. Análisis PEST

Político	Económico
• Ambiente político inestable. • Falta de apoyo al sector empresarial.	• Entorno económico incierto. • Incremento del precio del USD. • Reactivación de comercios de manera paulatina en México.
Social	Tecnológico
• Tendencias de productos orgánicos. • Tendencias de productos masstige. • Nueva normalidad, los productos antibacteriales y desinfectantes se vuelven de necesidad básica.	• Uso de herramientas online para conocer intereses de los consumidores. • Información instantánea a través de redes sociales. • E-Commerce

Con la información recabada, analizando los antecedentes, así como la situación actual de la empresa y con el apoyo de los análisis FODA y PEST, se propone consolidar la marca Sanizart como una línea de productos para el cuidado personal a un costo accesible y al alcance de la mayor parte del mercado mexicano, incursionando en un mercado de volumen, por medio de una estrategia de comercialización a través de la creación de nuevos canales de distribución.

Gracias a las fortalezas de la empresa, se pueden desarrollar productos para el cuidado personal y de la salud que satisfagan las necesidades actuales del mercado, ofreciendo una amplia oferta de productos con altos estándares de calidad y excelente presentación. A través del desarrollo de estas estrategias, se asegurará la penetración en un mercado competido a corto plazo, así como la consolidación de la marca a largo plazo.

Oferta de valor

La oferta de valor de Sanizart se centra en ofrecer productos antibacteriales de calidad, con excelente presentación y con la más alta efectividad para cuidar la salud de sus consumidores en su vida diaria, a un precio accesible para la mayor parte de la población.

Misión: proveer al mercado del cuidado personal y cuidado de la salud con productos con la mejor relación costo valor, elaborados con altos estándares de calidad, efectividad y competitividad, atendiendo las necesidades actuales del mercado.

Visión: ser la marca líder en productos para el cuidado personal por medio de una filosofía de constante innovación y diversificación.

Valores: seguridad, confiabilidad, honestidad, innovación, servicio al cliente y calidad.

El desarrollo de actividades específicas de cada participante a lo largo de la cadena de valor serán claves para ofrecer una ventaja competitiva en el último eslabón, es decir, un producto atractivo para el consumidor final. Se iniciará con un análisis de mercado para conocer los competidores directos e indirectos de Sanizart, las presentaciones y rangos de precios de los productos que ofrecen, características sensoriales como las esencias, colores y características del empaque, así como el valor agregado que ofrece cada marca.

A partir de esta información, se establecerán los precios de venta al cliente final, asegurando productos competitivos con excelente imagen y presentaciones adecuadas para cumplir con las necesidades de los consumidores.

La calidad del producto se garantizará por medio de la adquisición de activos y materias primas certificadas, controles de calidad en cada fase de transformación del producto y pruebas de los nuevos desarrollos para cumplir con los requisitos del cliente. Por último, el canal de distribución y comercialización tendrá que ser el óptimo, ofreciendo márgenes de utilidad interesantes tanto a los distribuidores como a las tiendas minoristas para garantizar la penetración en un mercado competido.

En orden para ofrecer variedad y productos innovadores, se desarrollará una nueva línea de cremas para manos con efecto antibacterial y antiséptico a la línea actual de productos para el cuidado de la salud de Sanizart. Se propone una línea de cremas hidratantes con efecto germicida, capaz de eliminar el 99.99% de virus, bacterias, hongos y levaduras, teniendo una nueva opción para desinfectar las manos de forma más amigable. Se trabajará en desarrollar las formulaciones de las cremas para manos con aceites esenciales y esencias naturales destinados a características particulares que cubran las necesidades de los clientes, ofreciendo productos premium a un precio accesible.

En la Figura 4, se muestra la propuesta inicial de la Crema para Manos Antibacterial Sanizart. Como se puede observar, se están integrando los elementos descritos anteriormente para garantizar el posicionamiento dentro del mercado, como lo es una imagen profesional, con características sensoriales atractivas y adecuadas al ser un producto para el cuidado de la salud. Actualmente, no existe un producto con las mismas características en el mercado mexicano.



Figura 4. Propuesta Crema Antibacterial Tea Tree Sanizart

Por lo tanto, para lograr una penetración durante el primer año de lanzamiento de la línea Sanizart y posteriormente su posicionamiento como marca líder en cuidado de la salud en el mercado mexicano, se ofrecerán los siguientes productos como propuesta de diversificación y mejora continua:

Gel antibacterial: gel antibacterial con concentración del 70% de alcohol etílico y microesferas de vitamina E, elimina el 99.9 % de virus, bacterias, hongos y levaduras. Presentaciones: 250 ml y 1 litro.

Spray desinfectante: desinfectante multifuncional de amplio espectro, ideal para utilizar en superficies de contacto común en oficinas, escuelas, gimnasios o industria. Inactiva virus, bacterias, hongos y levaduras a partir de 30 segundos de contacto. Presentaciones: 250 ml y 1 litro.

