

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**“PLAN DE MERCADEO PARA EL PROGRAMA DE RECONSTRUCCIONES
CERTIFICADAS DE LOS CARGADORES FRONTALES 988 DE LA EMPRESA
CORPORACIÓN GENERAL DE TRACTORES S.A., CIUDAD DE
GUATEMALA”**

MARLON SAMUEL LÓPEZ ESTURBÁN

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, ABRIL DE 2013

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“PLAN DE MERCADEO PARA EL PROGRAMA DE RECONSTRUCCIONES
CERTIFICADAS DE LOS CARGADORES FRONTALES 988 DE LA EMPRESA
CORPORACIÓN GENERAL DE TRACTORES S.A., CIUDAD DE
GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

MARLON SAMUEL LÓPEZ ESTURBÁN

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, FEBRERO DE 2013

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

DECANO:	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL II:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL III:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL IV:	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL V:	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS

Exonerado de Exámenes de Áreas Prácticas Básicas de acuerdo con el Numeral 4.4 "Solicitudes de exoneración de exámenes de áreas prácticas básicas", Punto 4.4.2 del acta 233-2011, de la sesión celebrada por Junta Directiva el día 12 de mayo de 2011.

**JURADO QUE PRACTICÓ
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

PRESIDENTE:	Licda. María del Carmen Mejía García
SECRETARIO:	Lic. Mario Baudilio Morales Duarte
EXAMINADOR:	Lic. Edgar Antonio Hernández Andrade

Guatemala, 2 de octubre de 2012

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese decanato según dictamen ADMÓN-64-2012, procedí a asesorar al estudiante **MARLON SAMUEL LÓPEZ ESTURBÁN**, con carné **200513228**, durante la elaboración de su tesis titulada: **“PLAN DE MERCADEO PARA EL PROGRAMA DE RECONSTRUCCIONES CERTIFICADAS DE LOS CARGADORES FRONTALES 988 DE LA EMPRESA CORPORACIÓN GENERAL DE TRACTORES S.A., CIUDAD DE GUATEMALA.”**

Dicho trabajo de tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y solicitados por la Escuela de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas.

Con base en lo anterior, recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Licda. Maricruz Samayoa Peláez
Colegiado No. 10,072

AGRADECIMIENTO

- A DIOS:** por darme la oportunidad de vivir, por guiarme y bendecirme con salud, sabiduría, fortaleza y voluntad para alcanzar este triunfo.
- A LA UNIVERSIDAD:** por ser la casa de estudios que ha marcado mi vida profesional.
- A MI MADRE:** Margoth Esturbán, por su comprensión y amor incondicional, por mostrarme el camino correcto para una vida integra. Por inculcarme valores y principios necesarios para ser un profesional.
- A MIS HERMANAS:** Lucy y Kenny López, por su apoyo en todo momento durante el tiempo de mis estudios, por su amor y cariño que me impulsaron a salir adelante.
- A MI PROMETIDA:** Astrid Flores, por su presencia, por su amor, cariño, comprensión y apoyo, por ser mí brazo derecho en las metas que me he propuesto.
- A MIS AMIGOS:** por ser incondicionales y ser siempre esas personas especiales que marcaron mi vida, siendo diferentes, fueron una pieza fundamental en toda mi preparación académica.
- A MI FAMILIA EN GENERAL:** por el cariño mostrado, por su entusiasmo y apoyo brindado para la consecución de mis metas.
- A MI ASESOR DE TESIS:** Licda. Maricruz Samayoa, por sus sabios consejos y por encausar mi lucha por sobresalir en la sociedad culminando una meta más en mi preparación académica.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
Introducción	i

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1	MERCADOTECNIA	1
1.1.1	Niveles de mercadotecnia	1
1.1.2	Elementos de la mercadotecnia	2
1.1.3	Ambiente de la mercadotecnia	2
1.1.4	Mezcla de mercadotecnia	3
	1.1.4.1 Producto	3
	1.1.4.2 Precio	4
	1.1.4.3 Plaza	5
	1.1.4.4 Promoción	5
	1.1.4.5 Personas	6
	1.1.4.6 Proceso	7
	1.1.4.7 Evidencia física	7
1.2	MERCADO	7
	1.2.1 Segmentación de mercado	8
	1.2.2 Posicionamiento	8
	1.2.3 Demanda	9
	1.2.4 Oferta	10
1.3	MARCA	10
1.4	EMPRESA	10
1.5	CLIENTE	11
	1.5.1 Tipos de clientes	11
	1.5.1.1 Actuales	11
	1.5.1.2 Potenciales	13
1.6	PLAN DE MERCADEO	13

Contenido	Página
1.6.1 Resumen ejecutivo	14
1.6.2 Análisis de la situación	14
1.6.3 Análisis estratégico	14
1.6.4 Objetivos del plan de mercadeo	17
1.6.5 Estrategias de mercadeo	18
1.6.6 Programas de acción	19
1.6.7 Presupuesto del plan de mercadeo	19
1.6.7.1 Participación de mercado	20
1.6.8 Métodos de control del plan de mercadeo	20
1.7 RECONSTRUCCIÓN CERTIFICADA CATERPILLAR –CCR-	21
1.8 CARGADOR FRONTAL	21
1.8.1 Tren de potencia	22

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL MERCADOLÓGICA DE LA EMPRESA CORPORACIÓN GENERAL DE TRACTORES, S.A.

2.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	24
2.1.1 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	24
2.1.2 Proceso de investigación	25
2.2 ANÁLISIS DEL AMBIENTE DE LA EMPRESA	26
2.2.1 Niveles en los que se desenvuelve la empresa	26
2.2.2 Factores del microambiente	27
2.2.3 Factores del macroambiente	29
2.3 SITUACIÓN ACTUAL MERCADOLÓGICA DE LA EMPRESA	31
2.3.1 Actividad de la empresa	31
2.3.2 Reseña histórica de la empresa y del programa de reconstrucciones	31
2.3.3 Planeación	32

Contenido	Página
2.3.3.1 Programa de reconstrucciones certificadas Caterpillar	35
2.3.3.2 Planificación mercadológica	37
2.3.4 Organización	38
2.3.5 Integración	41
2.3.6 Dirección	44
2.3.7 Control	45
2.4 ESTUDIO DE MERCADO	46
2.4.1 Situación de mercado de la empresa	46
2.4.2 Mezcla de mercadeo del programa de reconstrucciones certificadas Caterpillar	49
2.4.3 Estrategias competitivas genéricas empleadas en la unidad de estudio	51
2.4.4 Demanda del mercado nacional	55
2.4.5 Características básicas de los clientes del programa	56
2.4.6 Proveedores de la empresa	58
2.5 ANÁLISIS COMERCIAL	58
2.5.1 Indicadores macroeconómicos del sector industrial de Guatemala	58
2.5.2 Crecimiento económico del sector industrial de Guatemala	59
2.6 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	60
2.6.1 Ubicación de la competencia	60
2.6.2 Precios de la competencia	60
2.7 ANÁLISIS OPERATIVO	61
2.7.1 Distribución física del taller de reconstrucciones	61
2.7.2 Proceso productivo de las reconstrucciones certificadas	62
2.7.3 Diagramación del proceso de reconstrucción certificada	63
2.8 RESULTADOS DE ENCUESTA A CLIENTE REAL	65
2.8.1 Perfil del cliente real	65

Contenido	Página
2.8.2 Determinación de gustos y preferencias del cliente real	65
2.8.3 Percepción del cliente real en cuanto a la mezcla de mercadotecnia de la empresa	66
2.9 RESULTADO DE ENCUESTA A CLIENTES POTENCIALES	68
2.9.1 Perfil de los clientes potenciales	68
2.9.2 Determinación de gustos y preferencias de los clientes potenciales	68
2.9.3 Análisis de la percepción de los clientes potenciales en cuanto a la mezcla de mercadeo de la unidad de estudio	75
2.10 ANÁLISIS FODA	91
2.10.1 Fortalezas de la empresa	91
2.10.2 Debilidades de la empresa	92
2.10.3 Oportunidades de la empresa	93
2.10.4 Amenazas de la empresa	93
2.10.5 Matriz FODA de la empresa	93

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL PLAN DE MERCADEO PARA EL PROGRAMA DE RECONSTRUCCIONES CERTIFICADAS DE LOS CARGADORES FRONTALES 988

3.1 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	95
3.2 OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA	97
3.2.1 Objetivos específicos de la propuesta	97
3.3 INTEGRACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO	98
3.4 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS PLANTEADAS EN LA MATRIZ FODA	99
3.5 PLAN DE MERCADEO PARA EL PROGRAMA DE RECONS- TRUCCIONES CERTIFICADAS CATERPILLAR DE LOS CAR- GADORES FRONTALES 988	101

Contenido	Página
3.5.1 Resumen ejecutivo	101
3.5.2 Análisis de la situación de la empresa	102
3.5.3 Objetivos del plan anual de mercadeo	104
3.5.4 Propuesta estrategias de mercadeo	105
3.5.5 Presupuesto del plan de mercadeo	128
3.5.6 Métodos aplicables para el control de los progresos del plan anual de mercadeo	132
3.5.7 Plan de contingencia	133
Conclusiones	135
Recomendaciones	136
Bibliografía	137
Anexos	139

ÍNDICE DE CUADROS

Número		Página
1	Matriz de crecimiento – participación	16
2	Participación de mercado de la empresa	47
3	Precedencia del proceso de reconstrucciones certificadas	64
4	Empresas de maquinaria pesada que se encuentran en la mente de los clientes potenciales	69
5	Frecuencia de compra de los clientes potenciales	70
6	Productos que adquieren con mayor frecuencia los clientes potenciales	71
7	Los clientes potenciales volverían a comprar a la empresa	72
8	Los clientes potenciales consideran a la empresa como una solución rentable	72
9	Ventajas competitivas de la empresa según los clientes potenciales	73
10	Factores que los clientes potenciales consideran decisivos para realizar una compra	74
11	Aspectos que debe mejorar la empresa según los clientes potenciales	75
12	Calidad de los productos y servicios según los clientes potenciales	76
13	Conocimiento del programa de reconstrucciones según los clientes potenciales	77
14	Percepción con respecto al precio de los productos y servicios, según los clientes potenciales	78
15	Precio de una reconstrucción certificada según los clientes potenciales	79
16	Percepción con respecto a las instalaciones, según los clientes potenciales	79

Número		Página
17	Calidad del servicio técnico según los clientes potenciales	81
18	Conocimiento del personal de servicio según los clientes potenciales	82
19	Presentación del personal administrativo y técnico según los clientes potenciales	83
20	Atención por parte del personal de la empresa según los clientes potenciales	84
21	Rapidez del servicio según los clientes potenciales	85
22	Cumplimiento de fechas de entrega según los clientes potenciales	86
23	Facilidad para contactar a la empresa según los clientes potenciales	87
24	Percepción de la disponibilidad de personal y repuestos por parte de los clientes potenciales	88
25	Percepción de los clientes potenciales con respecto a la rapidez de facturación de los servicios prestados	89
26	Período de tiempo para una reconstrucción según los clientes potenciales	90
27	Matriz FODA para la empresa de maquinaria pesada	94
28	Análisis de estrategias planteadas en la matriz FODA	99
29	Contenido básico de cursos de capacitación	107
30	Plan de acción de la estrategia de entrenamiento de las personas de servicio	109
31	Control de actividades de la estrategia de entrenamiento del personal de servicio	110
32	Plan de acción de la estrategia de mercadeo directo	114
33	Control de las actividades de la estrategia de mercadeo directo	115
34	Plan de acción de la estrategia de mejoramiento del proceso de planificación y control de las actividades de mercadotecnia	120

Número		Página
35	Control de actividades de la estrategia de mejoramiento de proceso	121
36	Calendario de actividades de la estrategia publicitaria	124
37	Plan de acción de la estrategia publicitaria	125
38	Control de las actividades de la estrategia publicitaria	126
39	Estado de resultados proyectado para los años 2012-2014	131
40	Control de las actividades de mercadeo	132

ÍNDICE DE FIGURAS

Número		Página
1	Ciclo de vida del producto	4
2	Imagen de cargador frontal 988	21
3	Tren de potencia de un camión de carga	22
4	Organigrama general mixto actual de la empresa	40
5	Portada de folleto de línea Caterpillar	43
6	Cargador frontal modelo 988 reconstruido	49
7	Distribución física de la empresa	62
8	Descripción de las propuestas de estrategias de mercadeo	105
9	Propuesta para afiche informativo	116
10	Propuesta de trifoliar (tiro)	117
11	Propuesta de trifoliar (retiro)	118
12	Propuesta de exterior: valla	127

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Número		Página
1	Participación de mercado proyectada del programa de reconstrucciones certificadas Caterpillar para los cargadores modelo 988	48
2	Niveles de utilidad proyectados	129

INTRODUCCIÓN

La Corporación General de Tractores es una entidad que se dedica a la venta, arrendamiento y reparación de maquinaria pesada, equipo de construcción, generación y pavimentación de la marca Caterpillar.

En los últimos años, la crisis económica ha afectado el sector de la construcción, de dónde surgían los principales ingresos de la empresa, lo anterior ha llevado a la unidad de estudio a desarrollar estrategias que logren mejorar su situación en el mercado. Una de ellas, es el programa de reconstrucciones certificadas, el cual fue puesto a prueba durante el 2011, percibiendo niveles altos de utilidades.

La comercialización del mismo, se llevó a cabo sin contar con parámetros de medición de rentabilidad y desconocimiento del mercado potencial, dado que únicamente se ha negociado con un cliente. El presente documento se ha dividido en tres capítulos. El capítulo uno contiene la referencia teórica que define los conceptos relevantes y que sirven de fundamento para aclarar el problema de investigación.

El capítulo dos comprende el diagnóstico de la situación mercadológica, administrativa y estructural de la unidad de estudio, que por su naturaleza dará soporte a la propuesta del Plan anual de mercadeo para el programa de reconstrucciones certificadas Caterpillar. Asimismo contiene los hallazgos del cliente real y del potencial encontrados en el trabajo de campo con respecto a los diversos componentes de la mezcla de mercadeo que presta la empresa.

El capítulo tres contiene la propuesta, la cual consiste en un plan de mercadeo anual dónde se proponen estrategias que contribuirán a mejorar la situación mercadológica del programa de reconstrucciones certificadas Caterpillar. También se incluyen las conclusiones, recomendaciones y anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación se abordan los conceptos relacionados con la investigación y con el aporte propositivo. Se definen temas de mercadotecnia, la mezcla de mercadeo de servicios, los clientes, la demanda y oferta, y el plan de mercadeo.

1.1 MERCADOTECNIA

El concepto de la mercadotecnia ha evolucionado desde su antiguo significado como sinónimo de ventas, distribución, publicidad o investigación de mercado. Según Philip Kotler, consiste en la “actividad de identificar y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad.” (14:5)

Esta definición engloba su objetivo central, conocer y entender al consumidor, de tal manera, que los productos o servicios que se ofrecen puedan ajustarse perfectamente a sus necesidades y lograr así, que se vendan solos.

1.1.1 Niveles de mercadotecnia

El mercadeo puede aplicarse a dos niveles, los cuales se detallan a continuación:

- **Estratégico:** consiste en un análisis permanente de las necesidades del cliente, para el desarrollo de productos y servicios rentables, destinados a grupos específicos. Busca la diferenciación con los competidores inmediatos. Se sitúa en el mediano y largo plazo, debido a que se propone pensar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y mantener un equilibrio en la cartera de productos o servicios.
- **Operativo:** debe traducir en acciones concretas los resultados que surgen del análisis estratégico anterior. Está relacionado con decisiones sobre la distribución, el precio, la venta y la comunicación, cuyo objetivo es conocer y valorizar las cualidades que distinguen a los productos y servicios, dirigiéndose al público objetivo elegido. Su horizonte de acción se sitúa en el corto y mediano plazo.

1.1.2 Elementos de la mercadotecnia

A continuación se detallan los elementos que la componen:

- **Necesidades:** “consiste en un estado de carencia que experimenta un individuo.” (18:s.p) Los seres humanos tienen necesidades muy complejas, entre las cuales se incluyen las básicas (alimento, vestido, calor y seguridad), sociales (pertenencia y afecto) y las individuales (conocimiento y expresión).
- **Deseos:** se describe como el anhelo de saciar un gusto mediante un bien o servicio determinado.
- **Demandas:** la sociedad posee deseos ilimitados, pero sus recursos sí tienen límite. Por ello, deben elegir los productos que proporcionen la mayor satisfacción a cambio de dinero. Al estar respaldados por el poder adquisitivo, los deseos se convierten en demandas.
- **Producto:** cualquier cosa que puede ofrecerse para la satisfacción de una necesidad o deseo.
- **Intercambio:** acto de obtener de alguien un objeto deseado ofreciendo algo a cambio.
- **Transacciones:** cambio de valores entre dos partes.
- **Mercados:** conjunto de compradores reales o potenciales y proveedores de productos y/o servicios.

1.1.3 Ambiente de la mercadotecnia

Constituyen todos los factores que la administración no puede controlar, se clasifican en:

- **Microambiente:** se compone de fuerzas cercanas o internas a la organización. Entre estas se encuentran la empresa como tal, los proveedores, los clientes, los intermediarios y la competencia.
- **Macroambiente:** se compone de los elementos ajenos a la empresa, tales como la política, la geografía, el crecimiento poblacional, etc.

1.1.4 Mezcla de mercadotecnia

La mezcla tradicional de mercadotecnia consiste en “un conjunto de instrumentos tácticos controlables que la empresa combina para generar la respuesta deseada en el mercado objetivo.” (13:60) Este concepto engloba a los elementos de producto, precio, plaza y promoción. Dado que los servicios se producen, consumen simultáneamente y son intangibles, se hace necesario añadir tres elementos más, las personas, la evidencia física y el proceso.

1.1.4.1 Producto

“Consiste en la combinación de bienes y servicios que ofrece una empresa a su mercado objetivo.” (13:60) Para el caso de la unidad de análisis, el producto se refiere a la maquinaria pesada, específicamente el cargador frontal 988.

a. Características de los productos

Deben considerarse tres características específicas:

- **Complejidad:** “se refiere a la sofisticación técnica y el consecuente grado de comprensión que se requiere para usarlo.” (11:472)
- **El riesgo:** un segundo elemento comprende el grado de riesgo que se corre al comprarlo, tanto en términos financieros como sociales y físicos.
- **Servicios auxiliares:** se relacionan con el grado de asistencia técnica que se debe prestar luego de la venta.

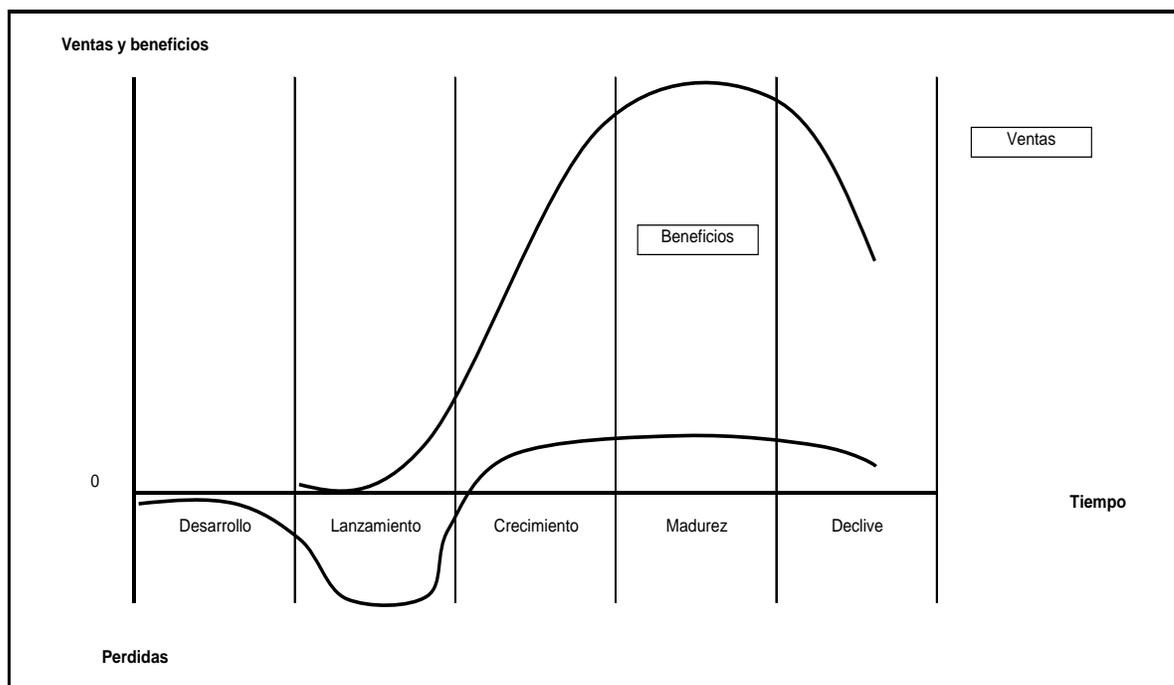
b. Ciclo de vida de los productos

Consiste en la trayectoria de las ventas y los beneficios de los productos en el tiempo, se divide en cinco etapas:

- **Desarrollo:** inicia con una idea la cual es desarrollada. Durante esta fase las ventas son cero y los costos de inversión aumentan.
- **Introducción:** es un período de bajo crecimiento de ventas posterior al lanzamiento. Los beneficios son escasos debido a los elevados gastos.