Crema antibacterial humectante: crema para manos con activos desinfectantes, antisépticos y antimicrobianos de rápida absorción, enriquecida con extractos naturales y aceites esenciales que proveen una hidratación inmediata. Contiene un aroma agradable y ofrece una máxima protección germicida eliminando un 99.9% de virus, bacterias, levaduras y hongos. Presentaciones: 75 ml y 200 ml.

Estrategia de mercado

El mercado objetivo para la línea Sanizart, se centrará en un inicio en distribuidores de productos farmacéuticos debido a los altos volúmenes de venta y la necesidad de abarcar un mercado de oportunidad en un tiempo limitado. Posteriormente, cuando la línea ya esté posicionada en farmacias, correspondiente al 4.5% de participación del sector del cuidado personal de acuerdo a información de Euromonitor International, se incursionará en tiendas de autoservicio, principalmente supermercados y minisúpers, que conforman una participación del 27.5%, de acuerdo al mismo estudio. Como estrategia a corto plazo, y para llegar a un mayor número de consumidores, se utilizarán el canal de distribución actual.

De acuerdo a información de Close Up International y la Fundación Mexicana para la Salud, en México las farmacias están agrupadas las siguientes asociaciones: la Asociación Nacional de Farmacias de México (Anafarmex), que representa al mayor número de farmacias independientes del país y agrupa a supermercados o autoservicios con más de 15,000 puntos de venta; la Asociación Nacional de Distribuidores de Medicinas (Anadim), que agrupa a 17 empresas, con 7,250 puntos de venta que generan ventas por 90,000 MDP al año; la Unión Nacional de Farmacéuticos de Farmacias (Unefarm), que agrupa a 28 empresas con 5,000 puntos de venta y la Asociación Nacional de Empresas Farmacéuticas Regionales (Anefar), que agrupa a 22 empresas detallistas multi mostrador con un total de 709 puntos de venta.

De acuerdo con Close Up International, de las 27,250 farmacias afiliadas en alguna asociación, las pequeñas y medianas representan las dos terceras partes del volumen de ventas, lo que equivale al 60% en valor del mercado; mientras que las farmacias de cadena tienen la tercera parte restante, es decir, el 40% del valor del mercado.

Considerando un escenario conservador y con la información recabada, se plantea como objetivo para los primeros tres años entrar con el 1% de las farmacias pequeñas y medianas, es decir con 164 puntos de ventas, por medio de distribuidores farmacéuticos.

Tabla 8. Segmentación del sector farmacéutico

	Segmentación	Farmacias	1.0% Farmacias
Farmacias pequeñas y medianas	60%	16,350	164
Cadenas de farmacias	40%	10,900	109
Total	100%	27,250	273

Se considera como mercado objetivo las farmacias debido a que los consumidores asisten a estos establecimientos para adquirir productos especializados en el cuidado de la piel y de cuidado de la salud, además, al ser una actividad económica esencial, se garantiza que permanezcan abiertos y operando ante posibles restricciones comerciales por la contingencia sanitaria a diferencia de muchos comercios minoristas que tuvieron que permanecer cerrados por no ser esenciales y contar únicamente con puntos de venta físicos. De acuerdo al presidente de la Anafarmex, Antonio Pascual, al final del año las farmacias reportarán un crecimiento en ventas de 3.0% al 4.0%, impulsado por la crisis sanitaria.

Análisis de competidores

Se realizó un análisis de precios de los principales competidores de cada uno de los productos de la línea Sanizart. La información que se muestra a continuación contiene las principales marcas por productos, presentación, características y precio al consumidor final de supermercados y farmacias. En la Tabla 9, se muestra el análisis de la competencia de gel antibacterial. Actualmente la oferta de este producto ha incrementado a partir de la contingencia

sanitaria, ya sea a partir de la creación de nuevas marcas o el desarrollo de este producto en marcas posicionadas de productos de cuidado personal. Al haber distintas presentaciones en el mercado, se obtuvo un precio promedio por unidad de \$0.16/ml. La mayoría de las marcas agregan extractos naturales al gel como valor agregado para humectar las manos.

Tabla 9. Análisis de competidores gel antibacterial

Marca	Contenido	Precio al público	Características
Blumen	525 ml	\$79.00	Con glicerina y aloe vera, elimina hasta el 99.9% de las bacterias, sin fragancia.
Medi Mart	300 ml	\$47.50	Con esferas de sábila y aloe vera.
Escudo	275 ml	\$46.00	Ayudan a eliminar el 99.9% de las bacterias
Backlean	500 ml	\$85.00	- Gel antibacterial 100% natural. - Contiene Glicerina
Dial	500 ml	\$69.50	70% de alcohol. - Con sábila.

Fuente: Información recabada de sitios web de Farmacias del Ahorro y Walmart México

En la Tabla 10 se presenta la información de desinfectantes multiusos en spray. Lysol, siendo el líder de mercado en esta categoría, ofrece la presentación de 650 ml a \$69.00 al público, obteniendo un precio por unidad de \$0.11/ml. A diferencia del gel antibacterial, aún no

se encuentra una gran variedad de spray desinfectantes en el mercado, habiendo pocas opciones al consumidor final de elegir entre marcas y características diferentes. El promedio por unidad de desinfectantes multiusos es de \$0.45/ml.

Tabla 10. Análisis de competidores spray desinfectante

Marca	Contenido	Precio al público	Características
Lysol	650 ml	\$69.00	- Desinfectante multiusos en spray. - Ayuda a eliminar malos olores causados por bacterias.
Walfort	30 ml	\$30.00	- Spray antibacterial. - Alcohol Isopropílico 72%
Tekel	354 g	\$84.90	- Desinfectante multiusos. - Desinfecta y protege todas las superficies y objetos.

Fuente: Información recabada de sitios web de Farmacias del Ahorro, Walmart México y HEB.

En la Tabla 11, se muestra el análisis de cremas humectantes. A pesar de no ofrecer los mismos beneficios que la crema antibacterial Sanizart, es un competidor directo ya que el usuario final únicamente utilizará una crema para aplicarse en las manos a lo largo del día. Entre las características principales que las marcas ofrecen y los consumidores buscan se encuentran: aromas agradables, hidratación, absorción inmediata y presentaciones de bolsillo.

Para las presentaciones de bolsillo, se tiene un promedio de contenido de 75 ml a un precio promedio de \$47.67. Por otro lado, para presentaciones de contenido mayor, para uso en el hogar, se ofrecen entre 200 ml y 250 ml en promedio, con un precio promedio de \$76.25.

Tabla 11. Análisis de competidores crema antibacterial humectante

Marca	Contenido	Precio al público	Características
Eos	74 ml	\$59.00	• Manteca de karité. • Aroma de cítricos.
Nivea	75 ml	\$38.00	• Con aceite de almendras. • Hidratación para piel extra seca.
Atrix	75 ml	\$46.00	• Crema con aloe vera. • Protección de efecto duradero.
Tree Hut	255 g	\$83.50	• Con manteca de karité orgánica. • Extracto de almendras y miel.
Bodycology	227 g	\$69.00	• Manteca de karité, cocoa y jojoba. • Libre de parabenos.

Fuente: Información recabada de sitios web de Farmacias del Ahorro, Walmart México y HEB

Análisis de costos

Se realizó el análisis de costos de Sanizart a partir del análisis de competidores para definir un precio de venta objetivo y tener precios accesibles dentro del mercado. Como se muestran en las fórmulas, se determinó el costo de mano de obra y de gastos indirectos de fabricación dividiendo el total de piezas fabricadas al mes entre el gasto total. Por lo tanto, el costo total incluye el costo de materia prima, el costo de mano de obra y los gastos indirectos de fabricación. Para venta a distribuidoras de productos de belleza, se contempla un margen de utilidad del 36% a partir del costo total sin I.V.A. (Ver Tabla 12)

$$\text{Mano de obra} = \frac{\text{No. total de piezas fabricadas al mes}}{\text{Nomina mensual}} \quad (1)$$

$$\text{Gastos indirectos de fabricación} = \frac{\text{No. total de piezas fabricadas al mes}}{\text{Total de gastos indirectos mensuales}} \quad (2)$$

Tabla 12. Costeo Crema Antibacterial 75 ml

Crema antibacterial humectante 75 ml		Costo	Porcentaje
Precio de venta con I.V.A.		\$ 32.82	
Precio de venta sin I.V.A.		\$ 28.29	100.0%
Costo de materia prima		\$ 15.11	53.4%
Materia prima		\$ 14.60	51.6%
Fletes de materias primas	1.5%	\$ 0.22	0.8%
Mermas	2.0%	\$ 0.29	1.0%
Mano de obra		\$ 2.00	7.1%
Gastos indirectos de fabricación		\$ 1.00	3.5%
Costo total		\$ 18.11	64.0%
Utilidad neta		\$ 10.18	36.0%

Por el contrario, para ofrecer precios competitivos al sector farmacéutico, se considera un margen de utilidad del 20% a partir del costo total sin I.V.A. Reduciendo un porcentaje de la utilidad de los productos, se garantiza que el precio al cliente final sea el mismo por medio de cualquier canal de distribución.