- **Crecimiento:** es una fase de rápida aceptación del mercado y aumento de los beneficios.
- **Madurez:** “período de ralentización del crecimiento de ventas como consecuencia de la aceptación del producto por la mayoría de los compradores potenciales.” (13:345)
- **Declive:** fase en que las ventas descienden y las utilidades caen. (Véase figura 1)

Figura 1
Ciclo de vida del producto



Fuente: elaboración propia con base en Kotler, P y Amstrong, G. **Marketing**. Año 2004. Página 346

1.1.4.2 Precio

“Se refiere a la cantidad de dinero que debe cancelar un cliente para obtener un producto o servicio.” (13:62) Es el elemento que genera ingresos a las organizaciones. Engloba el costo de los materiales necesarios en la fabricación y venta sumado a la utilidad prevista. En el cálculo deben tomarse en cuenta factores de diferenciación, descuentos y bonificaciones especiales.

1.1.4.3 Plaza

“Engloba todas las actividades que realiza la empresa para hacer llegar un producto a un mercado objetivo.” (13:62) Cuatro elementos configuran la política de distribución:

- **Canales de distribución:** personas implicadas en el proceso de movilización de los bienes desde el proveedor hasta el consumidor. (mayoristas, minoristas, etc.)
- **Planificación de la distribución:** toma de decisiones para implantar un sistema sobre cómo hacer llegar los productos a los clientes y agentes que intervienen en el proceso.
- **Distribución física:** formas de transporte, niveles de stock, almacenaje, localización de plantas, etc.
- **Merchandising:** técnicas y acciones que se llevan a cabo en el punto de venta. Consiste en la disposición y la presentación, así como de la publicidad y promoción.

a. Estrategias de distribución

La función de distribución tiene por objeto de colocar los productos al alcance del mercado. Esta puede ser de tres tipos, los cuales se detallan a continuación:

- **Exclusiva:** el intermediario tiene la exclusividad para vender el producto en una zona geográfica determinada.
- **Selectiva:** el fabricante selecciona algunos puntos de venta según el estilo del negocio, por lo que representa, por las instalaciones o por ubicación.
- **Intensiva:** el fabricante distribuye sus productos a todos los establecimientos posibles.

1.1.4.4 Promoción

“Consiste en el conjunto de actividades que desarrolla una empresa para comunicar los méritos de sus productos y cuyo fin consiste en persuadir a los

clientes para que compren.” (13:63) Los diferentes instrumentos que configuran la mezcla promocional son los siguientes:

- **Publicidad:** “se define como cualquier forma de comunicación impersonal acerca de una organización, producto, servicio o idea, pagada por un patrocinador identificado.” (3:18)
- **Relaciones públicas:** “rama de la comunicación que se encarga de crear, modificar y/o mantener la imagen positiva de una empresa, organización, ente público o privado, o persona; y fortalecer los vínculos con todos sus públicos (internos, externos o indirectos).” (13:s.p.)
- **Venta personal:** es la más poderosa forma de comunicación persuasiva, y representa el último eslabón del ciclo de convencimiento del cliente. El elemento principal en esta forma de comunicación, es la capacidad de retroalimentación inmediata al receptor.
- **Promoción de ventas:** “inducción directa que ofrece un valor adicional o incentivo relacionado con el producto a la fuerza de ventas, distribuidores o consumidores finales, con el objetivo primario de generar una venta inmediata.” (3:557)
- **Mercadeo directo:** “es un sistema de mercadeo con el que las organizaciones se comunican con los clientes objetivo para generar una respuesta o transacción. Esta respuesta asume la forma de una solicitud de información, compra o votación.” (3:501)

1.1.4.5 Personas

Es el conjunto de actores humanos que juegan un papel en la entrega del servicio y que influyen en las percepciones del comprador.” (24:24) Por ello, la forma en que visten, su apariencia física, sus actitudes y comportamientos afectan conjuntamente. Este elemento incluye a los empleados de la empresa que actúan tras bambalinas, en escena, como apoyo y al mismo cliente.

Con respecto a la unidad de estudio, el personal tras bambalinas engloba a los técnicos y supervisores de taller. En escena se refiere al encargado de mostrador, guardias de seguridad, entre otros. Por último, los de apoyo no participan directamente en la prestación del servicio, es el caso de los encargados de bodega de repuestos, gasolinera y cuarto de herramientas.

1.1.4.6 Proceso

“Engloba los procedimientos, mecanismo y el flujo de las actividades necesarias para la prestación del servicio, es decir, su realización y los sistemas de operación.” (24:25)

1.1.4.7 Evidencia física

“Se refiere al ambiente en el que se entrega el servicio y en el cual interactúan la organización y el cliente, así como cualquier componente tangible que facilite el desempeño o la comunicación del servicio.” (24:25) Incluye objetos tales como, folletos, tarjetas de presentación, formatos de reporte, señalización y equipo.

En la empresa unidad de análisis, la evidencia engloba aspectos como instalaciones de taller, uniformes del personal técnico y administrativo, equipo de seguridad, herramienta y señalización.

1.2 MERCADO

“Para los economistas, consiste en un conjunto de compradores y vendedores, los cuales negocian un producto o servicio concreto.” (1:s.p) Existen diversos tipos, entre los cuales se encuentran los siguientes:

- **De consumidores:** compuesto por las empresas que venden bienes y servicios de consumo masivo.
- **De empresas:** dinámica de negocios entre organizaciones.
- **Globales:** se venden bienes y servicios a escala mundial.

- **No lucrativos y sector público:** caracterizado por la venta a instituciones no lucrativas o del Estado.

1.2.1 Segmentación de mercado

Tiene como objetivo llegar a todos aquellos clientes los cuales se unen por un interés en común, para así satisfacer sus necesidades. Se divide a los compradores potenciales en grupos que tengan necesidades comunes y respondan en forma similar a las acciones de mercadeo. Esto permite a una organización identificar los sectores en los cuales centrará sus esfuerzos. Existen cuatro tipos de segmentación, las cuales se describen a continuación:

- **Geográfica:** consiste en dividir el mercado en diferentes unidades geográficas como naciones, regiones, estados, condados o ciudades.
- **Demográfica:** divide el mercado en grupos según variables como la edad, el sexo, la familia, el ciclo de vida familiar, los ingresos, la ocupación, la educación, la religión, la raza, la generación y la nacionalidad.
- **Psicográfica:** clasifica a los compradores en grupos diferentes según su clase social, su estilo de vida y su personalidad.
- **Conductual:** agrupa a los compradores según los conocimientos, las actitudes y la utilización de los productos.

1.2.2 Posicionamiento

Se refiere al lugar que ocupa un producto en la mente de los consumidores, con relación a atributos importantes que se comparan con los de los competidores. Existen dos métodos para el posicionamiento de los productos:

- **Frente a frente:** forma en la cual la empresa puede posicionarse con relación con atributos de productos similares en el mismo mercado objetivo.
- **Por diferenciación:** consiste en buscar un nicho de mercado más pequeño y menos competido para ubicar una marca.

1.2.3 Demanda

“Se define como la cantidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado por un consumidor (demanda individual) o por el conjunto de consumidores (demanda de mercado), en un momento determinado.” (21:s.p.)

a. Elasticidad de la demanda

Puede ser expresada gráficamente por medio de la curva de la demanda, la cual muestra cómo aumenta o disminuye la cantidad de bienes ante una disminución o un aumento del precio. La elasticidad de la demanda se divide en tres tipos:

- **Elástica:** cuando la elasticidad es mayor que 1, la variación de la cantidad demandada es porcentualmente superior a la del precio.
- **Inelástica:** cuando la elasticidad de la demanda es menor que 1, la variación de la cantidad demandada es inferior a la del precio.
- **Elasticidad unitaria:** cuando la elasticidad de la demanda es 1, la variación de la cantidad demandada es porcentualmente igual a la del precio.

Cuando la demanda es igual a infinito, se llama perfectamente elástica y cuando es igual a 0, esta se denomina perfectamente inelástica.

b. Demanda insatisfecha

Se refiere a la cantidad de bienes que puede ser cubierta en el mercado, con productos que ingresan del extranjero como importaciones. Se desarrolla cuando la cantidad demandada es mayor a la cantidad ofertada.

c. Elasticidad cruzada de la demanda

Se define como el cambio que se experimenta en la cantidad demandada del bien X, como resultado de un cambio porcentual en el precio de un bien Y. Estos bienes pueden ser complementarios, sustitutos o independientes.

d. Demanda potencial

Demanda que existe en el mercado para el consumo de diversos productos y que, por diversos factores, no ha llegado a cubrir las necesidades del consumidor.

e. Demanda efectiva

Constituida por el segmento de consumidores que tienen las condiciones materiales necesarias para comprar un determinado producto.

1.2.4 Oferta

“Se define como aquella cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a vender a los distintos precios de mercado. Hay que diferenciar la oferta del término cantidad ofrecida, que hace referencia a la cantidad que los productores están dispuestos a vender a un determinado precio.” (22:s.p.)

La curva de oferta es la relación gráfica existente entre el precio de un bien y la cantidad ofrecida del mismo. La pendiente de esta curva determina cómo aumenta o disminuye la oferta ante una disminución o un aumento del precio del bien, fenómeno que se denomina como elasticidad de la curva de oferta.

1.3 MARCA

Se puede definir como “un nombre, término, símbolo, o combinación de ellos con el que se pretende identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores, así como diferenciarlos de sus competidores.” (12:410)

1.4 EMPRESA

“Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común.” (4:6)

1.5 CLIENTE

Persona que accede a un producto o servicio mediante una transacción financiera u otro medio de pago.

1.5.1 Tipos de clientes

Pueden ser:

1.5.1.1 Actuales

Son aquellos que compran de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente. Generan el volumen de ventas actual, por tanto, es la fuente de los ingresos que percibe la empresa y que determina la participación en el mercado.

- a. Activos e inactivos:** activos son aquellos que en la actualidad están realizando compras o que lo hicieron dentro de un período corto de tiempo y los inactivos son aquellos que realizaron su última compra hace bastante tiempo, por tanto, se puede deducir que compran a la competencia, que están insatisfechos con el producto o servicio que recibieron o que ya no necesitan el producto.
- b. De compra frecuente, promedio y ocasional:** una vez que se han identificado a los clientes activos, se pueden clasificar según su frecuencia de compra.
 - **Frecuentes:** realizan compras repetidas o cuyo intervalo de tiempo entre una compra y otra es más corta que el realizado por el grueso de clientes. Por lo general, está complacido con la empresa, sus productos y servicios.
 - **Habitual:** realizan compras con cierta regularidad porque están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio. Es aconsejable brindarles una atención esmerada para incrementar su frecuencia de compra.
 - **Ocasionales:** realizan compras de vez en cuando o por única vez. Para determinar el porqué de esa situación es aconsejable que cada vez que un

nuevo cliente realice su primera compra se le solicite algunos datos que permitan contactarlo en el futuro, de esa manera, se podrá investigar (en el caso de que no vuelva a realizar otra compra) el porqué de su alejamiento y cómo se puede remediar o cambiar esa situación.

c. De alto, medio y bajo volumen de compras: se puede realizar la siguiente clasificación según el volumen de compras:

- **Alto:** consumen más que la mayoría de clientes.
- **Medio:** compran en una cantidad que está dentro del promedio general.
- **Bajo:** está por debajo del promedio, por lo general, a este tipo de personas pertenecen a los de compra ocasional.

d. Por su grado de satisfacción: posterior a realizar una investigación de mercado que haya permitido determinar sus niveles de satisfacción, se pueden clasificar en:

- **Complacidos:** son aquellos que percibieron que el desempeño de la empresa, el producto y el servicio han excedido sus expectativas.
- **Satisfechos:** personas que percibieron que el desempeño de la empresa, el producto y el servicio fue coincidente con sus expectativas.
- **Insatisfechos:** aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y/o el servicio por debajo de sus expectativas.

e. Según el nivel de influencia: según el grado de influencia en la sociedad o en su entorno social se dividen en:

- **Alta:** se caracterizan por producir una percepción positiva o negativa en un grupo grande de personas hacia un producto o servicio. Por ejemplo, estrellas de cine, deportistas famosos, empresarios de renombre y personalidades que han logrado algún tipo de reconocimiento especial.

- **Regular:** ejercen una determinada influencia en grupos más reducidos, por ejemplo, médicos que son considerados líderes de opinión.
- **A nivel familiar:** tienen influencia en su entorno familiar y de amigos, por ejemplo, la ama de casa considerada como una excelente cocinera, cuyas recomendaciones sobre ese tema son escuchadas con atención.

1.5.1.2 Potenciales

Se dividen en tres tipos, de acuerdo a: 1) su frecuencia de compras; 2) su volumen de compras y 3) el grado de influencia que tienen en la sociedad:

- **Según su posible frecuencia de compras**
 - Clientes potenciales de compra frecuente
 - Clientes potenciales de compra habitual
 - Clientes potenciales de compra ocasional
- **Según su posible volumen de compras**
 - Clientes potenciales de alto volumen de compras
 - Clientes potenciales de promedio volumen de compras
 - Clientes potenciales de bajo volumen de compras
- **Según su grado de influencia**
 - Clientes potenciales altamente influyentes
 - Clientes potenciales de influencia regular
 - Clientes potenciales de influencia familiar

1.6 PLAN DE MERCADEO

Documento escrito en el que de una forma estructurada se definen los objetivos comerciales a lograr en un período determinado y, se detallan las estrategias y acciones que se van a ejecutar para alcanzarlos en el plazo previsto. Según Philip Kotler, “es un documento escrito que resume lo que se conoce sobre el mercado e indica cómo es que la empresa pretende alcanzar sus objetivos de mercadeo.” (14:60)

En el escenario actual, cada vez hay menos espacio para el error y la falta de previsión, por ello el plan de mercadeo se convierte en un poderoso instrumento de gestión para la empresa. A continuación se detallan cada uno de los elementos que lo componen.

1.6.1 Resumen ejecutivo

“Consiste en el resumen de los aspectos fundamentales del plan, los principales objetivos y las recomendaciones. Permite a la alta dirección detectar los puntos clave.” (14:60)

1.6.2 Análisis de la situación

“Conlleva una evaluación del entorno de la empresa y el marco dónde se desarrollarán las estrategias.” (1:s.p) Se deben analizar las variables económicas, la competencia, datos sobre costos y ventas, y tendencias de tipo político-económico, tecnológico, legal o sociocultural, que afectan a todo el medio en el que la empresa desarrolla sus actividades.

1.6.3 Análisis estratégico

Comprende una multiplicidad de estudios de información cuyo objeto es optimizar la formulación de la estrategia empresarial. Dos herramientas utilizadas son el análisis **FODA** y el de la cartera del negocio.

a. Análisis FODA

Se emplea para detectar factores de comportamiento de organizaciones en el mercado así como el comportamiento interno de los elementos que integran la empresa. Según Javier Benavides Peña, el análisis se divide en cuatro elementos:

- **Fortalezas:** características propias de la empresa que le facilitan o favorecen al logro de los objetivos.

- **Oportunidades:** situaciones que se presentan en el ambiente de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos.
- **Debilidades:** características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos para lograr los objetivos.
- **Amenazas:** situaciones que se presentan en el ambiente y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos.

La matriz FODA se define como “el enfrentamiento de factores internos y externos, con el propósito de generar y desarrollar estrategias alternativas y la evaluación y selección de las mismas, para la toma de decisiones empresariales.” (20:1)

Consta de cuatro tipos de estrategias:

- **La estrategia FO:** se enfoca en las fortalezas internas que tiene una organización, aprovechando las oportunidades externas.
- **La estrategia FA:** se evita el impacto de amenazas externas, utilizando las fortalezas de la organización.
- **La estrategia DA:** el objetivo de ésta es contrarrestar las amenazas ambientales, y eliminar debilidades dentro de la empresa.
- **La estrategia DO:** aprovecha las oportunidades externas, para mejorar las debilidades internas de la organización.

b. Cartera del negocio

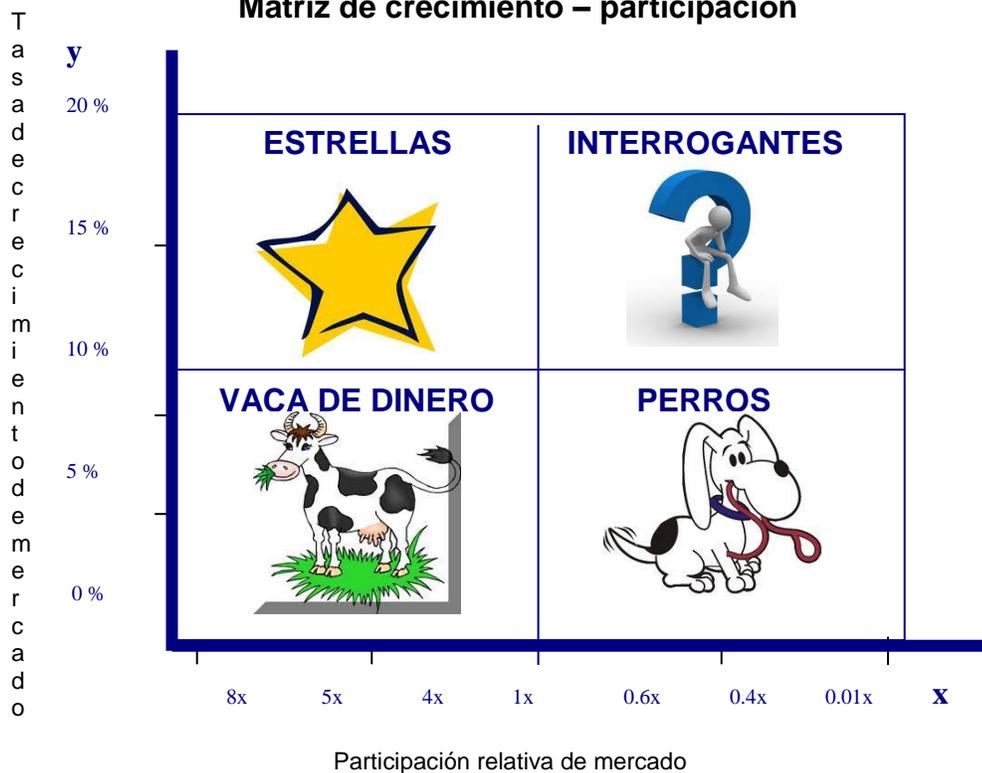
Método para decidir la asignación de recursos a diversos productos de la empresa utilizando representaciones matriciales, donde son utilizados diferentes indicadores para medir las dimensiones de atractivo y de competitividad. Una unidad estratégica de negocios posee tres características fundamentales:

- Es un solo negocio de la empresa o un conjunto de sus negocios afines que se pueden planear con interdependencia del resto de la empresa.

- Tiene su propio conjunto de competidores.
- Tiene un gerente responsable de la planeación estratégica y utilidades, controla la mayor parte de los factores que incluyen en sus utilidades.

Cuadro 1

Matriz de crecimiento – participación



Fuente: elaboración propia con base en ABCpymes. Plan de marketing

El análisis de la cartera de negocios se lleva a cabo mediante la matriz de crecimiento / participación establecida por Boston Consulting Group (BCG), la misma consiste en identificar aquellos productos o unidades económicas de negocio (UEN) y clasificarlas de acuerdo a su participación de mercado y tasa de crecimiento de mercado. La clasificación coloca a las UEN en cuatro categorías posibles:

- **Interrogantes:** se caracterizan por una tasa de participación relativa baja y operan en mercados de alto crecimiento.
- **Estrellas:** poseen una tasa de participación relativa alta y operan en mercados de alto crecimiento.
- **Vacas de dinero:** tienen una tasa de participación relativa alta y que operan en mercado de bajo crecimiento.
- **Perros:** se caracterizan por una tasa de participación relativa baja y operan en mercado de bajo crecimiento.

1.6.4 Objetivos del plan de mercadeo

“Los objetivos constituyen un punto central en la elaboración del plan de mercadeo, debido a que todo lo que les precede conduce al establecimiento de los mismos y todo lo que les sigue conduce al logro de ellos.” (1:s.p)

Determinan numéricamente a dónde se pretende llegar y de qué forma; éstos además deben ser acordes al plan estratégico general, representan también la solución deseada de un problema de mercado o la explotación de una oportunidad. Con el establecimiento de los mismos se persigue la fijación del volumen de ventas o la participación del mercado con el menor riesgo posible, para ello, deben ser:

- **Viables:** que se puedan alcanzar y que estén formulados desde una óptica práctica y realista.
- **Concretos y precisos:** totalmente coherentes con las directrices de la empresa.
- **En el tiempo:** ajustados a un plan de trabajo.
- **Consensuados:** englobados a la política general de la empresa, han de ser aceptados y compartidos por el resto de los departamentos.
- **Flexibles:** totalmente adaptados a la necesidad del momento.

- **Motivadores:** al igual que sucede con los equipos de venta, éstos deben constituirse como un reto alcanzable.

1.6.5 Estrategias de mercadeo

“Son los caminos de acción de que dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos; cuando se elabora un plan de mercadeo éstas deberán quedar bien definidas de cara a posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia, para alcanzar la mayor rentabilidad a los recursos comerciales asignados por la compañía.” (1:s.p)

Deben formularse de acuerdo a la evaluación que se realice de los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas que existan y estar relacionadas con las directrices corporativas. Las más comunes son las siguientes:

- **Competitivas:** establecer el producto como diferente al de los competidores, o de un competidor específico.
- **De segmentación de mercados:** permite llegar a un nuevo mercado o centrarse en uno con gran potencial.
- **Del producto:** se pueden estudiar usos alternativos, o métodos para incentivar la fidelidad.
- **Del precio:** un factor a considerar es si se fijarán inferiores o superiores a la competencia, si serán fijos o estacionarios. Finalmente, se estudia si se utilizarán como medio para lograr un posicionamiento.
- **De distribución:** canales que se utilizarán, su efectividad, etc.
- **De penetración, distribución y cobertura:** determinan en qué zona deben redoblar los esfuerzos, la cobertura deseada y la penetración adecuada en los mercados existentes y en los nuevos, etc.
- **De los recursos humanos:** establecer si se debe capacitar al personal, crear medios para incentivarlo, formas de mejorar sus rendimientos, etc.
- **De comunicación:** deben considerarse cuando anunciar el producto.

- **De gastos:** detallan la distribución del presupuesto del plan de mercadeo.
- **De investigación y desarrollo:** en muchas empresas se necesita expandir o redefinir los productos continuamente para generar incrementos de ventas.

1.6.6 Programas de acción

Para ser consecuente con las estrategias seleccionadas, es necesario elaborar un plan para conseguir los objetivos propuestos en el plazo determinado. Las metas se pueden alcanzar desde la aplicación de distintos supuestos y cada uno de ellos exige la aplicación de una serie de tácticas, las cuales definen las actividades concretas que se deben poner en práctica. Ello implica necesariamente el disponer de los recursos humanos, técnicos y económicos, capaces de llevar a buen término la planeación.

Se puede afirmar que el objetivo es el punto de llegada, las estrategias son el camino a seguir para poder alcanzar el objetivo y las tácticas son los pasos que hay que dar para recorrer el camino. Las diferentes tácticas que se utilicen deben estar relacionadas con la mezcla de mercadeo, ya que se propondrán distintas estrategias combinando de forma adecuada las diversas variables.

1.6.7 Presupuesto del plan de mercadeo

“Para llevar a cabo las acciones definidas previamente es necesario contar con recursos, los cuales se materializan en un presupuesto, cuya secuencia de gasto se hace según los programas de trabajo y tiempo aplicados.” (1:s.p)

Las proyecciones financieras incluyen datos de ventas, gastos y un análisis del punto de equilibrio. En lo relativo a los ingresos, muestran el volumen mensual de ventas previsto para cada categoría de producto. Con respecto a los gastos, reflejan los desembolsos de mercadeo previstos, desglosados en subcategorías.

El análisis del punto de equilibrio muestra cuantas unidades se deberían vender mensualmente para compensar los costos fijos mensuales y el promedio de los costos variables por unidad.

1.6.7.1 Participación de mercado

Según Gemma Furelos en su artículo “Tipos de control”, se puede medir de tres formas diferentes la participación de mercado de una empresa:

- **General:** se establece la relación existente entre las ventas de la empresa, y las ventas totales de la industria.
- **Relativa frente a los tres principales competidores:** se define por la relación entre las ventas de la empresa y las ventas de los competidores.
- **Relativa frente al principal competidor:** se establece por la relación entre las ventas de la empresa y las ventas del principal competidor.

El primer paso para la medición es definir las ventas totales de la industria. Luego, tomar la decisión de la forma en que se expresará la participación en el mercado, considerando las ventas en unidades físicas o en unidades monetarias.

1.6.8 Métodos de control del plan de mercadeo

Permiten conocer el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y tácticas definidas. Detectan los posibles fallos y desviaciones para aplicar soluciones y medidas correctoras. A continuación se describen los instrumentos necesarios para el control del plan de mercadeo:

- **Análisis de ventas:** consiste en la revisión del efectivo logro de los objetivos de ventas en unidades, comparando las proyecciones versus los resultados.
- **Análisis de participación de mercado:** evaluación de la posición de la empresa con respecto al mercado total.
- **Análisis de gastos de mercadotecnia:** debe realizarse un comparativo de los gastos promocionales versus el logro de los objetivos de ventas, es decir, el impacto de las acciones promocionales y el mercado ganado.

1.7 RECONSTRUCCIÓN CERTIFICADA CATERPILLAR –CCR-

Consiste en un proceso aprobado por Caterpillar dónde los productos usados son reconstruidos, promocionados y vendidos por los distribuidores autorizados. Incluye requerimientos específicos tales como, partes que deben ser cambiadas, actualizaciones que deben ser instaladas, procedimientos que deben ser ejecutados y algunas revisiones de control de calidad.

1.8 CARGADOR FRONTAL

Equipo utilizado para remover tierra relativamente suelta y cargarla en vehículos de transporte, como camiones. Generalmente son articulados para permitir maniobras en un espacio reducido.

Figura 2

Imagen de cargador frontal 988



Fuente: sitio web empresarial, año 2012.

1.8.1 Tren de potencia

Se refiere al conjunto de piezas mecánicas formado por todos los elementos que consiguen un giro y que hace avanzar finalmente a la máquina. Los componentes más importantes del tren de fuerza son el motor, la transmisión y convertidor de torque.

Figura 3
Tren de potencia de un camión de carga



Fuente: sitio web empresarial, año 2012.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL MERCADOLÓGICA DE LA EMPRESA CORPORACIÓN GENERAL DE TRACTORES, S.A.

El presente capítulo contiene el recuento de los datos obtenidos en el diagnóstico efectuado en la empresa en mención. En primer lugar, se hace referencia a la metodología utilizada, detallando el método, las técnicas y los instrumentos.

La información obtenida se presenta según diferentes análisis realizados: de la situación actual de la unidad de estudio, los factores ambientales que la afectan, el mercado en que se desenvuelve, análisis comercial, evaluación de la competencia, la mezcla de mercadeo y de la secuencia operativa del proceso de reconstrucciones certificadas.

Dicho análisis se realizó con el objetivo de conocer su situación actual y su base estructural la cual dará soporte a la propuesta del presente informe.

Debido a que la naturaleza de la propuesta se traduce en un plan, se hace necesario el análisis de la planeación estratégica y de los diversos elementos administrativos, los cuales se plantean conforme a los lineamientos básicos del diagnóstico POIDC, es decir, planeación, organización, integración, dirección y control. Debe notarse que el enfoque es meramente mercadológico.

Por último, se evalúan los factores internos y externos, los cuales se traducen en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; cuya conjugación se plasmará en posibles estrategias de mercadeo.

2.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se presenta la metodología utilizada en la recolección de los datos. Se aplicó el método científico en sus tres diferentes fases.

- **Fase indagadora:** mediante los procesos de recolección de información de las fuentes primarias empleando encuestas al cliente real y los potenciales, así como entrevistas con expertos en mercadeo y reconstrucciones.
- **Fase demostrativa:** mediante esta fase se mostró la validez de las hipótesis planteadas en el plan de investigación.
- **Fase expositiva:** dando a conocer los datos en un informe final compuesto de marco teórico, diagnóstico y un plan de mercadeo como propuesta.

2.1.1 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos utilizados son los siguientes:

Entrevista: se llevó a cabo por medio de una guía para obtener información de expertos en la rama. Se aplicó a:

- Tres personas del departamento de mercadeo.
- Supervisor del área de reconstrucciones.

Encuesta: se aplicó mediante boletas dirigidas a:

- Un (1) cliente real y
- 19 clientes potenciales.

Para establecer el número de personas encuestadas, se consideró la cantidad de clientes propietarios de cargadores frontales 988, con que cuenta la empresa, 20 cumplen con este requisito, de los cuales, uno ya utilizó el programa aplicándolo a maquinaria de minería. Se aplicó la técnica del censo a los propietarios del producto en cuestión.

Observación: se obtuvo información mediante la percepción intencionada, selectiva, ilustrada e interpretativa del objeto de estudio.

2.1.2 Proceso de investigación

La investigación se llevó a cabo en ocho fases:

- **Preparación y planificación:** programación de las actividades que se desarrollaron durante la investigación.
- **Visita preliminar:** observación de aspectos importantes para la elaboración de los instrumentos que se emplearon para la recolección de los datos.
- **Investigación bibliográfica:** búsqueda y elaboración de la base teórica que se empleó en la indagación.
- **Investigación de campo:** recolección de datos mediante entrevistas a personal de la empresa, y encuestas al cliente real y potencial.
- **Vaciado de información:** conteo de las repuestas en encuestas aplicadas a cliente real y potencial.
- **Análisis de datos obtenidos:** tabulación de datos recolectados y análisis de los mismos.
- **Elaboración de informe final:** preparación y unificación del marco teórico, diagnóstico de la situación de la empresa y elemento propositivo.
- **Presentación:** presentación del informe final y propuesta.

2.2 ANÁLISIS DEL AMBIENTE DE LA EMPRESA

Es necesario evaluar el escenario actual de la unidad de estudio.

2.2.1 Niveles en los que se desenvuelve la empresa

Se realiza un análisis inductivo de los niveles en que se desempeña la empresa.

- **Internacional:**

La crisis económica mundial ha afectado en gran manera la situación del sector de la construcción en Guatemala. La empresa mediante el programa financiero CAT se ha convertido en el puente para la venta de maquinaria usada de otros distribuidores de Latinoamérica.

- **Nacional**

Según cálculos del departamento de mercadeo, la organización perdió tres puntos de participación de mercado y se ha visto afectada por la paralización de proyectos públicos de construcción debido a las jornadas electorales y el cambio de gobierno. (Véase cuadro 2, página 47)

- **Industrial**

El sector de la construcción se ha visto afectado en los últimos cinco años. En el 2011 se observó un crecimiento de 3.9%. Un factor importante para la organización es que el gobierno pasado y el actual han mantenido estrechas relaciones con empresas mineras, de telecomunicaciones y de generación.

- **Empresa**

Se abrió el departamento de logística, mercadeo y operaciones. Se amplió la línea de productos, incluyendo equipos de marca Sullair y Genie. Se proyectó actualización de tecnología, compra de herramienta y equipos de trabajo. Asimismo, se han mejorado las instalaciones con el objeto de brindar un mejor servicio. La inversión es gracias a la adquisición de la empresa por parte de la organización peruana Ferreyros.

2.2.2 Factores del microambiente

Engloba a todos aquellos factores que afectan los procesos de trabajo de la empresa.

a. Factores varios

Se analizan cinco aspectos.

- **Recursos naturales**

Según el supervisor de reconstrucciones, los que se utilizan para el desarrollo de los procesos de trabajo, son el agua para el lavado de maquinaria y el espacio ambiental para realizar las reparaciones.

- **Recursos humanos**

Para cumplir con el objetivo central de la empresa se requiere la colaboración de 226 empleados.

- **Recursos financieros**

Según datos proporcionados por el personal entrevistado, el capital de la empresa está por encima de los 200 millones de quetzales.

- **Infraestructura**

Se emplean 1,726 mt² de construcción, dónde se ubican las oficinas administrativas, parqueos, cafetería, nueve talleres, laboratorio de análisis de aceite, bodegas de repuestos y componentes.

- **Tecnología**

Cuenta con equipo de computación actualizado. El software utilizado es una plataforma AS/400, se conoce como programa DBS. Asimismo se hace uso de los programas de Intranet de Caterpillar, tales como SIS Web, SIMSi, entre otros. Las unidades vehiculares son protegidas mediante GPS.

b. Factores culturales

Se realiza una evaluación de los agentes que pueden afectar los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos sociales.

- **Estructura y dinámica social**

La perspectiva de la dinámica social se maneja con la participación de todos los empleados por la búsqueda del bienestar total de las personas.

- **Perspectiva de la naturaleza humana**

Creencia firme en la importancia de la naturaleza humana por lo cual se invierte capital en el bienestar, en salud y seguridad mediante un departamento de seguridad industrial, de recursos humanos y de entrenamiento. La empresa provee uniformes, calzado, beneficios de cafetería, asociación solidarista, seguro médico e instalaciones confortables.

- **Orientación hacia el tiempo y espacio**

No existe orientación hacia el tiempo laboral para otorgar una promoción, se torna complicado obtener un asenso debido a que las personas perduran por años en los puestos de trabajo.

- **Religión**

Permite la libre manifestación de religiones en cada uno.

- **Roles de sexos**

La participación de ambos sexos es muy importante en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

- **Idioma**

Por requisito, es necesario que algunos empleados hablen inglés para tener una mejor comunicación con clientes y proveedores extranjeros. Asimismo, se respeta todo tipo de comunicación multiétnica.

2.2.3 Factores del macroambiente

Engloba a todos aquellos factores ajenos a la empresa y que afectan su desempeño.

a. Factores políticos

Se analizan aspectos como relaciones con oficinas gubernamentales y grupos de presión que influyen o limitan las actividades que desarrolla la empresa.

- **Estabilidad**

Es bastante sólida a pesar de la irregularidad de los últimos años en el sector de la construcción. Las decisiones gubernamentales en cuanto a minería han beneficiado a la empresa, debido a que este tipo de cliente se ha convertido en su principal fuente de ingresos. El 2012 se ha afrontado con la paralización de diversos proyectos de construcción promovidos por el gobierno. Asimismo, el ciclo electoral trajo consigo incertidumbre en cuanto al nivel de trabajo en construcción de puentes y carreteras.

- **Instituciones**

Entre las instituciones con las que trabaja la empresa se pueden mencionar la Cámara de la Construcción, Municipalidades y Ministerio de Comunicaciones debido a los proyectos de construcción que se incluyen año con año.

- **Enlaces geopolíticos**

Los más importantes son los que incluyen proyectos en concordancia con las principales entidades de construcción del país, incluyendo proyectos de minería, canteras, construcción de carreteras, capacitación de entidades privadas. Dentro de los enlaces geopolíticos internacionales, el más importante es el guarda con el fabricante de los equipos Caterpillar. Asimismo guarda estrecha relación con la empresa pública Ferreyros de Perú.

b. Factores demográficos

Se realiza un análisis de la dinámica, dimensión, estructura, evolución y características del componente humano en la unidad de estudio.

- **Crecimiento poblacional**

Genera mayores oportunidades de negocio en el sector de la construcción debido que a mayor número de personas mayor número de casas, carreteras e inversiones en obras públicas.

- **Urbanización**

No afecta de forma directa a la empresa debido a que su ubicación geográfica no colinda con áreas de vivienda popular.

- **Migración**

Afecta a la ciudad y a cualquier empresa que en ella reside, por el exceso de mano de obra. Por otro lado, puede beneficiar, influyendo en un abaratamiento de la misma.

- **Estado de salud**

Se cuenta con servicio de seguro médico y planificación de seguridad industrial de modo de garantizar un estado de salud adecuado.

c. Factores legales

La razón social de la empresa es Corporación General de Tractores, S.A. y su actividad económica se enfoca en el arrendamiento, venta y reparación de equipos industriales y maquinaria pesada. Cuenta con inscripción en el Registro Mercantil, Superintendencia de Administración Tributaria e Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Es miembro activo de la Cámara de Industria y de la Construcción.

2.3 SITUACIÓN ACTUAL MERCADOLÓGICA DE LA EMPRESA

En la presente sección se hace una evaluación de la situación actual mercadológica y administrativa de la empresa, las cuales son necesarias para la elaboración del plan de mercadeo. Los datos fueron recabados durante la investigación, utilizando las técnicas de observación, entrevista y encuesta.

Los datos recolectados servirán para analizar el escenario, interno y externo en que se desenvuelve la organización, lo que permitirá el desarrollo de estrategias idóneas, las cuales serán planteadas más adelante como material propositivo.

2.3.1 Actividad de la empresa

Se dedica a la venta, arrendamiento y reparación de maquinaria pesada, plantas eléctricas, motores marinos e industriales, motores vehiculares y montacargas de la marca Caterpillar. La empresa ofrece un respaldo completo en repuestos, servicios de mantenimiento e información técnica para todos los productos que comercializa.

2.3.2 Reseña histórica de la empresa y del programa de reconstrucciones

Inicia operaciones en marzo de 1998, luego de disolverse la empresa MAYATRAC. Formó parte de una corporación en la cual se encontraba la Corporación de Equipos –COGESA- de El Salvador, la corporación de Belice y la de Guatemala. En el 2010, la empresa FERREYROS de Perú, adquiere a la corporación por valor aproximado de 45 millones de dólares.

La organización inicia la comercialización del programa de reconstrucciones certificadas Caterpillar a finales del 2008, con la venta del mismo para la aplicación a un cargador minero y un tractor. El 2011 es establecido dentro de la cartera de productos y servicios de la empresa, creciendo así su comercialización, a la fecha se ha aplicado a 17 máquinas diferentes.

2.3.3 Planeación

Se constató que la empresa cuenta con los componentes de planeación estratégica: misión, visión, objetivos, filosofía, entre otros, aunque dichos componentes no se comunican de forma clara a todo el personal que labora en la empresa.

a. Misión

“Ser la mejor solución en equipos, respaldo al producto y opciones financieras en el territorio nacional, a través del trabajo en conjunto con nuestros clientes a un plazo de quince años”.

b. Visión

“Ser los mejores en el territorio nacional en proporcionar soluciones a nuestros clientes y satisfacción a nuestros empleados, con solidez financiera a quince años plazo”.

c. Objetivo general

“Deseamos ser el mayor proveedor de equipos, motores, generadores y maquinaria en todo el país, para poder garantizar una completa satisfacción a nuestros clientes, reduciendo sus costos de operación e incrementando su disponibilidad de equipo. Esto es posible porque todos en la empresa actuamos como socios del cliente, anticipándonos a buscar la mejor solución a sus diferentes problemas. Tenemos además el compromiso de contribuir con el desarrollo de Guatemala, brindando la mejor tecnología disponible y confiable en optimización de recursos”.

d. Filosofía

“Confiar firmemente en nuestra capacidad de hacernos cargo de los equipos y maquinaria Caterpillar del cliente, para que éste pueda dedicarse más libremente a sus otras actividades de negocios”.

En la empresa unidad de estudio, actualmente se trabaja en una campaña de reconocimiento y posicionamiento de los valores, a continuación se detalla cada uno de ellos:

- **“El cliente es primero:** brindamos a nuestros clientes un trato especial, privilegios, soluciones oportunas y productos atractivos que los mantengan fieles y satisfechos.
- **Innovación:** creamos nuevas ideas y nuevas formas de realizar procesos, transformándolos, obteniendo resultados originales.
- **Integridad:** pensamos, decimos y actuamos siempre de acuerdo a los principios de verdad, honestidad, justicia y lealtad, convirtiéndonos en personas dignas de confianza.
- **Profesionalismo:** creemos apasionadamente en lo que hacemos, nunca ponemos en peligro las normas, la calidad y los valores, cuidamos a nuestros clientes, a nuestra gente y a nuestra propia carrera.
- **Respeto por otros y por el ambiente:** valoramos a los demás y consideramos su dignidad, comprendiendo y aceptando su singularidad
- **Trabajo en equipo:** somos un grupo de personas organizadas y comprometidas que actuamos como unidad, sabemos que los resultados dependen de nuestros esfuerzos individuales y estamos comprometidos con la mejora continua”.

Algunos de los valores mencionados tienen más relación con filosofías y políticas.

e. Políticas

Entre las políticas de la empresa se encuentran:

- Compra, arrendamiento y venta de productos terminados, específicamente maquinaria pesada y liviana.