Tabla 13. Costeo Crema Antibacterial 75 ml

Crema antibacterial humectante 75 ml		Costo	Porcentaje
Precio de venta con I.V.A.		\$ 26.25	
Precio de venta sin I.V.A.		\$ 22.63	100.0%
Costo de materia prima		\$ 15.11	66.8%
Materia prima		\$ 14.60	64.5%
Fletes de materias primas	1.5%	\$ 0.22	1.0%
Mermas	2.0%	\$ 0.29	1.3%
Mano de obra		\$ 2.00	8.8%
Gastos indirectos de fabricación		\$ 1.00	4.4%
Costo total		\$ 18.11	80.0%
Utilidad neta		\$ 4.52	20.0%

Se presentan las listas de precios a distribuidoras de belleza y distribuidores farmacéuticos en las Tablas 14 – 15. Al ser un mercado de volumen, se les ofrecerá un margen de utilidad del 20% a distribuidores farmacéuticos. Por otro lado, se sugiere que la tienda minorista tenga una utilidad del 30% para obtener los precios al público que se muestran a continuación en la Tabla 14. Para el gel antibacterial se ofrecen dos presentaciones diferentes, tomando en cuenta la presentación con mayor volumen, se tiene un costo por unidad de \$0.12/ml, menor al precio que ofrece la marca líder en el mercado Blumen con \$0.15/ml. Siguiendo este mismo análisis, el spray desinfectante cuenta con dos presentaciones diferentes, la presentación de 1 litro se ofrece a \$115.00 al público, teniendo un costo por unidad de \$0.11/ml,

igualando el precio al público de Lysol en las tiendas de autoservicio. Por último, se ofrece la crema antibacterial humectante en su presentación de 75 ml en \$47.00 al público y de 200 ml en \$96.00, teniendo precios de venta competitivos, con la competencia actual, en canales minoristas.

Tabla 14. Lista de precios distribuidoras de belleza

Producto	Presentación	Piezas por caja	Precio distribuidor	Precio cliente final
Gel antibacterial	250 ml	24	\$27.94	\$40.00
Gel antibacterial	1 litro	10	\$89.85	\$128.00
Spray desinfectante	150 ml	24	\$20.44	\$29.00
Spray desinfectante	1 litro	10	\$80.47	\$115.00
Crema antibacterial	75 ml	24	\$32.82	\$47.00
Crema antibacterial	200 ml	10	\$67.35	\$96.00

Precios en pesos mexicanos con I.V.A incluido.

Tabla 15. Lista de precios distribuidores farmacéuticos

Producto	Presentación	Piezas por caja	Precio distribuidor	Precio farmacias	Precio cliente final
Gel antibacterial	250 ml	24	\$22.35	\$27.94	\$40.00
Gel antibacterial	1 litro	10	\$71.89	\$89.86	\$128.00
Spray desinfectante	150 ml	24	\$16.36	\$20.45	\$29.00
Spray desinfectante	1 litro	10	\$64.38	\$80.48	\$115.00
Crema antibacterial	75 ml	24	\$26.25	\$32.81	\$47.00
Crema antibacterial	200 ml	10	\$53.88	\$67.35	\$96.00

Precios en pesos mexicanos con I.V.A incluido.

Estrategia de distribución

La estrategia de distribución para la línea Sanizart se plantea como una distribución masiva con un alcance a nivel nacional. Los canales de distribución, durante los primeros tres años se enfocarán en distribuidoras de productos de belleza y distribuidores de productos farmacéuticos. A partir del tercer año, una vez que se hayan conseguido los objetivos iniciales, se incursionará en tiendas de autoservicio. Cada canal de distribución contará con condiciones de venta específica.

Las distribuidoras de productos de belleza generalmente realizan pedidos cada 45 días, directamente a la empresa o a través de vendedores o comisionistas. Para poder adquirir la línea Sanizart se solicitarán las siguientes condiciones, con el fin de enfocar los productos a un mercado mayorista.

- Compra mínima de \$3,500.00 MN.
- Pago de contado.
- Flete corre por parte del cliente.
- Venta de los productos por caja cerrada.



Figura 5. Canal de distribución a través de distribuidoras de belleza

A través de un listado de los clientes activos con los que cuenta la empresa y filtrando a aquellos clientes con una última compra registrada en los últimos 6 meses, se encontró un total de 444 clientes. Analizando la información de los últimos 4 meses, se encontró que 69 clientes

han comprado productos de la línea Sanizart, representando un 15.54% del total de clientes activos. Por lo tanto, se establece como mercado objetivo para los primeros tres años el 30% de los clientes totales de la empresa, un total de 133 clientes con compras cada 45 días.