- Ofrecer respaldo y garantía completa en repuestos y servicios de mantenimiento y reparación para todos los productos Caterpillar que vende.
- Ofrecer una serie de formas de pago para facilitar la atención al cliente mediante la agilización del proceso de reparación o venta de suministros.
- Ofrecer una amplia gama de equipos, máquinas, motores y plantas con el propósito de facilitar el trabajo de construcción y agrícola en el país.
- Prestar un servicio de análisis de aceites, con el propósito de establecer el status de productividad de la maquinaria
- Brindar un eficiente y eficaz servicio de reparación y mantenimiento de la maquinaria que vende y arrenda.

f. Productos y servicios

La empresa posee una cartera de negocios dividida en cinco unidades, de las cuales, minería y generación es la UEN estrella con el 35% de los ingresos totales. La UEN de servicios representa el 10% de los ingresos de la empresa, con un crecimiento del 2% anual, lo cual la clasifica como negocio Vaca de dinero.

Repuestos representa el 20% de los ingresos, ventas prime el 30% y rental store el 5%. A continuación se detallan cada una de las unidades de negocios que conforman a la empresa objeto de estudio:

- **Rental store:** venta, arrendamiento y reparación de equipos.
- **Ventas prime:** venta de maquinaria grande.
- **Minería y generación:** equipos para la extracción de minerales y generación de energía eléctrica.
- **Repuestos:** venta de partes y componentes para reparaciones.
- **Servicios-talleres:** engloba los servicios de mantenimientos preventivo, reconstrucciones y reparaciones varias.

2.3.3.1 Programa de reconstrucciones certificadas Caterpillar

El propósito del programa es demostrar el valor superior de la marca Caterpillar, logrando que un equipo tenga una segunda vida útil.

a. Origen de las reconstrucciones certificadas

Todos los equipos tienen un ciclo de vida útil. Repararlos extiende el ciclo normal de vida, logrando mantener su productividad y confiabilidad. Cuando las ganancias netas que una máquina produce, se vuelven menor al costo de mantenimiento y operación de la misma, ésta ha dejado de producir ganancias. Según el supervisor de reconstrucciones, se debe tomar la decisión de qué hacer con ella, se acepta la baja productividad, se hacen reparaciones, se pone en trabajos menos demandantes o se cambia.

El programa demuestra que las máquinas Caterpillar están construidas para ser reconstruidas, y sobre todo, que se puede ofrecer de una manera económica. Los productos cuentan con dos ventajas en comparación con los de la competencia: la facilidad para proveer repuestos para equipos de modelos anteriores y la calidad superior en servicio de los distribuidores.

b. Misión del programa de reconstrucciones certificadas

Reconstruir una máquina proporcionándole al cliente un equipo con una segunda vida útil, cumpliendo con los estándares de uno nuevo, demostrando el valor superior de los productos Caterpillar.

c. Visión del programa de reconstrucciones certificadas

Incrementar la participación en el mercado guatemalteco de la población de maquinaria Caterpillar mediante el programa de reconstrucciones certificadas, ofreciendo un producto nuevo, capaz de competir en precio sin comprometer su calidad.

d. Requisitos para optar a una reconstrucción certificada

Según el supervisor del área, los requisitos que se deben cumplir para optar al programa son:

- Los equipos deben ser reconstruidos sustancialmente por el distribuidor certificado y no por terceros.
- Solamente se deben usar repuestos marca Caterpillar.
- Ciertas partes deben de ser cambiadas siempre, estas se especifican en los manuales de referencia de partes para reconstrucción certificada.
- El departamento de servicios debe llevar a cabo ciertas inspecciones. Se debe desarmar completamente la máquina y luego reacondicionar todos los aspectos como se especifica en la orden de trabajo.
- Los sistemas del equipo deben ser reacondicionados de acuerdo con los estándares de reparación del fabricante, deben seguirse las guías para la reutilización de partes. Los procedimientos de reparación de partes que no están descritos de manera explícita en la orden de trabajo, deben ser discutidos con Caterpillar previo a ser aplicados en el equipo.
- Los distribuidores están obligados a asumir por cuenta propia, una garantía de seis meses igual en términos y condiciones, que la garantía para un equipo nuevo.
- El distribuidor debe hacer accesible toda la información concerniente a la reparación de la máquina, para revisiones de parte de Caterpillar.
- Todo el material debe ser usado de manera confidencial y no ser distribuido a personal no autorizado.
- Los distribuidores no deben bajar los estándares mínimos, pero están en toda libertad de elevarlos en las reparaciones, si lo consideran aconsejable para propósitos de mercadeo o según las exigencias del cliente.

2.3.3.2 Planificación mercadológica

La organización cuenta con un departamento de mercadeo. A continuación se analiza lo concerniente a la planificación que desarrollan.

a. Encargado de la planificación de mercadotecnia

El subgerente de mercadeo se encarga de la planificación de las actividades. El departamento se encuentra bajo la supervisión del área de operaciones.

b. Actividades que se realizan

Las actividades de mercadeo se llevan a cabo con asesoramiento de agencias, específicamente Roca publicidad para eventos varios, Porter Novely para actividades de comunicación y Néstor Ahumada para publicidad y promoción.

c. Programación de las actividades de mercadeo

Se realiza una sistematización de las diversas actividades que se desarrollan durante el año mediante un plan de mercadeo general, dónde se establecen los objetivos de ventas y estrategias a ejecutar para alcanzarlos, tales como la de inteligencia de mercado, bases de datos, mercadeo de servicio y posicionamiento.

Durante el 2012 se pretende realizar actividades como ferias de la construcción, almuerzos con clientes, subastas de equipos y maquinaria, proyectos de innovación, implementación de proceso CRM (Customer relationship management), campañas de consolidación, proyectos para fortalecer presencia de marca, actividades para elevar la lealtad e incrementar la cobertura de mercado de la empresa. El departamento cuenta con un presupuesto aproximado de Q.4,000.000.00 para costear las actividades que se programan, lo cual es asignado mediante cierto porcentaje calculado posteriormente a realizar una evaluación de los niveles totales de ventas.

2.3.4 Organización

A continuación se describe el conjunto de elementos que definen la estructura de la empresa, evaluando aspectos como el tramo de control, el estilo de departamentalización y la cadena de mando. Cabe destacar que, según datos obtenidos en entrevistas, cuenta con manuales administrativos, los cuales no están al alcance de todo el personal.

Está conformada por 226 colaboradores. Se pretende incrementar el número de colaboradores del departamento de mercadeo, actualmente cuenta con tres personas y en un futuro contará con nueve.

a. Estructura organizacional

Es de tipo formal, debido a que cuenta con una descripción gráfica de los componentes de la organización, las líneas de autoridad y comunicación; funcional-staff, porque muestra áreas específicas de asesoría, tanto jurídica como contable.

b. Tramo de control

Es estrecho, debido a que en su mayoría, las personas cuentan con un total de seis personas a su cargo, exceptuando el área de taller central, donde el supervisor tiene a su cargo hasta 30 personas.

c. Cadena de mando

Se encuentra claramente definida; por ser de orden lineal, la función estratégica se asigna al gerente de área, todo lo referente a tácticas se asigna al supervisor y por último, el nivel operativo, en el que se encuentra los auxiliares o personal técnico y de bodega. Es de orden descendente, respetando la jerarquía desde el gerente general hacia los niveles operativos.

d. Departamentalización

Es funcional, debido a que cada área de la empresa se subdivide según las tareas específicas a realizar, las cuales han sido agrupadas y relacionadas conforme a atribuciones asignadas.

En un futuro, en vistas de los cambios organizacionales que se observan, se pretende realizar la departamentalización del área de ventas según el tipo de mercado al que se dirige, es decir, minería, generación, construcción, etc.

e. Diseño organizacional

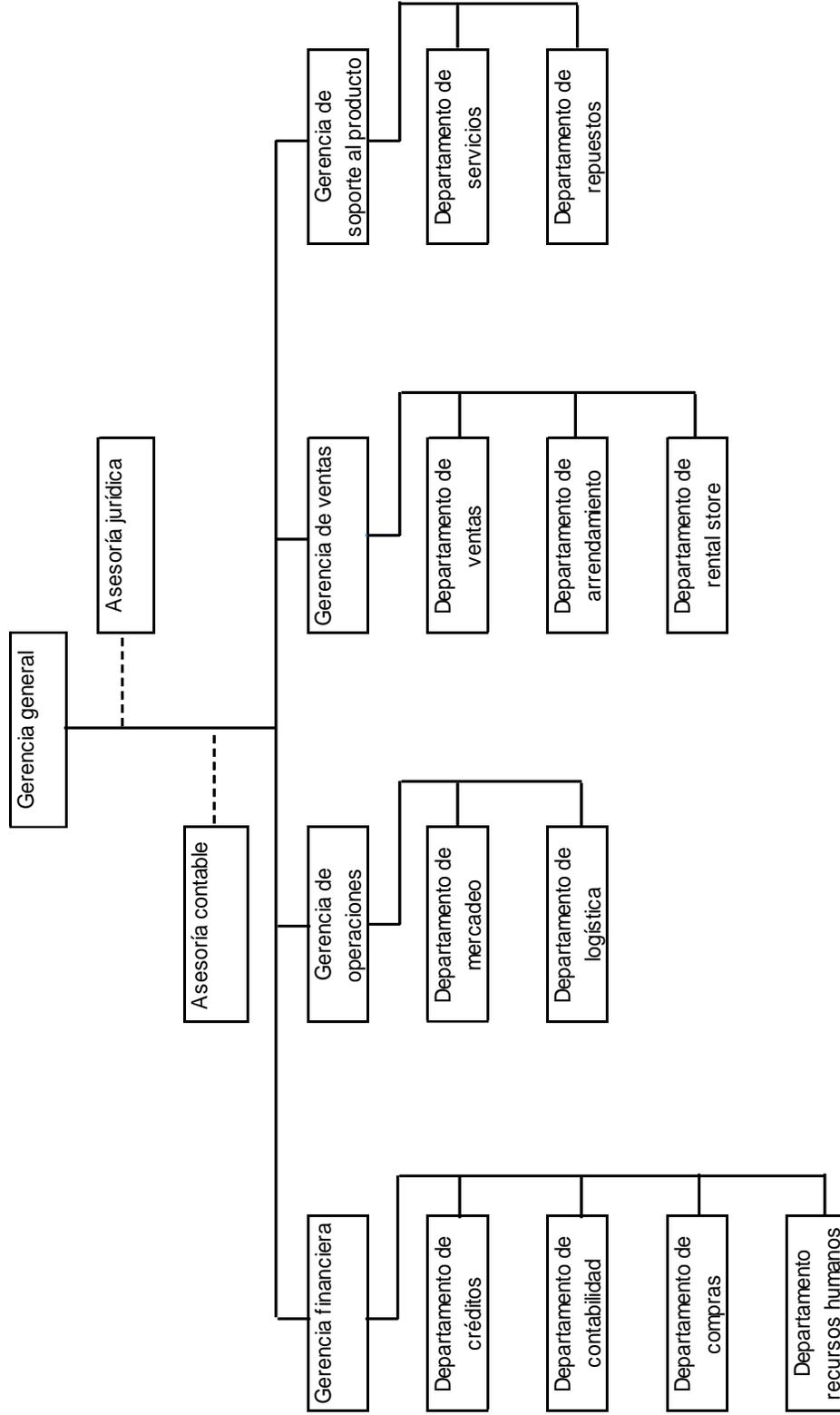
Es flexible, puede modificarse e incrementar en tamaño, y mecánico, presentando tres niveles jerárquicos rígidos y bien establecidos, uno es estratégico, uno táctico y otro operativo.

- **El primer nivel o estratégico:** formado por la gerencia general, encargada de la planificación, planteamientos de objetivos, metas y políticas así como el control de la efectiva realización de las diversas funciones, y por la gerencia financiera, de operaciones, de ventas, y de soporte al producto, la cual a su vez contiene a la gerencia de servicios y la de repuestos.
- **El segundo nivel o táctico:** conformado por los departamentos según el área de trabajo. Lo integran supervisores y jefes.
- **El tercer nivel u operativo:** engloba al personal técnico, de bodegas, control de calidad, distribución, vendedores, etc.

f. Organigrama de la empresa

A continuación se presenta el organigrama mixto general actual de la unidad de estudio, dónde se muestra el nivel estratégico y táctico de la empresa.

Figura 4
Organigrama general mixto actual de la empresa



Fuente: investigación de campo, abril 2012

2.3.5 Integración

Se describe brevemente el proceso de reclutamiento del recurso humano de la empresa y la inducción a su área de trabajo, el método de entrenamiento y el desarrollo de carreras.

a. Reclutamiento del recurso humano

En la empresa, el proceso de reclutamiento se realiza de la siguiente manera:

- **Publicación interna:** se publican datos sobre puestos de trabajo vacantes por correo electrónico y en muros ubicados en diferentes áreas de las instalaciones de la empresa.
- **Publicación externa:** se lleva a cabo una convocatoria externa mediante publicaciones en periódicos.
- **Selección:** se califica a todos los candidatos y se eligen a los que reúnen las características plantadas.
- **Pruebas psicométricas:** se aplican una serie de pruebas matemático-abstractas para determinar el perfil, las habilidades y competencias de los candidatos seleccionados.
- **Entrevista, jefe de sección:** se eligen las personas con las calificaciones más altas y se someten a una entrevista con el jefe de la sección específica dónde laboraría.
- **Entrevista, gerente de área:** el jefe del área específica recomienda al candidato idóneo, luego de esto, la persona se somete a una nueva entrevista con el gerente del área.
- **Investigación:** se envía al candidato a una institución para someterse a una prueba de polígrafo.
- **Contratación:** finaliza el proceso con la contratación del candidato, en caso de no superar la prueba de polígrafo, el proceso de reclutamiento reinicia.

b. Inducción de nuevos colaboradores

Se lleva a cabo mediante un paseo por las instalaciones de la empresa, luego se presenta al nuevo empleado ante su jefe inmediato, gerente del área y con sus compañeros de trabajo. Cabe destacar que al personal de nuevo ingreso se le entrega un folleto que contiene las normas y políticas de la organización.

En caso de ser personal técnico o que guarde alguna relación con talleres, la persona contratada es llevada con el supervisor de seguridad industrial, quien le entregará el equipo necesario, el cual es requerido según normas establecidas.

c. Desarrollo y carrera del personal de la empresa

Se constató que el personal de mercadeo tiene la percepción que dentro de la empresa no existe como tal, un proceso para desarrollar a los empleados y programar una carrera o ascensos continuos dentro de la misma. Indicaron que existe personal que ha pasado más de 20 años en un mismo puesto de trabajo.

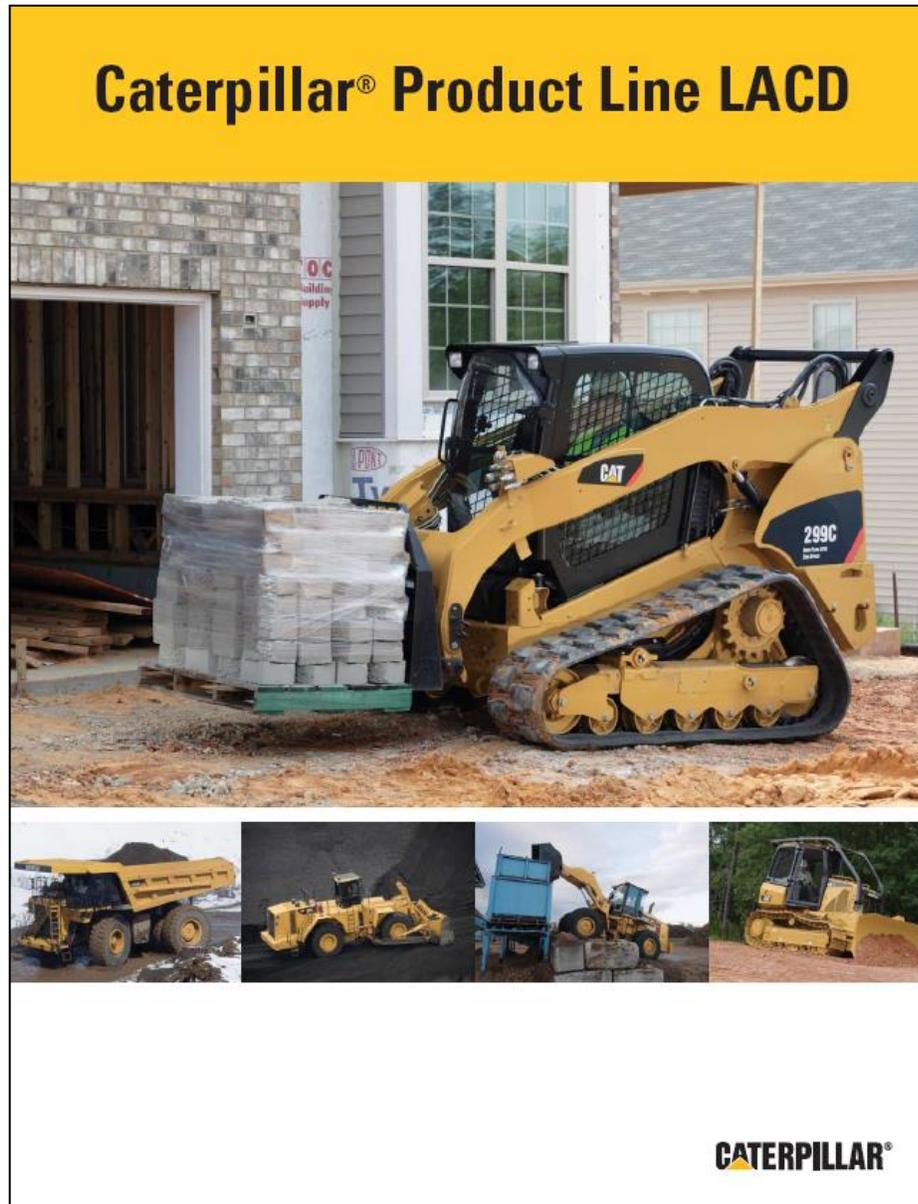
Asimismo, señalaron que históricamente no se ha incentivado a que los colaboradores se desarrollen con carreras universitarias o a nivel técnico, aspecto que a mejorado en cierto porcentaje en los últimos dos años, tomando en cuenta que se ha realizado una alianza con la Universidad Galileo para obtener descuentos en inscripciones y mensualidades.

d. Capacitación del personal de la empresa

Los cursos de capacitación habituales para el personal de nuevo ingreso de todas las áreas de la empresa son: línea de productos Caterpillar, sistema AS-400 y seguridad industrial. Al personal técnico se le imparten una serie de cursos sobre motores, hidráulica, etc., que los acreditan como técnicos I, II y III.

Asimismo, para el personal administrativo cuyas atribuciones se relacionan con actividades técnicas, se les imparte cursos de SIS web, y sistema SIMSi.

Figura 5
Portada de folleto de línea Caterpillar



Fuente: investigación de campo, abril 2012.

2.3.6 Dirección

El departamento de mercadeo se encuentra bajo la dirección y autoridad directa de la gerencia de operaciones.

a. Motivación del personal de mercadeo

El personal del departamento de mercadeo indicó en un 100% estar satisfecho en cuanto al trabajo que realizan y la remuneración dineraria y no dineraria que percibe. La imagen de la empresa y su solidez como líder del mercado los hace sentirse orgullosos de trabajar en ella, crea identidad con respecto a la organización y genera una estrecha relación que lleva a laborar con altos niveles de rendimiento.

Cuenta con una revista interna que contiene información de la empresa, datos del personal e historias relatadas por personal de la compañía, que transmiten positivismo.

b. Comunicación dentro de la organización

Se constató que la comunicación dentro de la empresa es de tipo formal y va en dirección ascendente del nivel operativo al estratégico; descendente del nivel estratégico al operativo y horizontal entre colegas o departamentos. La comunicación formal se lleva a cabo mediante oficios y correos electrónicos. Asimismo, la informal mediante pláticas personales y conversaciones telefónicas.

c. Autoridad y toma de decisiones del departamento de mercadeo

El jefe del departamento de mercadeo posee la autoridad en cierto nivel de decisiones, en caso contrario debe acudir ante el gerente de operaciones.

Tal y como señalaron los empleados de mercadeo, cada uno de los integrantes percibe que los procesos respetan la línea que sigue la cadena de mando, los conflictos se resuelven respetando los principios administrativos y los niveles jerárquicos.

Por otro lado, el personal del departamento percibe no tener el suficiente nivel de autoridad para determinadas decisiones básicas, estableciendo así, la inexistencia del factor de empoderamiento del puesto de trabajo.

2.3.7 Control

En la empresa unidad de estudio, no existe un procedimiento de medición y supervisión del desempeño individual laboral. Anualmente se realiza una evaluación del ambiente laboral, mediante una encuesta personal que forma parte del programa EOS de la organización Ferreyros.

Esta encuesta analiza aspectos como trabajo en equipo, liderazgo, motivación, autoridad, identidad, percepción en cuanto a decisiones de gerencia ejecutiva, entre otros aspectos.

a. Control aplicado en las actividades de mercadeo

En el departamento de mercadeo no se cuenta con parámetros para medir el logro de los objetivos planteados, únicamente se mide el rendimiento mediante una análisis del costo versus lo alcanzado y los niveles de utilidad percibidos durante el período de trabajo.

El tipo de control que se aplica es de rentabilidad a nivel estratégico, el control de las actividades se realiza sobre la marcha, también denominado concurrente y de forma correctiva, no se aplica la prevención mediante la planeación y el planteamiento de parámetros de evaluación.

Se emplea la retroalimentación analizando los resultados obtenidos durante el año. La supervisión del área de mercadeo esta asignada a la gerencia de operaciones.

2.4 ESTUDIO DE MERCADO

En el presente apartado, se analizan aspectos tales como la demanda actual y potencial del programa de reconstrucciones certificadas, se hace mención de la segmentación de mercado según su clasificación geográfica, demográfica, psicográfica y conductual. Asimismo, de los componentes de la mezcla de mercadeo que caracterizan al producto y/o servicio objeto de estudio.

Se realiza un comparativo del mercado total de maquinaria Caterpillar en Guatemala versus el porcentaje que representa el número total de cargadores frontales modelo 988 que reúnen los requisitos para optar al programa de reconstrucciones certificadas.

Se evalúan datos en cuanto a proveedores, ventas y posibles tendencias de oferta y demanda. Mediante esta información, se pretende obtener una imagen de la estructura actual del mercado, así como obtener números precisos para los posteriores cálculos de las ventas, los costos y las utilidades que se pretenden obtener en los años venideros.

2.4.1 Situación de mercado de la empresa

El mercado se percibe como optimista en minería y generación de energía. La empresa se caracteriza por ser líder, sin embargo, los competidores han crecido lo que ha provocado la pérdida de participación.

En el Cuadro dos, según datos proporcionados por personal del departamento de mercadeo, se muestra la cantidad de equipos que ingresan al mercado guatemalteco, en un comparativo con los que son propiedad de la unidad de estudio y los del competidor más cercano de la empresa. Según los cálculos efectuados, se muestra el porcentaje de participación de mercado para el 2007 al 2011.

Cuadro 2					
Participación de mercado de la empresa					
Año	Empresa	Industria	% empresa	Competidor A	% competencia
2007	209	599	35%	179	30%
2008	189	596	32%	173	29%
2009	183	327	56%	100	30%
2010	158	433	36%	120	28%
2011	178	546	33%	162	30%

Fuente: investigación de campo, abril 2012.

Al calcular la participación de mercado con base en los equipos nuevos que ingresan al país, contabilizándolos en unidades físicas, para el 2007, la empresa ingreso 209 unidades nuevas, lo cual representa un 35% del total de la industria. El 2009 se destaca como el de mayor porcentaje, con un 56% de participación total.

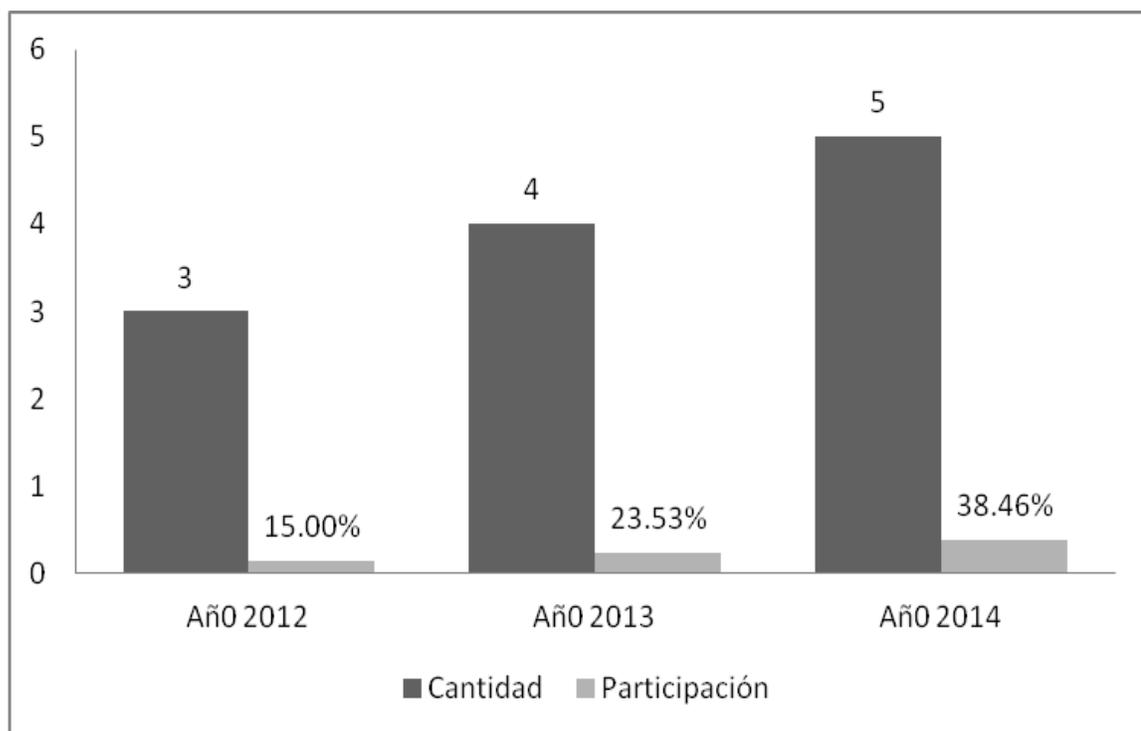
Para el 2011 disminuyó a un 33%, mostrando una caída de tres puntos porcentuales, aspecto relacionado con el crecimiento de la competencia, específicamente en la comercialización de equipos como retroexcavadoras y motoniveladoras.

Con respecto al programa de reconstrucciones certificadas Caterpillar, según datos otorgados por el analista de P.T.O.S y calidad de datos (analista de oportunidades de venta de repuestos y servicios) en el mercado guatemalteco existen 3773 máquinas Caterpillar, de las cuales, existe un aproximado de 20 cargadores frontales 988, que podrían optar a una reconstrucción, debido a que cumplen con los requisitos básicos. Se debe hacer la anotación de que el programa es exclusivo para maquinaria Caterpillar y no es comercializado por ningún otro tipo de empresa traduciéndose así, en una ventaja competitiva.

Luego de realizar los cálculos, se estima que la participación de mercado para el programa de reconstrucciones para los cargadores frontales modelo 988, para finales del año 2012 será del 15%, debido a que se aplicará el programa a un total de tres unidades, de los 20 que existen actualmente. Para el 2013 se incrementaría al 23.53% y para el año 2014 a un 38.46%. (Véase Gráfica 1)

Gráfica 1

Participación de mercado proyectada del programa de reconstrucciones certificadas Caterpillar para los cargadores modelo 988



Fuente: elaboración propia, abril 2012.

Se estima que la cantidad de cargadores que cumplen con el horometro y condiciones requeridas para aplicar al programa no se eleva, por lo cual se disminuye el tamaño del mercado, cabe destacar que esta situación podría variar según la utilización de las diversas máquinas o la compra de equipo usado que ingresa al país. (Véase Cuadro 39, página 131)

2.4.2 Mezcla de mercadeo del programa de reconstrucciones certificadas Caterpillar

Según datos proporcionados por el supervisor de reconstrucciones, se detallan los componentes que conforman la mezcla de mercadotecnia del programa.

a. Producto / servicio

Consiste en un equipo capaz de desempeñarse como uno nuevo, en confiabilidad, productividad y costo de operación. Incluye arreglo básico de equipamiento, cabina y sistema hidráulico integrado. El cliente decide el incluir o no artículos tales como, cucharón, hoja topadora, cabrestantes o desgarradores.

Figura 6

Cargador frontal modelo 988G reconstruido



Fuente: investigación de campo. Fotografías. Área de reconstrucciones.

b. Precio

El precio de venta para un equipo reconstruido puede variar según la configuración, herramientas y accesorios solicitados, así como el estado actual de la máquina. El precio de un equipo reconstruido certificado más el valor del mismo en su estado actual no debe exceder el 75 a 80% de uno nuevo equivalente.

No se presupuesta una orden de trabajo, hasta que se haya realizado una detallada evaluación de las condiciones actuales de la máquina. En promedio para un cargador frontal modelo 988, el precio aproximado redondeará los Q.3,350,000.00.

c. Plaza

El lugar dónde se realiza todo el proceso de reconstrucción certificada es el taller central, ubicado en las instalaciones centrales de la empresa. Debido a ciertas normas que rigen la contaminación y la limpieza para el proceso de trabajo, el programa no puede ponerse en práctica en un lugar ajeno al indicado.

En el taller se cuenta con equipo y herramienta especializada para el desarrollo de los trabajos de reconstrucción, tales como, grúas hidráulicas, soportes metálicos, pistolas neumáticas, entre otros. Cabe destacar que el tipo de distribución que se emplea es exclusiva, debido a que se tiene derecho único en el mercado guatemalteco en los productos de la marca Caterpillar.

d. Promoción

Actualmente no se cuenta con una mezcla promocional que se emplee en la comercialización del programa, únicamente se ha negociado con un cliente y en vistas de los altos niveles de utilidad que se obtienen se pretende darlo a conocer a los diversos clientes potenciales.

e. Personas

Los individuos encargados de llevar a cabo todo el proceso de trabajo son los técnicos de mecánica general, mecánico eléctrico, experto en hidráulica, motores y transmisiones, soldador, experto en maquinado, lavador, pintor, operador técnico, supervisor de reconstrucciones certificadas, personal de ventas, contador de servicios y los supervisores de las diversas áreas.

e. Evidencia física

Esta conformada por todo el equipo, herramientas, uniformes del personal técnico y administrativo, y las instalaciones de la empresa. En el análisis operativo se detallan aspectos relacionados con la distribución física de la empresa y del taller central.

f. Proceso

Conformado por todas las actividades necesarias para la realización de la reconstrucción. Inicia desde la inspección visual, hasta la entrega técnica del equipo. En el análisis operativo puede observarse una descripción del proceso completo, así como el tiempo necesario para cada actividad y su relación de precedencia mediante el diagrama PERT.

2.4.3 Estrategias competitivas genéricas empleadas en la unidad de estudio

En este apartado se realiza una evaluación de la forma que utiliza la empresa para competir en el mercado en que se desenvuelve. Datos obtenidos mediante entrevistas a personal del departamento de mercadeo.

a. Diferenciación

La empresa se caracteriza por la búsqueda de factores y estrategias que marquen diferencia con la competencia, tal es el caso del programa de reconstrucciones certificadas, creado esencialmente como una ventaja

competitiva, con el objeto de incrementar la participación actual de mercado de la empresa. A continuación se detallan algunas de ellos.

- **Soporte al producto:** ofrece asesoría técnica, cuenta con personal capacitado encargado de la supervisión de los equipos que forman parte de la población de maquinaria de los clientes, los cuales son asignados según cartera. Asimismo, posee una biblioteca de manuales de partes, basto abastecimiento de repuestos, servicio técnico para evaluación y reparación, tanto dentro como fuera de las instalaciones. La empresa posee costos elevados comparados con los competidores, pero a largo plazo el cliente con maquinaria Caterpillar obtiene calidad y disponibilidad de repuestos en 24 horas, aunque los repuestos estén en Estados Unidos.
- **Imagen de la marca:** los años de experiencia, la confiabilidad, la garantía y la asesoría técnica ha hecho de la marca Caterpillar “el Ferrari” de la maquinaria pesada.
- **Tecnología:** los equipos Caterpillar están amparados por un exhaustivo proceso de investigación y desarrollo previo. Se caracterizan estar equipados con software vanguardista. Se emplean monitores digitales, cámaras para movilización, software de reconocimiento de terreno, software para detección y diagnóstico de fallas vía satelital. Se tiene la opción de instalación de GPS. La empresa unidad de estudio, al ser el distribuidor autorizado para Guatemala, cuenta con los equipos actualizados para la realización de diagnósticos de fallas.
- **Cadena de distribuidores:** Caterpillar cuenta con una cadena de distribuidores en todas las regiones del mundo, aspecto del cual puede beneficiarse cualquier distribuidor autorizado. El envío de repuestos, maquinaria usada e información viaja en un lapso de tiempo menor que cualquier otra empresa del mercado guatemalteco.

b. Segmentación de mercado utilizada por la empresa

En la unidad de estudio, se divide a los diferentes clientes según segmentos de mercado, los cuales a su vez incluyen diferentes nichos, el programa puede aplicarse a un cargador frontal empleado en cualquiera de las actividades principales mediante las cuales se clasifican los clientes potenciales. A continuación se detallan cada uno de ellos.

Segmento	Nichos
• Agricultura:	Viveros Productores de cultivos Ganadería Agricultura mixta Pesca
• Industria:	Electrificación Procesadores de productos alimenticios Navegación y transporte Chatarreras Demolición Metalurgia
• Forestal:	Explotación forestal Fábricas de celulosa de papel Molinos de madera Carga y procesamiento de madera

- Biomasa forestal
- **Minería:**
 - Minería a cielo abierto
 - Minería subterránea
- **Cantera y agregados:**
 - Concreto
 - Arena, grava y pedrín
 - Agregados reciclados
 - Corte de roca
- **Manejo de basura:**
 - Relleno sanitario
 - Desechos especializados
- **Servicios públicos:**
 - Gobierno central
 - Municipalidades
- **Contratista local y grandes contratistas:**
 - Construcción obra civil
 - Excavación y movimiento de tierras
 - Construcción edificios comerciales
 - Productores de asfalto y pavimentación
 - Contratistas eléctricos
 - Fontanería, calefacción y aire acondicionado
 - Concreto, albañilería y azulejos.
 - Carpintería y trabajos de retoque
- **Equipos**
 - Motores
 - Equipos pequeños
 - Compresores

2.4.4 Demanda del mercado nacional

Según datos otorgados por personal del departamento de mercadeo, en el mercado guatemalteco existen 3773 máquinas Caterpillar, sin clasificación en los diferentes modelos y, 992 motores marinos y vehiculares. En cuanto a la población total de cargadores frontales modelo 988, existe un aproximado de 20 unidades que optan a una reconstrucción certificada Caterpillar, debido a que cumplen con los requisitos planteados.

a. Análisis de la demanda real y potencial del mercado del programa de reconstrucciones

Actualmente la empresa ha realizado un total de 17 reconstrucciones certificadas, a un ritmo ascendente de dos a seis por año. Entre la maquinaria a la cual se aplicó el programa se encuentran, tractores D9R y D6R, cargadores 966, camiones mineros AD30 y cargadores mineros R1600. Tomando en cuenta la población total de cargadores frontales 988, la demanda del programa para otros equipos y la capacidad instalada, según indicó el supervisor de reconstrucciones, se pretende iniciar con la venta del servicio y aplicarlo a tres unidades en el 2012.

b. Análisis de la demanda insatisfecha del programa de reconstrucciones certificadas

A nivel nacional se cuenta con la oportunidad de venta del servicio para las 20 unidades antes mencionadas. En el plano internacional, en caso de que un cliente de otro país o región solicite el servicio, deberá transportar el equipo hacia la empresa. Cabe destacar que en Centro América, la unidad de estudio es la única empresa que ofrece el programa de reconstrucciones. Según cálculos de Caterpillar de Estados Unidos, a nivel latinoamericano, existen 12,261 oportunidades de venta del programa de reconstrucciones, si se toman en cuenta todos los equipos de todos los modelos, y 183 si únicamente se toman en cuenta los cargadores frontales modelo 988.

2.4.5 Características básicas de los clientes del programa

A continuación se describirá lo concerniente al mercado al cual se dirige el programa de reconstrucciones certificadas Caterpillar para los cargadores frontales modelo 988, determinando el tamaño del mercado, su delimitación geográfica, los aspectos demográficos, su situación psicográfica y las características conductuales.

a. Determinación del mercado de reconstrucciones de cargadores frontales 988

Según datos del departamento de mercadeo, se cuenta con un cliente real y con 20 clientes potenciales. Cabe destacar que únicamente 20 cargadores frontales 988 cumplen con los requisitos básicos para optar a una reconstrucción.

b. Delimitación geográfica del mercado para las reconstrucciones de cargadores frontales 988

El área geográfica que se pretende alcanzar es el mercado nacional, cubriendo los 108,890 km² que lo conforman.

c. Aspectos demográficos del mercado para las reconstrucciones de cargadores frontales 988

La edad de las personas que fungen como contacto de compra se encuentra entre los 25 a 65 años de edad, el estado civil es indistinto y el nivel socioeconómico es de clase B baja hasta A alta. Se caracterizan por ser profesionales en administración de empresas, ingeniería industrial, mecánica, eléctrica y civil.

La actividad principal de las empresas que administran comprende actividades de minería, canteras y agregados, contratistas grandes y contratistas locales.

d. Situación psicográfica del mercado para las reconstrucciones de cargadores frontales 988

El grupo objetivo se caracteriza por ser profesionales con múltiples compromisos sociales. Se interesan por actividades de minería a cielo abierto, construcción de obras civiles, movimiento de tierras, asfalto y pavimentación, y extracción de material de cantera.

e. Aspectos conductuales del mercado para las reconstrucciones de cargadores frontales 988

Se detallan las conductas, los deseos, fidelidad, disposición y actitudes hacia el servicio que se esperan del cliente con respecto al programa de reconstrucciones certificadas Caterpillar.

- **Beneficios:** el cliente busca obtener garantía, calidad, asesoría técnica y soporte al producto.
- **Nivel de uso:** desconoce el funcionamiento del programa o no lo ha empleado para el equipo en cuestión.
- **Frecuencia de uso:** ocasional, la máquina debe cumplir con un mínimo de 20,000 horas trabajadas para optar al programa.
- **Nivel de fidelidad:** total, la empresa se caracteriza por ser el distribuidor exclusivo de la marca Caterpillar para Guatemala
- **Disposición:** la disposición ante el servicio es de interés y con intención de compra.
- **Actitud hacia el servicio:** existe el deseo de conocer el programa de reconstrucciones y de emplearlo.

2.4.6 Proveedores de la empresa

Los principales proveedores de la unidad de estudio son empresas dedicadas a actividades de maquinado de piezas, limpieza y reparación de componentes hidráulicos, limpieza de radiadores y enfriadores de aceite, reemplazo de vidrios y/o cristalería, reparación de componentes eléctricos y reparación de aire acondicionado. Caterpillar proporciona a la empresa los equipos que se comercializan en el territorio nacional.

2.5 ANÁLISIS COMERCIAL

En la siguiente sección se analiza lo concerniente a la situación actual del sector industrial donde se desenvuelve la empresa y los factores macroeconómicos correspondientes.

2.5.1 Indicadores macroeconómicos del sector industrial en Guatemala

La estructura del producto interno bruto –PIB- de Guatemala esta conformada por la administración pública, la agricultura (silvicultura, caza y pesca), la minería, la industria manufacturera, suministros electricidad y captación de agua, construcción, comercio, transporte, almacenamiento y comunicaciones, intermediación financiera, alquiler de vivienda y servicios privados.

La estructura del sector productivo en Guatemala es oligopólico, lo que dificulta la competitividad, así como la inversión extranjera, debido a que los costos de las principales materias primas son muy elevados. Los sectores más dinámicos de la economía durante los últimos años han sido el transporte, las telecomunicaciones y la intermediación financiera que han tenido tasas de crecimiento positivas. Los sectores de actividad con mayor porcentaje de participación en el producto interno bruto son: el de agricultura, industria manufacturera, comercio, transporte y servicios privados.

Según datos del Banco de Guatemala, mediante el informe económico y comercial de la embajada de España, el sector que actúa como motor de la economía guatemalteca es el de servicios. La construcción es uno de lo más relevantes en el país por su efecto arrastre sobre otros sectores como la industria, la minería y algunos servicios. Se ha visto muy afectado por la crisis económica de los últimos años. Ha sido el más afectado por la crisis y el que más ha contribuido a la pérdida de empleos. Se mantuvo cuatro años en recesión, en 2008 (-0,5%), 2009 (-10%), 2010 (-10%) y 2011 (-11%).

A pesar de la caída de dicho sector, en un 13.9% para el 2009, las últimas valoraciones muestran una leve recuperación, dando un crecimiento moderado de un 3.9%. En el 2010 el sector representó el 3,5% del PIB y registró un descenso significativo de más del 10%.

2.5.2 Crecimiento económico del sector industrial de Guatemala

El producto interno bruto de Guatemala logró un crecimiento considerable en el 2011, obteniendo una alza del 3.8%. Se debe tomar en cuenta que el sector de la construcción obtuvo nuevamente resultados positivos con un 0.9%.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe -Cepal-, estima que para el 2012, la economía guatemalteca crecerá en un 4%, debido a un mayor crecimiento en los sectores de minería, agricultura e industria.