Una vez que se obtuvo el número de clientes potenciales, se realizó una segmentación a través de un análisis de clientes ABC, donde los clientes A, se conforman por el 20% del total de clientes potenciales, resultando en los 27 clientes más importantes con un promedio de compra aproximado de \$20,000 por visita de vendedor cada 45 días, esto corresponde a un 46.37% de las ventas totales. La siguiente categoría, B, corresponde al 30% de los clientes potenciales, con una compra promedio de \$10,000.00 por visita de vendedor. Los clientes B, corresponden al 33.49% de las ventas totales. Por último, los clientes tipo C, se conforma por el 50% de los clientes totales; 67 clientes en total, cuya compra promedio será de \$3,500.00, misma que es la compra mínima para poder distribuir la marca, y representa un 20.14% del total de ventas. A través de esta segmentación, considerando los promedios de compra señalados, se obtiene un total de ventas mensual de \$776,333.00

Tabla 16. Objetivo de ventas de distribuidoras de productos de belleza

Tipo	Segmentación	Clientes	Compra promedio	Ventas a 45 días	Ventas a 30 días	% de ventas
A	20%	27	\$20,000.00	\$540,000.00	\$360,000.00	46.37%
B	30%	39	\$10,000.00	\$390,000.00	\$260,000.00	33.49%
C	50%	67	\$3,500.00	\$234,500.00	\$156,333.00	20.14%
Total	100%	133	\$33,500.00	\$1,003,000.00	\$776,333.00	100%

A partir del primer trimestre, se hará la promoción de la línea Sanizart desde las oficinas a través de un análisis de clientes potenciales de acuerdo a su capacidad de compra.

Posteriormente, y conforme se reactiven los comercios por estado, se hará la labor de venta por estados a través de la fuerza de ventas, ya sea vendedores o comisionistas, mismo que obtendrán una comisión del 3% sobre la cobranza. Los estados a los que se ofertará el producto en un principio serán Aguascalientes, Guanajuato, Jalisco, Nuevo León, Tabasco, Sinaloa, San Luis Potosí y Tamaulipas debido a que existe la presencia de un vendedor y han tenido un mayor crecimiento durante 2019.

La distribución por medio de distribuidores de productos farmacéuticos se realizará para llegar a un gran número de farmacias sin tener que utilizar fuerza de venta propias. Al ser un canal de distribución en el cual se incursionará, en un principio las condiciones que se solicitarán serán las siguientes:

- Venta de los productos por caja cerrada.
- Pago de la mercancía de contado, tomando en consideración un crédito de hasta 15 días por volumen de compra.
- Flete corre por cuenta del cliente.

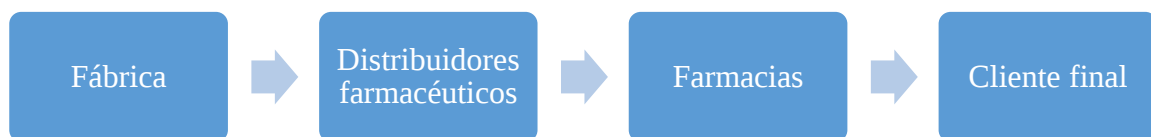


Figura 6. Canal de distribución a través de distribuidores farmacéuticos

En la Tabla 17, se muestra un análisis ABC con objetivo de ventas del canal de distribuidores farmacéuticos. Se realiza el análisis por medio del mercado objetivo de 164 farmacias a nivel nacional para el arranque del canal de distribución.

Las farmacias A están conformadas por el 20% del total de mercado objetivo, con un promedio de compra por establecimiento de \$20,000 cada 30 días, representando el 66.80% del total de ventas. Las farmacias B, conformadas por el 30% del mercado objetivo, con compras mensuales promedio de \$5,000 al mes, representando el 24.90% del total de las ventas. Por último, las farmacias C, se conforman por el 50% del total del mercado objetivo con compras promedio de \$1,000 mensuales, representando el 8.30% del total de ventas. Por lo tanto, el total de distribuidores que adquieran la línea Sanizart, deberán generar un monto de venta mensual aproximado de \$988,000.00 después del tercer año.

Tabla 17. Objetivo de ventas de distribuidores farmacéuticos

Tipo	Segmentación	Clientes	Compra promedio	Ventas a 30 días	% de ventas
A	20%	33	\$20,000.00	\$660,000.00	66.80%
B	30%	49	\$5,000.00	\$246,000.00	24.90%
C	50%	82	\$1,000.00	\$82,000.00	8.30%
Total	100%	164	\$26,000.00	\$988,000.00	100%

A diferencia de las distribuidoras de productos de belleza, este canal de distribución arrancará a partir del segundo trimestre con un objetivo inicial del 25% de las ventas mensuales proyectadas. Durante el primer trimestre y a través de las herramientas de búsqueda de Google, se contactarán directamente desde las oficinas a los distribuidores farmacéuticos más importantes a nivel regional, iniciando con las ciudades de Aguascalientes, Zacatecas, León, Irapuato y Celaya, para posteriormente abarcar toda la República Mexicana.