Para la empresa, el sector de la minería se ha tornado en uno de los mayores ingresos durante los últimos cinco años. La minera Montana Exploradora se traduce como su principal cliente. Actualmente existe optimismo, sobre todo por la llegada de un futuro acuerdo con la Minera San Rafael, quienes iniciarán exploración y explotación en una región del departamento de Jutiapa, dicho acuerdo ya rindió frutos con la venta de más de 20 equipos nuevos.

En cuanto a la construcción de obras civiles, el año 2012 inició hacia la baja debido al cambio de posesión del gobierno central, lo cual ha ido mejorando con el transcurso de los meses, tornándose en una mayor inversión, sobre todo, en trabajos realizados en la carretera interamericana.

En el último año, se logró la venta del servicio de reconstrucciones para seis equipos, llegando a un total en ventas de casi 20 millones de quetzales.

2.6 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Se pretende conocer el entorno competitivo que rodea a la empresa, lo cual es necesario para trazar estrategias comerciales que reflejen claramente su superioridad de marca.

2.6.1 Ubicación de la competencia

Los principales competidores de la organización se ubican dentro del territorio nacional, en puntos estratégicos como Anillo Periférico capitalino, Calzada Roosevelt, zona 4 de la capital y en diversos puntos del área rural.

2.6.2 Precios de la competencia

La diferencia de precios que existe entre los productos y servicios Caterpillar y los de la competencia es claramente definida. Se debe en parte por el proceso de investigación y desarrollo. La competencia cuenta con precios más bajos, pero no ofrece el soporte al producto, la información, garantía, asesoría y tecnología que ofrece la unidad de estudio.

A pesar de esto, los clientes han optado por dejar de adquirir productos a la organización, tales como retroexcavadoras y motoniveladoras, para comprar marcas de menor precio. En cuanto al programa de reconstrucciones certificadas, se debe resaltar, que la unidad de estudio es la única que ofrece el servicio a nivel centroamericano.

El competidor A, es el más cercano a la unidad de estudio, estando a tres puntos porcentuales, tal y como se observa en el cuadro dos. La empresa busca ampliar la diferencia porcentual ofreciendo el programa de reconstrucciones como una ventaja competitiva, que permita incrementar la venta de maquinaria nueva, a su vez, incrementar el porcentaje de ventas del departamento de Servicios.

2.7 ANÁLISIS OPERATIVO

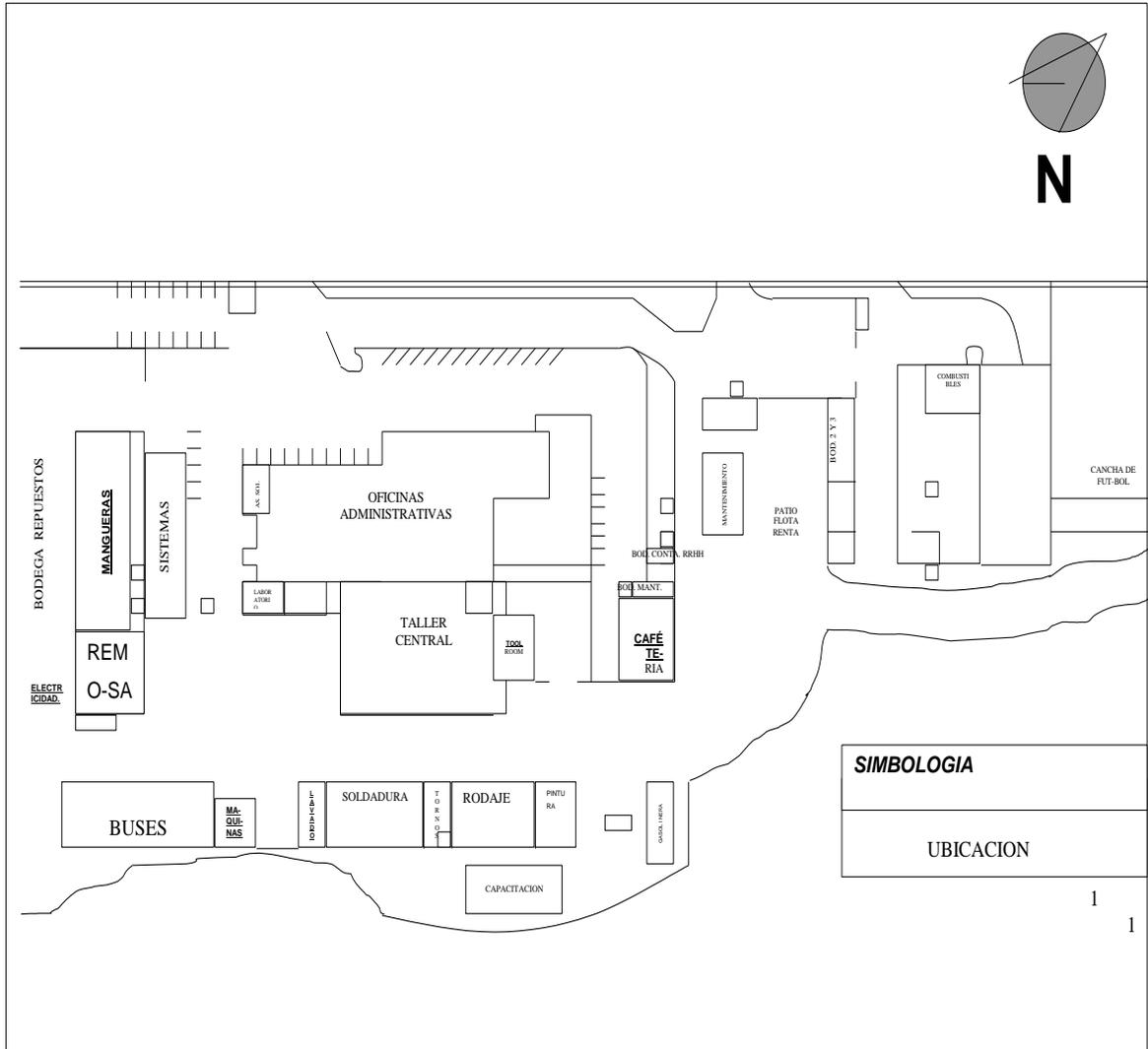
Para el proceso productivo que engloba una reconstrucción certificada es necesaria la colaboración de tres técnicos de taller central, un técnico eléctrico, un técnico soldador, dos técnicos de hidráulica, un técnico en motores y un técnico en transmisiones por máquina, para un total de nueve personas del área técnica, a la cual se suman los cuatro supervisores de las diferentes áreas productivas.

La empresa esta dividida según funciones, al igual los talleres se encuentran subdivididos según la especialización de los técnicos. Se encuentra el taller de mecánica general o central, taller de motores, transmisiones e hidráulica; taller de electricidad, taller de soldadura, rodaje y maquinado; taller de motores de buses, lavado, pintura, trabajo en campo, servicios preventivos y reconstrucciones certificadas.

2.7.1 Distribución física del taller de reconstrucciones

El tipo de distribución que se emplea en los talleres es por procesos. Para la elaboración de una reconstrucción, se cuenta con una bahía de trabajo en taller central, una bahía en soldadura, tres bancos de trabajo en motores e hidráulica, una bahía para lavado, una bahía pintura y el patio de pruebas, es decir que existen ocho estaciones diferentes.

Figura 7
Distribución física de la empresa



Fuente: investigación de campo, seguridad industrial, planos.

2.7.2 Proceso productivo de las reconstrucciones certificadas

El primer paso consiste en la inspección visual y operacional así como la revisión del historial del equipo. Una parte importante de la maquina que deberá ser revisada cuidadosamente es el chasis principal, debido a que deberá estar en buen estado como requerimiento esencial para que la máquina logre llevar a cabo una segunda vida útil completamente.

El equipo podría estar en tan buen estado que la reconstrucción certificada sería innecesaria, en este caso, se recomendarían solo reparaciones selectivas. Por otro lado, podría necesitar un alto grado de reparación de partes o excesivo cambio de partes y el costo no produciría una ganancia aceptable. En cualquiera de los casos, se deben desarrollar otras.

Si se observa una ganancia aceptable, a un precio que represente un valor adecuado, se procede con el presupuesto y se presenta al cliente. El cronograma de trabajos y la tabla de control están diseñados para coordinar cada paso. Reportes de control de calidad deben ser completados durante el armado del motor, pruebas de dinamómetro, armado del convertidor de torque y transmisión. Además, conforme se avanza en la reconstrucción, todas las evaluaciones requeridas en la orden de trabajo y en los reportes de control de calidad deben ser realizadas.

Luego de que el equipo ha sido armado en su totalidad y mientras esta en funcionamiento, se realiza una inspección operativa. Posterior al trabajo de pintura se debe llevar a cabo una evaluación visual. Si trabajos o reparaciones adicionales fueran necesarios para resolver algún problema imprevisto, se deberán de resolver y luego realizar una Inspección final, previo a entregar el equipo.

2.7.3 Diagramación del proceso de reconstrucción certificada

Para la realización del diagrama del proceso se empleará el método PERT, indicando la relación de dependencia cronológica y secuencial de las diferentes tareas. (Ver anexo 2)

A continuación, se listan los procesos que forman parte de una reconstrucción con el tiempo estimado y sus tareas predecesoras:

Cuadro 3

Precedencia del proceso de reconstrucciones certificadas

Listado de actividades			
Actividad	ET	Tiempo días	Precede
Recepción de repuestos	A	1	
Inspección visual	B	1	A
Lavado	C	3	B
Remoción de componentes	D	5	C
Trabajos de maquinado y soldadura de chasis y anclaje	E	5	D
Pintura de chasis	F	1	E
Reparación de ejes	G	3	D
Limpieza de tanque de combustible	H	1	G
Limpieza de tanque de hidráulico	I	1	H
Limpieza y reparación de radiadores	J	2	I
Reparación de motor	K	5	D
Reparación de transmisión	L	5	K
Reparación de componentes hidráulicos	M	5	L
Instalación de componentes	N	5	J,M
Reparación eléctrica	O	5	F
Prueba diagnostica TA-2	P	1	N
Prueba de operación	Q	1	P
Lavado	R	1	Q
Pintura general	S	3	R
Inspección visual o control de calidad	T	1	S
Entrega técnica	U	5	T
Total		60	

Fuente: elaboración propia con base en investigación de campo, abril 2012.

2.8 RESULTADOS DE ENCUESTA A CLIENTE REAL

A continuación se presenta la información correspondiente a la percepción del cliente real. Según datos del personal de mercadeo, la unidad de estudio tiene un total de 7748 clientes, de los cuales 20 cuentan con un cargador frontal 988. De los 20, solamente uno ha adquirido el programa de reconstrucciones.

2.8.1 Perfil del cliente real

El cliente real se constituye como una empresa dedicada a la actividad de minería, la persona encuestada es de género masculino y su edad oscila entre los 41 y 60 años.

2.8.2 Determinación de gustos y preferencias del cliente real

Se realiza un análisis de las empresas que se encuentran en la mente del cliente, su frecuencia de consumo, las ventajas competitivas que considera que posee la organización y los factores de decisión para realizar una compra.

a. Marcas que se encuentran en la mente del cliente real

Las empresas de maquinaria pesada que se encuentran en la mente del cliente real, sin contar con el nombre de la unidad de estudio y en orden de preferencia, se determinó que son competidor B, A, D, G, C, respectivamente.

b. Frecuencia de compra

Es semanal e indica que estaría dispuesto a seguir comprando a la empresa y que la recomendaría como una solución rentable. Los productos que adquiere con mayor frecuencia son repuestos.

c. Factores decisivos para una compra

Al momento de realizar una compra considera como factores decisivos la calidad del servicio al cliente y de los productos o servicios.

d. Ventajas competitivas

El cliente real expresó que la unidad de estudio posee como ventajas competitivas la garantía, el soporte al producto, la asesoría técnica y la calidad del servicio técnico. Indicó que debe mejorarse el abastecimiento de repuestos y la variedad de productos y equipos que se ofrecen.

e. Fidelidad a la marca Caterpillar

Adquiere productos de otras empresas, indicando que sus necesidades, el tamaño de los trabajos y su flota de maquinaria son diversas, requiriendo muchas veces de proveedores distintos en áreas para las cuales, la organización no cuenta con productos y/o servicios, por ejemplo, equipos agrícolas.

2.8.3 Percepción del cliente real en cuanto a la mezcla de mercadotecnia de la empresa

Se evalúa la percepción de la persona encuestada, con respecto a los componentes de la mezcla de mercadotecnia de un servicio.

a. Producto y/o servicio

La persona encuestada indica que la calidad de los productos que ofrece la organización es muy buena. Con respecto a las reconstrucciones certificadas, afirmó que conocía del servicio, que invertiría en nuevas reparaciones tanto totales como de trenes de potencia.

b. Precio

Al cuestionarlo con respecto al precio de los productos y servicios en general, indicó que es el apropiado tomando en cuenta que la empresa ofrece el mejor soporte al producto. Además estaría dispuesto a pagar un valor de tres millones en adelante por la reconstrucción de un cargador frontal modelo 988, siempre y cuando representase el 60% del precio de venta de uno nuevo equivalente.

c. Plaza

El cliente real confirma que la percepción en cuanto a las instalaciones de la empresa es excelente y que se encuentra por encima de las expectativas.

d. Promoción

Indica haber leído anuncios escritos en periódicos, y observado comerciales de televisión en el canal Guatevisión, específicamente en el segmento del tiempo del noticiero. Asimismo, le gustaría recibir información sobre descuentos, promociones, etc., a su cuenta de correo electrónico.

e. Personas

Califica el servicio técnico como bueno, asegura que el nivel de conocimiento del personal de la empresa no supera sus expectativas, e indica que la presentación tanto del personal administrativo como técnico, es de un nivel bueno.

f. Proceso

Señaló que debe mejorar la atención que se brinda desde el momento en que ingresan a la empresa. Considera que la rapidez con que presta el servicio no es la apropiada, califica como bueno la facilidad para contactar a la empresa e indica que la disponibilidad de personal y repuestos es regular.

Según el cliente real, no terminan los trabajos de reparación en el tiempo prometido. Califica como muy malo la rapidez con que se factura. Con respecto al lapso de tiempo que permitiría que sus equipos estuviesen en taller para la aplicación del programa de reconstrucciones, señaló que no debe sobrepasar los dos meses.

g. Evidencia física

Según indica la persona encuestada, la organización cuenta con el equipo y las herramientas necesarias para atender sus necesidades.

2.9 RESULTADOS DE ENCUESTAS A CLIENTES POTENCIALES

Según datos del departamento de mercadeo, de la totalidad de clientes de la empresa, únicamente 20 cuenta con cargadores frontales 988, de los cuales 19 son clientes potenciales.

Dichos clientes fueron entrevistados con el objeto de adquirir información importante para identificar y definir las oportunidades y problemas existentes en cuanto a aspectos de mercadeo, y así generar una idea clara de la situación actual de la relación del cliente con la empresa. Se obtuvieron datos con respecto a las necesidades, percepciones y preferencias de las personas que participaron en el proceso de indagación. Los resultados se presentan en diferentes secciones, el primero hace referencia al perfil de las personas encuestadas, el segundo a los gustos y preferencias y la tercera a la mezcla de mercadeo.

2.9.1 Perfil de los clientes potenciales

En cuanto a aspectos generales de las personas encuestadas, en su mayoría labora como encargado de las compras de taller, el resto se desempeña como encargado o jefe de maquinaria y/o de proyecto.

Con respecto al género, el 95% de las personas encuestadas era masculino. El 53% rondaba entre los 41 y 60 años, el 37% entre los 21 y 40, y tan solo el 11% se encontraba por encima de los 61 años de edad

2.9.2 Determinación de gustos y preferencias de los clientes potenciales

En la siguiente sección se analizan aspectos relacionadas con las marcas que se encuentran en la mente de los clientes potenciales, su frecuencia de compra, la lealtad a la marca Caterpillar, las ventajas competitivas que consideran que posee la empresa, entre otros.

a. Marcas que se encuentran en la mente de los clientes potenciales

Para establecer un listado de las empresas que se encuentran en la mente de los clientes potenciales, se les indicó que pensarán en cinco organizaciones cuya actividad se relacionara con la venta, alquiler o reparación de maquinaria pesada, que no fuera la unidad de estudio. Según los resultados, las que obtuvieron un mayor número de menciones se muestran en la cuadro 4.

Cuadro 4

Empresas de maquinaria pesada que se encuentran en la mente de los clientes potenciales

Empresa	Menciones
Competidor B	18
Competidor A	13
Competidor C	13
Competidor D	9
Competidor E	9
Competidor F	7

Fuente: investigación de campo, abril 2012.

Base: 19 clientes potenciales

Se debe hacer la anotación que las anteriores se constituyen como las principales competidoras en el mercado guatemalteco para la unidad de estudio. Son organizaciones que compiten en cierta línea de productos, tales como movimiento de tierras, equipos agrícolas, equipos de generación y maquinaria de construcción.

Ninguna de las anteriores, cuenta con un servicio mediante el cual ofrezcan actividades relacionadas con la reconstrucción certificada de alguno de los productos que ofrecen, únicamente la empresa cuenta con él, lo cual se constituye como una clara y eficaz ventaja competitiva.

b. Frecuencia de compra

Es necesario establecer la frecuencia con que los clientes potenciales del programa de reconstrucciones certificadas Caterpillar consumen productos de la empresa. (Véase Cuadro 5)

Cuadro 5		
Frecuencia de compra de los clientes potenciales		
Concepto	Frecuencia	%
Semanal	9	47%
Quincenal	6	32%
Mensual	3	16%
Trimestral	1	5%
Semestral	0	0%
Anuual	0	0%
Total	19	100%

Fuente: investigación de campo, abril 2012.
Base: 19 clientes potenciales.

El 47% de las personas encuestadas indicó que su frecuencia de compra es semanal. El 32% indicó que consume quincenalmente, hasta este punto, podrían considerarse como clientes frecuentes.

El 16% realiza compras mensualmente, siendo estos clientes habituales, mientras que solamente el 5% indicó que los lapsos de tiempo de consumo son trimestrales, traduciéndose como clientes ocasionales.

c. Productos que adquieren con mayor frecuencia los clientes potenciales

Se cuestionó a los clientes potenciales con respecto a los productos y/o servicios de la empresa, que adquieren con mayor frecuencia. (Véase Cuadro 6)

Cuadro 6		
Productos que adquieren con mayor frecuencia los clientes potenciales		
Concepto	Frecuencia	%
Maquinaria	0	0%
Equipos	0	0%
Repuestos	14	47%
Mantenimiento preventivo	12	40%
Reparaciones	4	13%
Otro	0	0%
Total	30	1

Fuente: investigación de campo, abril 2012.
Base: 19 clientes potenciales.

De las personas encuestas, el 47% indicó que los productos que adquieren con mayor frecuencia son repuestos. El 40% indicó que lo que más consumen son servicios de mantenimiento preventivo y el 13% señaló que son servicios de reparación.

Cabe destacar que del total de clientes encuestados, el 47% compra a otras empresas, tales como el competidor A, C y B. Esto debido a que su flota de maquinaria incluye equipos agrícolas y de marcas como Jhon Deere, Komatsu, Hyundai y JCB.

d. Lealtad de los clientes potenciales a la marca Caterpillar

Se cuestionó a los clientes potenciales si volverían a comprar a la empresa y si la reconocían como una solución rentable para la satisfacción de sus necesidades.

Cuadro 7		
Los clientes potenciales volverían a comprar a la empresa		
Concepto	Frecuencia	%
Si volvería a comprar	19	100%
No volvería a comprar	0	0%
Total	19	100

Fuente: investigación de campo, abril 2012.
Base: 19 clientes potenciales.

Los clientes potenciales en un 100% indicaron que volverían a la compañía a comprar.

Cuadro 8		
Los clientes potenciales consideran a la empresa como una solución rentable		
Concepto	Frecuencia	%
Si es rentable	19	100%
No es rentable	0	0%
Total	19	100

Fuente: investigación de campo, abril 2012.
Base: 19 clientes potenciales.

Por otro lado, las personas encuestadas indicaron que consideran que la empresa es una solución rentable para la satisfacción de sus necesidades y expresan que su fidelidad a la marca Caterpillar se debe en gran parte al respaldo que obtienen en cuanto al servicio técnico, asesoría, soporte al producto, asimismo, por la imagen de marca y la solidez financiera que perciben.

e. Ventajas competitivas de la empresa según los clientes potenciales

Se cuestionó a los clientes potenciales con respecto a los factores que consideraban como ventajas competitivas de la empresa versus los competidores del mercado de maquinaria pesada. (Véase Cuadro 9)

Cuadro 9		
Ventajas competitivas de la empresa según los clientes potenciales		
Concepto	Frecuencia	%
Precio	1	2%
Garantía	8	18%
Soporte al producto	15	34%
Software	0	0%
Product link	4	9%
Capacitación del personal	3	7%
Asesoría técnica	8	18%
Otro	5	11%
Total	44	100

Fuente: investigación de campo, abril 2012.
Base: 19 clientes potenciales.