Estrategia de posicionamiento

Con la experiencia obtenida en el posicionamiento de productos capilares, la estrategia de posicionamiento de la línea Sanizart se enfocará en primer lugar en capacitaciones a vendedores y distribuidores. En dichas capacitaciones se darán a conocer las ventajas competitivas y oferta de valor de la línea, centrada en ofrecer productos para el cuidado personal y del cuidado de la salud con la más alta calidad y a un precio accesible, además de los valores de la marca: seguridad, confiabilidad, honestidad, innovación, servicio al cliente y calidad. Todo esto estará respaldado por fichas técnicas, certificados de materias primas, certificados de calidad, pruebas biológicas de sensibilización y análisis microbiológicos que garantizan la efectividad de todos los productos, para ofrecer un alto nivel de confianza al cliente.

Al arranque del primer trimestre, se desarrollará el sitio web, así como las páginas de las principales redes sociales, con la información completa de la línea Sanizart, historia de la empresa y contacto, para tener presencia de manera digital. Asimismo, por medio de Google Ads, se realizará una inversión mensual para aparecer en los primeros lugares de búsqueda por medio de palabras claves.

Actualmente, por tratarse de productos con una sobredemanda en el mercado mexicano, surgen marcas de productos con efecto antibacterial o desinfectante que no cumplen con las normas que garantizan tal acción germicida. Por lo tanto, Sanizart tiene como mensaje al mercado: *protegiendo tu salud*, es decir, la oferta de productos antibacteriales y desinfectantes con una máxima protección, eliminando el 99.9% de virus, bacterias, hongos y levaduras. Se presenta a continuación ejemplo de la publicidad que se creará para redes sociales, folletería impresa y página web.

A continuación, se presentan ejemplos de la publicidad que se realizará, tanto digital como impresa, para posicionar la marca Sanizart en el mercado. Se hará uso de exhibidores de folletos para tener publicidad dentro de los establecimientos y brindar información a los clientes.



Figura 7. Publicidad para medios digitales e impresos

Proyección de ventas

Después de realizar el cálculo de ventas mensuales esperadas del mercado objetivo dentro de la estrategia de distribución, se muestran los tiempos ideales para cumplir con el objetivo de manera progresiva en la Tabla 18. En el caso de distribuidoras de productos de belleza, las ventas arrancan a partir del primer trimestre con un objetivo del 25% del total de ventas. A partir del segundo trimestre, el objetivo mensual sube al 50% de las ventas esperadas. Se estima que a partir del tercer año se podrá cumplir con el 100% de las ventas objetivos, es decir, con un total de 133 clientes.

En el caso de distribuidores farmacéuticos, se contempla que el primer trimestre se trabajará sobre la negociación con distribuidores de la zona, para arrancar los primeros pedidos durante el segundo trimestre. Se iniciará con un 25% del total de ventas esperadas, correspondiente a \$247,000.00 y al igual que las distribuidoras de belleza, el crecimiento en las ventas será de manera progresiva hasta alcanzar el total de ventas esperadas hasta el tercer año.

Tabla 18. Avance de objetivos por trimestre

Año	Trimestre	Distribuidoras de belleza	Distribuidores farmacéuticos
1	1	25% total de ventas Objetivo mensual: \$194,083.25	
	2	25% total de ventas Objetivo mensual: \$194,083.25	25% total de ventas Objetivo mensual: \$247,000.00
	3	50% total de ventas Objetivo mensual: \$388,166.50	25% total de ventas Objetivo mensual: \$247,000.00
	4	50% total de ventas Objetivo mensual: \$388,166.50	50% total de ventas Objetivo mensual: \$494,000.00
2	5	50% total de ventas	50% total de ventas

		Objetivo mensual: \$388,166.50	Objetivo mensual: \$494,000.00
	6	50% total de ventas Objetivo mensual: \$388,166.50	50% total de ventas Objetivo mensual: \$494,000.00
	7	50% total de ventas Objetivo mensual: \$388,166.50	50% total de ventas Objetivo mensual: \$494,000.00
	8	75% total de ventas Objetivo mensual: \$582,249.75	75% total de ventas Objetivo mensual: \$741,000.00
3	9	75% total de ventas Objetivo mensual: \$582,249.75	75% total de ventas Objetivo mensual: \$741,000.00
	10	75% total de ventas Objetivo mensual: \$582,249.75	75% total de ventas Objetivo mensual: \$741,000.00
	11	100% total de ventas Objetivo mensual: \$776,333.00	100% total de ventas Objetivo mensual: \$988,000.00
	12	100% total de ventas Objetivo mensual: \$776,333.00	100% total de ventas Objetivo mensual: \$988,000.00

En la Tabla 20, se presenta la corrida financiera de los primeros tres años de Sanizart. Los gastos de venta corresponden al 5% del total de ventas mensuales, incluyendo comisiones de vendedores, gastos de publicidad y viáticos. Por otro lado, los gastos administrativos se calcularon al multiplicar el importe total de los servicios mensuales, mismos que se presentan a continuación en la Tabla 19, por el porcentaje de participación de la línea Sanizart, es decir, un 10%, obteniendo un gasto fijo de \$15,542.00