Las personas encuestadas, en su mayoría, consideraron que la principal ventaja se traduce en el soporte al producto que brindan. Asimismo se encuentra la garantía y la asesoría técnica con un 18% cada una.

El 11% se inclinó por la opción de otro, atribuyendo la mención a aspectos como la capacidad que posee la compañía para tener un almacén abastecido de repuestos, así como la calidad de los productos que se ofrecen y la tecnología empleada en cada uno de ellos.

f. Factores que los clientes potenciales consideran decisivos para realizar una compra

Se cuestionó a los clientes potenciales con respecto a los factores que consideran importantes al momento de elegir el lugar dónde realizan sus compras en cuanto a repuestos y servicios de maquinaria pesada. (Véase Cuadro 10)

Cuadro 10		
Factores que los clientes potenciales consideran decisivos para realizar una compra		
Concepto	Frecuencia	%
Servicio al cliente	9	19%
Calidad del servicio	7	15%
Variedad	1	2%
Precio	13	27%
Garantía	7	15%
Stock de repuestos	11	23%
Total	48	100
Fuente: investigación de campo, abril 2012.		
Base: 19 clientes potenciales.		

En primer lugar, las personas encuestadas indicaron que el precio es lo más importante, sobre todo verifican que sea acorde con la calidad del producto y/o servicio que perciben.

En segundo lugar, expresaron que les interesa que la empresa cuente con un abastecimiento apropiado de repuestos. El 19% consideró que otro factor importante es el servicio al cliente, mientras que la garantía y la calidad del servicio obtuvieron un 15%.

g. Aspectos que debe mejorar la empresa según los clientes potenciales

Se realizó una evaluación de la percepción de los clientes potenciales con respecto a los factores del servicio que consideran que debe mejorar la unidad de estudio. (Véase Cuadro 11)

Cuadro 11		
Aspectos que debe mejorar la empresa según los clientes potenciales		
Concepto	Frecuencia	%
Servicio al cliente	7	26%
Calidad del servicio	1	4%
Variedad	0	0%
Precio	15	56%
Garantía	0	0%
Stock de repuestos	4	15%
Total	27	100

Fuente: investigación de campo, abril 2012.
Base: 19 clientes potenciales.

De las opciones analizadas, las personas encuestadas indicaron en un 56% que la unidad de estudio debe mejorar el precio de los productos y/o servicios, los consideraron demasiado elevados con respecto a la calidad que perciben al consumirlos. Por otro lado, el 26% expresó que debe mejorar el servicio al cliente, en parte por la actitud mostrada por ciertos empleados, asimismo, señalaron que el proceso de abastecimiento de repuestos muchas veces es tardado.

2.9.3 Análisis de la percepción de los clientes potenciales en cuanto a la mezcla de mercadeo de la unidad de estudio

Se requiere analizar la mezcla de mercadotecnia de la empresa y la percepción que poseen los clientes potenciales con respecto a ella.

a. Producto y/o servicio

Se evaluó la percepción de las personas encuestadas con respecto a la mezcla de mercadotecnia y el conocimiento del programa de reconstrucciones certificadas Caterpillar. Cabe destacar que los clientes potenciales del programa de reconstrucciones se constituyen como clientes reales de maquinaria nueva, repuestos y servicios de diagnóstico y reparación que ofrece la empresa objeto de estudio.

Cuadro 12		
Calidad de productos y servicios según los clientes potenciales		
Concepto	Frecuencia	%
Excelente	7	37%
Muy bueno	9	47%
Bueno	2	11%
Regular	1	5%
Malo	0	0%
Muy malo	0	0%
Total	19	100

Fuente: investigación de campo, abril 2012.
Base: 19 clientes potenciales.

Con respecto a la calidad de los servicios, los clientes potenciales expresaron en un 37% que es excelente, mientras que un 47% indicó que es muy bueno. El 5% señala que es regular debido a que muchas veces, los procesos de trabajo existentes son demasiado engorrosos, por lo tanto, la atención no es inmediata.

Al cuestionar a los clientes potenciales sobre el conocimiento de la existencia del programa de reconstrucciones certificadas. (Ver Cuadro 13)

Cuadro 13		
Conocimiento del programa de reconstrucciones según los clientes potenciales		
Concepto	Respuestas	%
Si lo conoce	6	32%
No lo conoce	13	68%
Total	19	100
Fuente: investigación de campo, abril 2012.		
Base: 19 clientes potenciales.		

Según datos plasmados en la Cuadro 13, el 32% afirmó saber de la existencia del programa de reconstrucciones certificadas Caterpillar, y que se enteraron mediante comentarios de los asesores técnicos de la empresa, mientras que el 68% expresó no haber escuchado al respecto.

De las personas encuestadas, el 84% señaló que podría interesarse en invertir para que uno de sus equipos aplique a este servicio. El resto preferiría un equipo nuevo.

Asimismo, como plan de contingencia, se cuestionó a dichas personas, si en caso de no estar interesados en una reconstrucción total, pudiesen invertir solamente en una reconstrucción del tren de potencia, a lo cual el 63% respondió que si les interesaría.

Esto revela la factibilidad de comercialización que posee el programa de reconstrucciones certificadas Caterpillar, y el nivel de aceptación que pudiese presentar al negociarlo con otros clientes del mercado actual.

b. Precio de los productos y servicios

En un apartado anterior se determinó la importancia que tiene el precio con respecto a la toma de decisiones al momento de realizar una compra.

Se evaluó la percepción de los clientes con respecto a este elemento y el precio que estarían dispuestos a pagar para adquirir un servicio de reconstrucción certificada. (Véase Cuadro 14 y 15)

Cuadro 14		
Percepción con respecto al precio de los productos y servicios, según los clientes potenciales		
Concepto	Frecuencia	%
Si es el apropiado	8	42%
No es el apropiado	11	58%
Total	19	100
Fuente: investigación de campo, abril 2012.		
Base: 19 clientes potenciales.		

Con respecto al precio actual de los productos y servicios que ofrece la unidad de estudio, el 58% de los clientes potenciales encuestados señaló que es demasiado alto y que no concuerda con la calidad percibida, debido a que la empresa es considerada como proveedor tipo A y no se comporta como tal, situación que se relaciona con la calificación que se obtuvo en cuanto a los factores a mejorar por parte de la empresa.

Por otro lado, se cuestionó a los clientes potenciales con respecto al precio que estarían dispuestos a pagar por la aplicación de una reconstrucción certificada Caterpillar a un cargador frontal modelo 988.

Cuadro 15		
Precio de una reconstrucción certificada según los clientes potenciales		
Concepto	Frecuencia	%
0 - 1 millón	0	0%
1 - 2 millones	1	5%
2 - 3 millones	1	5%
3 millones en adelante	17	89%
Total	19	100

Fuente: investigación de campo, abril 2012.
Base: 19 clientes potenciales.

El 89% de las personas encuestadas indicó que estarían dispuestos a pagar una cantidad por encima de los tres millones de quetzales, siempre y cuando este valor representase entre el 60 y 75% del precio de venta de una máquina nueva equivalente. El resto de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre uno y tres millones de quetzales con el 5% para cada alternativa.

c. Plaza

En cuanto a la plaza, la cual engloba el lugar dónde se presta el servicio y la estrategia empleada para su distribución. Se cuestionó a los clientes potenciales con respecto a la calidad de las instalaciones de la empresa. (Véase Cuadro 16)

Cuadro 16		
Percepción con respecto a las instalaciones, según los clientes potenciales		
Concepto	Frecuencia	%
Si son adecuadas	19	100%
No son adecuadas	0	0%
Total	19	100

Fuente: investigación de campo, abril 2012.
Base: 19 clientes potenciales.

Las personas encuestadas concordaron en su totalidad, en que la unidad de estudio cuenta con la infraestructura apropiada y en óptimas condiciones para la realización de los trabajos que se requieran. Según indicó el personal de la unidad de estudio, en los últimos años se ha invertido en remodelaciones de los talleres y en un futuro se pretende incrementar el espacio de talleres. Asimismo, debido al crecimiento de la organización, el espacio administrativo esta sufriendo cambios, ampliando el número de oficinas, recepción de maquinaria, entre otras.

d. Promoción

Con respecto a la promoción de los productos y servicios que ofrece la organización, se preguntó a las personas si habían observado anuncios escritos y televisivos o escuchado segmentos radiales.

El 89% de las personas encuestadas indicó haber observado anuncios escritos en periódicos, revistas especializadas, vallas y trifoliales. En cuanto a la televisión y radio, un 47% de los encuestados expresó haber observado comerciales en el canal Guatevisión.

El 11% de los encuestados indicó que nunca ha leído un anuncio escrito con material promocional de los productos y servicios que ofrece la compañía. Asimismo el 53% señaló no haber visto o escuchado un spot radial o comercial televisivo.

Cabe destacar, que el 89% de las personas encuestadas señaló que sería una buena alternativa el recibir información sobre descuentos y promociones con respecto a los productos y servicios que ofrece la empresa, a su cuenta de correo electrónico.

e. Personas

Se analizaron ciertas características en cuanto a calidad, conocimiento, presentación y actitud de las personas que participan en el proceso de prestación del servicio.

- **Calidad del servicio técnico según los clientes potenciales**

Se evalúan aspectos relacionados con la calidad del servicio técnico propio del proceso de reparación de una máquina. (Véase Cuadro17)

Cuadro 17		
Calidad del servicio técnico según los clientes potenciales		
Concepto	Frecuencia	%
Excelente	1	5%
Muy bueno	8	42%
Bueno	7	37%
Regular	2	11%
Malo	1	5%
Muy malo	0	0%
Total	19	100

Fuente: investigación de campo, abril 2012.
Base: 19 clientes potenciales.

Se determinó que la percepción de los clientes potenciales en cuanto a la calidad del servicio técnico que se presta, es de bueno a excelente. Según comentaron, dicha percepción se ve afectada por situaciones en las que los técnicos no cuentan con información, capacitación o equipo apropiado para la realización de los diagnósticos de fallas, lo cual ha ocasionado que los técnicos realicen hasta cinco viajes al lugar de trabajo y luego de esto, no dan un resultado efectivo, teniendo que enviar la máquina a las instalaciones centrales para que pueda ser evaluada y reparada.

- **Conocimiento del personal de servicio según los clientes potenciales**

Se analiza la percepción de las personas encuestadas en cuanto al nivel de conocimiento que presenta el personal de la unidad de estudio. (Véase Cuadro 18)

Cuadro 18		
Conocimiento del personal de servicio según los clientes potenciales		
Concepto	Frecuencia	%
Si es el apropiado	16	84%
No es el apropiado	3	16%
Total	19	100
Fuente: investigación de campo, abril 2012.		
Base: 19 clientes potenciales.		

De acuerdo con las personas encuestadas, el nivel de conocimiento que perciben del personal que los atiende o que forma parte del proceso de trabajo es satisfactorio, siendo el 84% los que dieron una respuesta positiva, contra un 16% que indicaron que el nivel no es adecuado.

- **Presentación del personal de la empresa**

Se cuestionó con respecto a la presentación del personal tanto técnico como administrativo.

En lo que respecta a la presentación personal de los colaboradores administrativos, los clientes potenciales indicaron en un 53%, que es de un nivel excelente, mientras que un 42% expresa que es muy bueno, solamente el 5% señala que es de nivel bueno. (Véase Cuadro 19)

Cuadro 19				
Presentación del personal administrativo y técnico según los clientes potenciales				
	Administrativo		Técnico	
Concepto	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Excelente	10	53%	9	47%
Muy bueno	8	42%	7	37%
Bueno	1	5%	3	16%
Regular	0	0%	0	0%
Malo	0	0%	0	0%
Muy malo	0	0%	0	0%
Total	19	100	19	100
Fuente: investigación de campo, abril 2012.				
Base: 19 clientes potenciales.				

La percepción en cuanto a la presentación personal de los colaboradores técnicos, obtuvo calificaciones similares con la de los administrativos. Según los resultados obtenidos, se observó que un 47% de los encuestados, consideró que se encuentra en un nivel excelente, mientras que un 37% que es muy bueno, solamente un 16% señaló que es bueno, aludiendo a ocasiones en que los técnicos han estado con el uniforme demasiado sucio.

En cierta manera, esta situación puede crear problemas con clientes exigentes, sobre todo cuando se trata de una reconstrucción certificada Caterpillar, porque deben seguirse ciertos lineamientos y cumplirse ciertos parámetros de control de contaminación establecidos. Cualquier partícula de suciedad puede hacer estragos en un sistema hidráulico, ejes, motor o transmisión si no se tiene el cuidado apropiado.

- **Atención por parte del personal de la empresa según los clientes potenciales**

Uno de los principios básicos del servicio al cliente es la actitud positiva y la empatía. La atención amable forma parte de esa actitud positiva, requiere de pro actividad, y es necesario que se muestre a todos los niveles de la compañía, tanto el personal contratado, como el temporal y outsourcing. (Véase Cuadro 20)

Cuadro 20		
Atención por parte del personal de la empresa según los clientes potenciales		
Concepto	Frecuencia	%
Si es amable	17	89%
No es amable	2	11%
Total	19	100
Fuente: investigación de campo, abril 2012.		
Base: 19 clientes potenciales.		

Al momento de cuestionar a los clientes potenciales con respecto a la calidad de atención que perciben, un 89% de las personas encuestadas expresaron que son atendidos de forma amable desde el momento en que llegan a las instalaciones de la organización.

Por otro lado, el 11% de las personas encuestadas indicaron no sentirse completamente satisfechas con este aspecto, aludiendo a que el personal de seguridad de la garita de entrada no atiende de forma correcta a las personas que ingresan, no muestran educación ni mucho menos empatía, tornándose muchas veces en discusiones de mal gusto.

f. Proceso

Se debe evaluar la percepción de los clientes potenciales en cuanto a la eficiencia y eficacia del proceso que se sigue en la prestación del servicio.

En esta sección se detallan aspectos relacionados con la rapidez con que se atiende a los clientes, la facilidad para contactar a la empresa y programar un diagnóstico o reparación, el cumplimiento de las fechas pactadas para la finalización de los trabajos, la disponibilidad del recurso humano, materiales, repuestos, equipo y suministros, la velocidad de facturación y el tiempo que se estima prudente para la realización de una reconstrucción certificada Caterpillar a un cargador frontal modelo 988.

- **Rapidez con que se presta el servicio según los clientes potenciales**

Se evalúa la percepción de los clientes potenciales con respecto a la velocidad con que la unidad de estudio actúa para la prestación del servicio. (Véase Cuadro 21)

Cuadro 21		
Rapidez del servicio según los clientes potenciales		
Concepto	Frecuencia	%
Si es la apropiada	7	37%
No es la apropiada	12	63%
Total	19	100
Fuente: investigación de campo, abril 2012.		
Base: 19 clientes potenciales.		

Este aspecto obtuvo una mala calificación, tomando en cuenta que únicamente el 37% de las personas encuestadas opinó que la velocidad con que se presta el servicio es la apropiada, 63% que indicó lo contrario.

- **Cumplimiento de fechas de entrega según los clientes potenciales**

Otro factor importante a evaluar es el cumplimiento de las fechas que han sido pactadas para la finalización de los trabajos de reparación, mantenimiento o diagnóstico, solicitados por los clientes. (Véase Cuadro 22)

Cuadro 22		
Cumplimiento de fechas de entrega según los clientes potenciales		
Concepto	Frecuencia	%
Si cumplen	6	32%
No cumplen	13	68%
Total	19	100
Fuente: investigación de campo, abril 2012.		
Base: 19 clientes potenciales.		

Según los resultados obtenidos, el 32% de los clientes potenciales entrevistados señaló que los trabajos han sido finalizados en la fecha que se ha prometido, mientras que un 68% indicó que nunca se cumple con las fechas pactadas para la entrega de los trabajos solicitados.

Gran número de las personas encuestadas aseveraron que muchas de las ocasiones en las que el proceso se torna lento, se debe a la poca disponibilidad de repuestos, a la dificultad que se encuentran para contactar a la empresa y poder programar un servicio de reparación o mantenimiento inmediatamente, o a la complicación para obtener una forma de pago razonable por parte del departamento financiero de la empresa.

Los clientes potenciales expresan malestar, porque los equipos deben permanecer inoperables por largos períodos, provocando pérdidas cuantiosas.

- **Facilidad para contactar a la empresa según los clientes potenciales**

Un factor determinante en el tiempo de prestación del servicio, es la facilidad con la que el cliente puede contactar a la empresa y programar un diagnóstico o reparación. (Véase Cuadro 23)

Cuadro 23		
Facilidad para contactar a la empresa según los clientes potenciales		
Concepto	Frecuencia	%
Excelente	1	5%
Muy bueno	5	26%
Bueno	8	42%
Regular	3	16%
Malo	1	5%
Muy malo	1	5%
Total	19	100
Fuente: investigación de campo, abril 2012.		
Base: 19 clientes potenciales.		

Se determinó, que los clientes potenciales, en su mayoría, calificaron la facilidad para contactar a la empresa de muy malo a bueno. El 42% de estas personas indicó que se ubica en un nivel medio, es decir, bueno.

Únicamente el 5% indica que es de un nivel excelente. Una de las personas entrevistadas señaló que el funcionamiento del PBX de la compañía es muy malo y que muchas veces las llamadas rebotan de una extensión a otra sin encontrar una solución concreta.

- **Percepción de la disponibilidad de personal y repuestos por parte de los clientes potenciales**

La facilidad con que se pueda programar un servicio de reparación, mantenimiento o diagnóstico depende en gran manera de la disponibilidad tanto de personal técnico como de los repuestos necesarios para realizar dichos trabajos.

Según indicaron las personas encuestadas, la disponibilidad de personal y repuestos tiene una calificación de bueno a muy bueno. (Véase Cuadro 24)

Cuadro 24		
Percepción de la disponibilidad de personal y repuestos por parte de los clientes potenciales		
Concepto	Frecuencia	%
Excelente	0	0%
Muy bueno	12	63%
Bueno	7	37%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Muy malo	0	0%
Total	19	100
Fuente: investigación de campo, abril 2012.		
Base: 19 clientes potenciales.		

El 63% indicó que está en un nivel muy bueno, mientras que el 37% señaló que se ubica en un nivel bueno. Situación que se relaciona con los aspectos a mejorar del servicio, tomando en cuenta que muchas veces, el abastecimiento de repuestos no es el apropiado.

- **Percepción de los clientes potenciales con respecto a la rapidez de facturación de los servicios prestados**

El aspecto mejor calificado en cuanto al proceso, es la rapidez con que se facturan los trabajos solicitados, dónde la calificación obtenida muestra una tendencia de bueno a excelente.

El 42% de las personas encuestadas señaló que la rapidez es la apropiada, calificándola de excelente. El 32% la calificó en un nivel muy bueno y el 11% como bueno. (Véase Cuadro 25)

Cuadro 25		
Percepción de los clientes potenciales con respecto a la rapidez de facturación de los servicios prestados		
Concepto	Frecuencia	%
Excelente	8	42%
Muy bueno	6	32%
Bueno	2	11%
Regular	0	0%
Malo	3	16%
Muy malo	0	0%
Total	19	100
Fuente: investigación de campo, abril 2012.		
Base: 19 clientes potenciales.		

Cabe destacar que existe un 16% que consideró que el proceso de facturación no supera sus expectativas, calificándolo como malo, atribuyendo su respuesta a ocasiones en que las facturas no llegan a tiempo en el período contable o que muchas veces los servicios se facturan mucho tiempo después de realizado el trabajo.

- **Período para una reconstrucción según los clientes potenciales**

Se cuestionó a los clientes potenciales con respecto al tiempo que estarían dispuestos a tener su equipo en taller para la aplicación del programa de reconstrucciones certificadas Caterpillar.

Cada minuto que un equipo o máquina está en taller, el cliente tiene un costo de oportunidad, cuyas cifras se traducen en miles de quetzales, es por eso, que es sumamente importante programar cada actividad con la mayor certeza y controlar los tiempos de ejecución. (Véase Cuadro 26)

Cuadro 26		
Período para una reconstrucción según los clientes potenciales		
Concepto	Frecuencia	%
Un mes	9	47%
Dos meses	10	53%
Tres meses	0	0%
Total	19	100
Fuente: investigación de campo, abril 2012.		
Base: 19 clientes potenciales.		