Tabla 19. Desglose gastos administrativos

Gastos administrativos	Importe
Sueldos administrativos	\$25,800.00
Servicios	\$26,370.00
Teléfono	\$1,000.00

Luz	\$4,000.00
Asesoría contable	\$9,400.00
Mantenimiento	\$3,500.00
Asesoría legal	\$3,500.00
Sistemas	\$1,570.00
Servicio de limpieza	\$3,400.00
Renta	\$100,000.00
Seguro	\$1,250.00
Vehículos	\$2,000.00
Total	\$155,420.00

Por lo tanto, siguiendo el plan de ventas con los objetivos descritos en la Tabla 18, al final del primer año se tiene un total de ventas de \$ 6,457,499 con un 20.77% de margen de utilidad. Al final del segundo año, el total de ventas es de \$11,909,248 con un 20.47% de utilidad. Por último, al finalizar el tercer año, se alcanza el 100% del mercado objetivo, teniendo ventas totales por \$18,525,497 y un margen de utilidad de 21.03%.

Tabla 20. Proyección de ventas

Proyección de Ventas Sanizart

(en pesos mexicanos)

AÑO 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Anual
Ventas	194,083	194,083	194,083	441,083	441,083	441,083	635,167	635,167	635,167	882,167	882,167	882,167	6,457,499
Costo	124,213	124,213	124,213	321,813	321,813	321,813	446,027	446,027	446,027	643,627	643,627	643,627	4,607,039
Contri. Marg.	69,870	69,870	69,870	119,270	119,270	119,270	189,140	189,140	189,140	238,540	238,540	238,540	1,850,459
Gastos ventas	9,704	9,704	9,704	22,054	22,054	22,054	31,758	31,758	31,758	44,108	44,108	44,108	322,875
Gastos admón.	15,542	15,542	15,542	15,542	15,542	15,542	15,542	15,542	15,542	15,542	15,542	15,542	186,504
Costo total	25,246	25,246	25,246	37,596	37,596	37,596	47,300	47,300	47,300	59,650	59,650	59,650	509,379
Utilidad Bruta	44,624	44,624	44,624	81,674	81,674	81,674	141,840	141,840	141,840	178,890	178,890	178,890	1,341,081

AÑO 2	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Anual
Ventas	882,167	882,167	882,167	882,167	882,167	882,167	882,167	882,167	882,167	1,323,250	1,323,250	1,323,250	11,909,248
Costo	643,627	643,627	643,627	643,627	643,627	643,627	643,627	643,627	643,627	965,440	965,440	965,440	8,688,959
Contri. Marg.	238,540	238,540	238,540	238,540	238,540	238,540	238,540	238,540	238,540	357,810	357,810	357,810	3,220,289
Gastos ventas	44,108	44,108	44,108	44,108	44,108	44,108	44,108	44,108	44,108	66,162	66,162	66,162	595,462
Gastos admón.	15,542	15,542	15,542	15,542	15,542	15,542	15,542	15,542	15,542	15,542	15,542	15,542	186,504
Costo total	59,650	59,650	59,650	59,650	59,650	59,650	59,650	59,650	59,650	81,704	81,704	81,704	781,966
Utilidad Bruta	178,890	178,890	178,890	178,890	178,890	178,890	178,890	178,890	178,890	276,105	276,105	276,105	2,438,323

AÑO 3	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Anual
Ventas	1,323,250	1,323,250	1,323,250	1,323,250	1,323,250	1,323,250	1,764,333	1,764,333	1,764,333	1,764,333	1,764,333	1,764,333	18,525,497
Costo	965,440	965,440	965,440	965,440	965,440	965,440	1,287,253	1,287,253	1,287,253	1,287,253	1,287,253	1,287,253	13,516,158
Contri. Marg.	357,810	357,810	357,810	357,810	357,810	357,810	477,080	477,080	477,080	477,080	477,080	477,080	5,009,339
Gastos ventas	66,162	66,162	66,162	66,162	66,162	66,162	88,217	88,217	88,217	88,217	88,217	88,217	926,275
Gastos admón.	15,542	15,542	15,542	15,542	15,542	15,542	15,542	15,542	15,542	15,542	15,542	15,542	186,504
Costo total	81,704	81,704	81,704	81,704	81,704	81,704	103,759	103,759	103,759	103,759	103,759	103,759	1,112,779
Utilidad Bruta	276,105	276,105	276,105	276,105	276,105	276,105	373,321	373,321	373,321	373,321	373,321	373,321	3,896,560

Conclusiones

En conclusión, el desarrollo de este caso de estudio muestra las proyecciones de los primeros tres años de la línea Sanizart con resultados favorables para incursionar actualmente en un mercado competido por una sobredemanda de productos para el cuidado de la salud. Gracias al desarrollo de nuevas estrategias comerciales y de distribución adecuadas a la situación actual de la empresa, así como a través de la definición de las ventajas competitivas y oferta de valor de la marca, tuve la oportunidad de desarrollar la estrategia de penetración de la marca Sanizart, y lograr convertir un producto destinado a un mercado de oportunidad a un mercado de volumen y a largo plazo.

Gracias a la realización de este caso de estudio, pude implementar todas las herramientas aprendidas a lo largo de la Maestría en Administración de la Cadena de Valor, finalizando con el arranque de una línea comercial real y la incursión en nuevos mercados. Todo este aprendizaje me ha transformado de tal modo que actualmente tengo una visión estratégica de mi empresa, entendiendo cada uno de los eslabones de la cadena de valor, y su impacto real en el cliente final. Si bien, aquí finaliza mi caso de estudio, este es el inicio para mí de generar nuevos proyectos para mi empresa, impulsando la generación de valor durante cada etapa productiva.

El proceso general de la Maestría en Administración de la Cadena de Valor definitivamente ofrece una visión estratégica al estudiar cada parte de la cadena de valor para finalizar con la integración en un caso de estudio a un nivel gerencial y con el enfoque de toma de decisiones. Por último, quisiera agradecer al Ing. Álvaro Salinas por todo su apoyo a lo largo de este módulo, así como a todos mis maestros que formaron parte de este programa, ya que con su pasión, experiencia y conocimiento me han inspirado a continuar con mi desarrollo personal, académico y profesional.

Referencias

- Ayala, M. (2020). México: Industria farmacéutica podría crecer hasta 7% en 2020. Recuperado 28 de junio de 2020, de América Retail Sitio web: <https://www.america-retail.com/mexico/mexico-industria-farmaceutica-podria-crecer-hasta-7-en-2020/>
- Cruz, F. (2016). La clase media de los productos de belleza. Recuperado 18 de junio de 2020, de Euromonitor Sitio web: <https://blog.euromonitor.com/la-clase-media-de-los-productos-de-belleza/>
- Mejía, J. y Ramírez, R. (2020). Expectativas de la economía mexicana por el Covid-19. Recuperado 27 de junio de 2020, de El Economista Sitio web: <https://www.eleconomista.com.mx/sectorfinanciero/Expectativas-de-la-economia-mexicana-por-el-Covid-19-20200511-0040.html>
- Portela Fernández, C. (2019). Cosmética y perfumería en México. Recuperado de ICEX España Exportación e Inversiones Sitio web: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/sectores/agroalimentarios/documentos/DOC2019830832.html>
- Robayo, L. (2019). Industria mexicana de productos para el cuidado personal: la segunda más grande en América Latina. Recuperado 27 de junio de 2020, de Mundo PMMI Sitio web: <https://www.mundopmmi.com/empaque/inteligencia-de-negocios/article/21107059/industria-mexicana-de-productos-para-el-cuidado-personal-la-segunda-ms-grande-en-amrica-latina>
- Alto Nivel. (2020). La industria de la belleza en México se ‘pone guapa’ para 2020. Recuperado 10 de junio de 2020, de Alto Nivel Sitio web: <https://www.altonivel.com.mx/la-revista/la-industria-de-la-belleza-en-mexico-se-pone-guapa-para-2020/>

- CANIPEC. (s.f.). Comercio y Balanza Comercial del Sector Enero-Diciembre 2019. Recuperado 10 de junio de 2020, de CANIPEC Sitio web: <http://canipec.org.mx/estadisticas/>
- Close-Up. (2016). Las farmacias en números. Recuperado 21 de junio de 2020, de Close-Up International Sitio web: <http://close-upinternational.mx/blog/?p=276>
- Forbes Staff. (2017). La belleza... un lujo necesario. Recuperado 9 de junio de 2020, de Forbes México Sitio web: <https://www.forbes.com.mx/forbes-life/belleza-lujo-necesario/>
- Fundación Mexicana para la Salud. (2013). Descripción del sector farmacéutico en México, 2012. Recuperado 24 de junio de 2020, de Gobierno de México Sitio web: <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/304659/DescripcionSectorFarmaceutico.pdf>
- INEGI. (s.f.). Banco de Indicadores. Recuperado 15 de junio de 2020, de INEGI Sitio web: <https://www.inegi.org.mx/app/indicadores/?ind=6200240422&tm=6#divFV62002404226207048674#D6200240422>
- INEGI. (2019). Producto Interno Bruto por Entidad Federativa 2018. Recuperado de INEGI Sitio web: <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/OtrTemEcon/PIBEntFed2018.pdf>
- Mesa editorial Merca2.0. (2018). Crecimiento de la industria de cosméticos. Recuperado 10 de junio de 2020, de Merca 2.0 Sitio web: <https://www.merca20.com/crecimiento-de-la-industria-de-cosmeticos/>