Los clientes potenciales entrevistados, en un 47% indicaron que estarían dispuestos a tener su equipo o máquina en taller por un lapso de tiempo no mayor a un mes. Por otro lado, el 53% restante indicó que permitirían estuviese por un período no mayor a los dos meses de trabajo.

g. Evidencia física

Se cuestionó si consideraban que la empresa contaba con el equipo y herramientas necesarias para atender sus necesidades. El 100% de los clientes potenciales entrevistados concordó en que la respuesta era afirmativa.

2.10 ANÁLISIS FODA

Luego de la evaluación realizada y con los datos obtenidos mediante la observación directa, encuestas a clientes reales y potenciales, y las entrevistas a empleados del departamento de mercadeo y supervisor de reconstrucciones, se presenta una lista de los factores internos y externos encontrados, clasificados como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

2.10.1 Fortalezas de la empresa

Se consideran como elementos internos positivos propios de la unidad de estudio los siguientes:

- La empresa cuenta con solidez financiera.
- Cuenta con instalaciones amplias y modernas.
- La empresa cuenta con equipo y software actualizado.
- La empresa cuenta con un departamento de entrenamiento.
- Los productos Caterpillar pueden ser reconstruidos.
- Cuenta con capital humano profesional.
- Cuenta con outsourcing para actividades promocionales.
- Se introdujo tecnología Product link para el monitoreo de equipos vía satélite.
- La empresa realiza actividades de mercadeo como ferias, subastas y almuerzos con clientes.
- Según el cliente real entrevistado, la empresa cuenta con un satisfactorio abastecimiento de repuestos y partes originales.
- Según el cliente real y los potenciales, la calidad de los productos Caterpillar es superior al resto de las empresas competidoras.
- Según los clientes potenciales, su fidelidad a la empresa se debe al soporte al producto, asesoría técnica, garantía y exclusividad de la marca.
- Según los clientes potenciales, la unidad de estudio cuenta con la infraestructura apropiada para la realización de los trabajos que requieran.

2.10.2 Debilidades de la empresa

Se consideran como elementos internos negativos propios de la empresa los siguientes:

- Los costos de la empresa son elevados.
- Existe espacio físico que no se aprovecha.
- La empresa ha perdido participación de mercado.
- No existe el empoderamiento del puesto de trabajo.
- El programa de entrenamiento no cumple con los requerimientos básicos de actualización y enriquecimiento del conocimiento.
- No cuenta con evaluación de desempeño individual laboral.
- No cuenta con parámetros de medición de las actividades de mercadotecnia.
- No se ha dado a conocer el programa de reconstrucciones certificadas.
- Según el cliente real, el nivel de conocimiento de los empleados de servicio con respecto a productos y/o servicios de la empresa, no es el apropiado.
- Según los clientes potenciales, los precios de los productos y servicios que ofrece la unidad de estudio son demasiado elevados.
- Según los clientes potenciales, los empleados de servicio no muestran actitud positiva, empatía y pro actividad.
- Según los clientes potenciales, la empresa no ofrece variedad de marcas.
- Según los clientes potenciales, el abastecimiento de repuestos no supera sus expectativas
- Según los clientes potenciales, los procesos de trabajo son engorrosos, lo cual retrasa muchas veces la programación de servicio.
- Según los clientes potenciales, la empresa desaprovecha el correo electrónico como herramienta promocional.
- Según los clientes potenciales, la empresa no cumple en el 70% de las ocasiones con las fechas pactadas para la finalización de los trabajos.

2.10.3 Oportunidades de la empresa

Los factores del ambiente externo de la empresa que pueden tomarse como posibilidades de crecimiento son los siguientes:

- Desarrollo de proyectos públicos como la transversal del norte.
- Crecimiento de la actividad de minería en el país.
- Diversificación de las compañías de telecomunicaciones.
- Crecimiento del mercado de maquinaria y equipos usados.

2.10.4 Amenazas de la empresa

Los elementos externos a la unidad de estudio que pueden afectar en determinado momento su desempeño son los siguientes:

- Crecimiento y diversificación de la competencia.
- Las empresas competidoras ofrecen productos sustitutos para los equipos pequeños y medianos que comercializa la unidad de estudio.
- El sector de la construcción se ha visto afectado en los últimos años.
- La competencia ofrece productos de menor precio.

2.10.5 Matriz FODA de la empresa

A continuación se detalla la matriz FODA correspondiente a la evaluación de los factores internos y externos que afectan a la empresa unidad de estudio.

Cuadro 27

Matriz FODA para la empresa de maquinaria pesada

<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>Fortalezas (F)</p> <p>F1. Solidez financiera. F2. Instalaciones amplias y modernas. F3. Equipo y software actualizado. F4. Cuenta con un departamento de entrenamiento F5. Productos Caterpillar se pueden reconstruir. F6. Capital humano profesional. F7. Outsourcing para actividades promocionales. F8. Tecnología Product link para monitoreo. F9. La empresa realiza actividades de mercadeo como ferias, subastas y almuerzos con clientes. F10. Abastecimiento de repuestos y partes originales. F11. Productos Caterpillar de calidad superior. F12. Fidelidad de los clientes por soporte al producto, asesoría, garantía y exclusividad. F13. Infraestructura apropiada para las reparaciones.</p>	<p>Debilidades (D)</p> <p>D1. Costos elevados D2. Espacio físico sin aprovechar. D3. Pérdida de participación de mercado. D4. Ausencia de empoderamiento del puesto de trabajo. D5. Programa de entrenamiento deficiente. D6. Ausencia de evaluación de desempeño, D7. Ausencia de parámetros de medición de las actividades de mercadotecnia. D8. No se ha dado a conocer el programa de reconstrucciones. D9. Nivel de conocimiento de los empleados de servicio es deficiente. D10. Precios demasiado elevados. D11. Empleados de servicio no muestran empatía y actitud positiva. D12. No hay variedad de marcas. D13. Abastecimiento de repuestos no supera las expectativas de los clientes. D14. Procesos de trabajo engorrosos. D15. No se aprovecha el correo electrónico como medio promocional. D16. No se cumplen las fechas de entrega de trabajos.</p>
<p>Oportunidades (O)</p> <p>O1. Desarrollo de proyectos públicos como la transversal del norte. O2. Crecimiento de la actividad de minería. O3. Diversificación de las compañías de telecomunicaciones. O4. Crecimiento del mercado de maquinaria y equipos usados.</p>	<p>Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elevación del nivel de utilidades mediante la comercialización del programa de reconstrucciones certificadas. (F5,O4) • Difusión del programa de reconstrucciones certificadas mediante el empleo de actividades publicitarias. (F5,F7,O4) 	<p>Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de las ventas del departamento de servicios mediante actividades relacionadas con mercadeo directo, empleando el correo electrónico y almuerzos con clientes potenciales del programa de reconstrucciones certificadas. (D15,O4)
<p>Amenazas (A)</p> <p>A1. Crecimiento y diversificación de la competencia. A2. Competencia ofrece productos sustitos para equipos pequeños y medianos. A3. Sector de la construcción se ha visto afectado. A4. Competencia ofrece productos de menor precio.</p>	<p>Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la participación de mercado mediante la promoción del programa de reconstrucciones certificadas Caterpillar. (F5,F7,A1,A2) 	<p>Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento del nivel de satisfacción con respecto al servicio al cliente que se percibe, mediante el diseño de un curso de capacitación. (D11,A1) • Definición de controles mercadológicos para determinar el cumplimiento de los objetivos de mercadeo y establecimiento de los medios más eficaces de evaluación. (D7,A1,A2)

Fuente: elaboración propia, abril 2012.

CAPÍTULO III
PROPUESTA DEL PLAN DE MERCADEO PARA EL PROGRAMA DE
RECONSTRUCCIONES CERTIFICADAS DE LOS CARGADORES
FRONTALES 988

A partir del trabajo de campo se determinó la situación actual de la empresa de maquinaria pesada, la cual se toma como base, en el diseño del Plan de Mercadeo que se propone a la unidad de estudio, como una herramienta de mercadotecnia que definirá las distintas actividades que se deberán ejecutar para promover su desarrollo en el año 2013.

3.1 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La empresa se dedica a la venta, arrendamiento y reparación de maquinaria pesada. Se caracteriza por ser líder del mercado. Su estrategia competitiva plantea definir una marcada diferenciación en cuanto a calidad y beneficios que ofrece la marca Caterpillar, apoyándose en un arduo proceso de investigación y desarrollo de los productos que ofrece, soporte al producto, asesoría técnica, un eficiente proceso de abastecimiento de repuestos, garantía, tecnología y una sólida cadena de distribución.

Compite en un mercado afectado durante los últimos años por la crisis económica. Dicha situación ha disminuido la actividad comercial en diferentes estratos del sector secundario al cual pertenece, tal es el caso de la construcción, tanto en obras públicas como privadas.

Se ha beneficiado con la diversificación de las telecomunicaciones y con el incremento de la actividad minera y de extracción, siendo su principal fuente de ingresos, las empresas dedicadas a la extracción de oro, níquel y petróleo.

La crisis ha afectado los bolsillos de los clientes, lo cual los ha llevado en busca de productos sustitutos de menor precio. Esto ha provocado que la empresa haya disminuido para el 2011, tres puntos en cuanto a su participación de mercado. Ha perdido terreno, sobre todo en la comercialización de retroexcavadoras y motoniveladoras. A lo que se suma, que la competencia ha diversificado sus líneas de productos.

Para combatir esta situación, la empresa ha implementado una variedad de estrategias, entre las cuales se encuentra el programa de reconstrucciones certificadas Caterpillar, el cual se puso a prueba, percibiendo utilidades por encima del 30%.

El programa se ha aplicado a 17 equipos de diferentes modelos propiedad de la empresa de minería Montana Exploradora, se pretende extender la cobertura a organizaciones dedicadas a la construcción, extracción y cantera, incluyendo a los denominados grandes contratistas.

En Guatemala existen 3773 máquinas Caterpillar, y 992 motores marinos y vehiculares. De estos, se presenta la oportunidad de aplicarlo a cargadores frontales modelo 988, existiendo un total de 20 unidades que cumplen con los requisitos básicos planteados, tales como situación mecánica actual, estructura y cantidad de horas trabajadas.

En la comercialización de dicho programa, no se ha empleado la planeación mercadológica, se desconoce el mercado potencial, no se han definido las estrategias y no se cuenta con los instrumentos de control.

La implementación del plan de mercadeo permitirá a la compañía fijar el flujo concreto de acción de las actividades de mercadeo y comercialización del programa, estableciendo las estrategias y los instrumentos de control idóneos.

3.2 OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA

- Brindar a la empresa un plan de mercadeo que contenga las directrices correspondientes a las diversas actividades mercadológicas a ejecutar en la comercialización del programa de reconstrucciones certificadas Caterpillar durante el año 2013.

3.2.1 Objetivos específicos de la propuesta

- Establecer estrategias de mejoramiento del nivel de satisfacción por parte de los clientes con respecto al servicio al cliente que presta el personal de la empresa utilizando cursos de capacitación y boletas de seguimiento.
- Determinar tácticas de mejoramiento en cuanto a la relación comercial que se posee actualmente con los clientes reales y potenciales haciendo uso de herramientas tecnológicas como el correo electrónico para el 2013.
- Incrementar las ventas del departamento de servicios en un 5% al finalizar el 2013.
- Difundir el programa de reconstrucciones certificadas Caterpillar como una opción económica mediante actividades publicitarias desarrolladas durante el 2013.

3.3 INTEGRACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

Se describen brevemente los elementos que conformarán el plan anual de mercadeo del programa de reconstrucción.

- **Resumen ejecutivo**

La empresa ha aplicado el programa de reconstrucciones a maquinaria de la empresa Montana Exploradora obteniendo utilidades por encima del 30%.

- **Análisis de la situación**

Ha perdido participación de mercado, sobre todo en equipos como motoniveladoras y retroexcavadoras.

- **Planteamiento de objetivos**

Se pretende incrementar el nivel de utilidades y de participación de mercado, asimismo, mejorar los procesos de servicio al cliente y planificación mercadológica.

- **Estrategias de mercadeo**

Contiene el detalle de las estrategias: publicitaria para la difusión del programa de reconstrucciones; de mercadeo directo para incrementar las ventas del departamento en un 5%; de entrenamiento para el mejoramiento del servicio al cliente y de mejoramiento del proceso de planificación mercadológica.

- **Programas de acción**

Se definen las tareas a desarrollar en la ejecución de las diversas estrategias, tales como reclutamiento de una persona para el control y planificación mercadológica, diseño de artes para actividades publicitarias, etc.

- **Presupuesto del plan anual**

Contiene la evaluación económica de las actividades a desarrollar y la especificación de los niveles de ventas que se espera percibir. Obteniendo un nivel de ventas con utilidades por encima del 35%.

- **Métodos de control del plan**

Se propone un vínculo de retroalimentación mediante instrumentos tales como la boleta de análisis del nivel de satisfacción de los clientes.

3.4 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS PLANTEADAS EN LA MATRIZ FODA

Para la realización de la propuesta del plan de mercadeo se tomará como base la matriz FODA, en la cual se describirán las estrategias que se recomiendan a la compañía para mejorar la ejecución de las actividades de mercadotecnia.

Cuadro 28

Análisis de estrategias planteadas en la matriz FODA

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades (O)	<p>Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> Elevación del nivel de utilidades mediante la comercialización del programa de reconstrucciones certificadas. (F5,O4) Difusión del programa de reconstrucciones certificadas mediante el empleo de actividades publicitarias. (F5,F7,O4) 	<p>Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> Incremento de las ventas del departamento de servicios mediante actividades relacionadas con mercadeo directo, empleando el correo electrónico y almuerzos con clientes potenciales del programa de reconstrucciones certificadas. (D15,O4)
Amenazas (A)	<p>Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> Incremento de la participación de mercado mediante la promoción del programa de reconstrucciones certificadas Caterpillar. (F5,F7,A1,A2) 	<p>Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> Mejoramiento del nivel de satisfacción con respecto al servicio al cliente que se percibe, mediante el diseño de un curso de capacitación. (D11,A1) Definición de controles mercadológicos para determinar el cumplimiento de los objetivos de mercadeo y establecimiento de los medios más eficaces de evaluación. (D7,A1,A2)

Fuente: elaboración propia, abril 2012.

El análisis FODA resume las condiciones en que se encuentra la empresa actualmente, la matriz contiene las estrategias para solucionar los problemas detectados en el análisis y que tienen relación directa con el mercadeo y comercialización del programa de reconstrucciones certificadas Caterpillar.

Después de evaluar las diferentes estrategias que surgieron, se propone a la unidad de estudio la utilización de las siguientes:

- Estrategia de mercadeo directo para el incremento de las ventas del departamento de servicios mediante el envío por correo electrónico de afiches informativos y el desarrollo de almuerzos con los clientes potenciales.
- Estrategia de entrenamiento para la elevación del nivel de satisfacción con respecto al servicio al cliente mediante el diseño de cursos de capacitación.
- Estrategia de mejoramiento de la planificación y control de las actividades mercadológicas mediante el establecimiento de controles y definición de los medios más eficaces de evaluación.
- Estrategia publicitaria para la difusión del programa de reconstrucciones certificadas Caterpillar como una alternativa económica, funcional, rentable y que ofrece múltiples beneficios empleando vallas publicitarias.

Lo cual lleva al análisis de los elementos de la mezcla de mercadotecnia, específicamente los elementos de promoción, personas y procesos utilizados en la comercialización del programa.

Para el desarrollo de cada una de las estrategias, se definirán las tácticas a utilizar, lugar de desarrollo, responsable, material necesario y el costo de cada una de las actividades.

3.5 PLAN DE MERCADEO PARA EL PROGRAMA DE RECONSTRUCCIONES CERTIFICADAS CATERPILLAR DE LOS CARGADORES FRONTALES 988

3.5.1 Resumen ejecutivo

En el 2008 se inició la comercialización del programa de reconstrucciones certificadas Caterpillar, como una solución para ganar participación de mercado. Se ha aplicado a 17 modelos de maquinaria, en su mayoría equipos de minería.

Para el 2013 se pretende darlo a conocer a clientes potenciales y aplicarlo a los cargadores frontales modelo 988, para lo cual debe dirigirse a empresas con las siguientes características: dedicarse a la actividad de minería, construcción, extracción y pavimentación; deben encontrarse dentro del territorio nacional y tener equipos que cumplan con la cantidad de horas y situación estructural planteada en los requerimientos básicos.

Se proyecta una venta para tres unidades en el 2012, obteniendo utilidades aproximadas de Q.3,000,000.00 con niveles por encima del 35.65%, con un crecimiento de una unidad por año para el 2012 y 2014. Cabe destacar que la participación de mercado para el programa está determinada por la cantidad de cargadores frontales que cumplen actualmente con los requisitos básicos.

Para el 2012, se tendría una participación del 15% del total de equipos que cumplen con los requerimientos básicos; es decir, tres unidades, de los 20 que conforman el mercado actual. La empresa busca incrementar los niveles de utilidades del departamento de servicios en un 5%, como mínimo, con la comercialización las reconstrucciones. Para el logro de los objetivos se plantean diversas estrategias para el mejoramiento de la calidad del servicio al cliente, de la planificación y control de las actividades de mercadeo y el desarrollo de actividades promocionales y publicitarias que permiten dar a conocer el programa.

3.5.2 Análisis de la situación de la empresa

El sector de la construcción es uno de los más relevantes en Guatemala por su efecto arrastre sobre otros sectores como la minería y algunos servicios. Ha sido el más afectado por la crisis y el que más ha contribuido a la pérdida de empleos. Se mantuvo cuatro años en recesión, en 2008 (-0,5%), 2009 (-10%), 2010 (-10%) y 2011 (-11%).

En el 2010 el sector representó el 3,5% del PIB y registró un descenso significativo de más del 10%. Se debe tomar en cuenta que para el año 2011, el sector de la construcción obtuvo nuevamente resultados positivos con un 0.9%.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe -Cepal-, estima que para el año 2012, la economía guatemalteca crecerá en un 4%, debido a un mayor crecimiento en los sectores de minería, agricultura e industria.

Para la empresa, el sector de la minería se ha tornado en uno de los mayores ingresos durante los últimos cinco años. La minera Montana Exploradora se traduce como su principal cliente. Actualmente existe optimismo, sobre todo por la llegada de un futuro acuerdo con la Minera San Rafael.

En cuanto a la construcción de obras civiles, el 2012 inició hacia la baja debido al cambio de posesión del gobierno central, lo cual ha ido mejorando con el transcurso de los meses, tornándose en una mayor inversión, sobre todo, en trabajos realizados en la carretera interamericana.

La empresa se ha propuesto para el 2013 un aumento del 5% en cuanto a las utilidades percibidas por el departamento de Servicios en el 2012. Dicho objetivo se ha planteado tomando en cuenta el nivel de ganancias que se han obtenido mediante la comercialización del programa de reconstrucciones certificadas.

Para un cargador frontal 988, el precio aproximado para aplicar el proceso es de Q.3,350,000.00, lo cual no excede el 60% del valor de un equipo nuevo. La estrategia de distribución es exclusiva, debido a que debe cumplir con ciertos requerimientos de control de contaminación.

Actualmente no se ha aplicado ningún elemento de la mezcla promocional al programa de reconstrucciones certificadas. Los individuos encargados de llevar a cabo el proceso de trabajo son técnicos, supervisor de reconstrucciones, personal de ventas, contador de servicios y supervisores de áreas de especialidad.

El programa de reconstrucciones certificadas Caterpillar forma parte de la unidad de negocios denominada Servicios. Esta unidad se ubica como una vaca de dinero, debido a que el mercado en el que se desenvuelve es de bajo crecimiento y la tasa de participación es relativamente alta. Según cálculos efectuados, la unidad de Servicios representa el 10% de los ingresos totales de la empresa. Su tasa de crecimiento es del 5% anual.

Para el cálculo de los ingresos por servicios, únicamente se incluyen los costos de mano de obra de los técnicos, los materiales y los suministros correspondientes.

Cabe destacar que la empresa pretende incrementar su participación de mercado empleando la estrategia genérica de diferenciación, el programa de reconstrucciones se traduce como una ventaja comparativa que permitirá incrementar los ingresos del departamento de Servicios y por tanto de la empresa. La comercialización de dicha estrategia permitirá marcar la superioridad de la marca Caterpillar con respecto a la competencia.

3.5.3 Objetivos del plan anual de mercadeo

Se plantean las acciones a seguir para alcanzar una situación favorable de mercadotecnia para el programa de reconstrucciones certificadas Caterpillar.

a. Objetivo general

Brindar a la empresa un plan de mercadeo que contenga las directrices correspondientes a las diversas actividades mercadológicas a ejecutar en la comercialización del programa de reconstrucciones certificadas Caterpillar durante el 2013.

b. Objetivos específicos

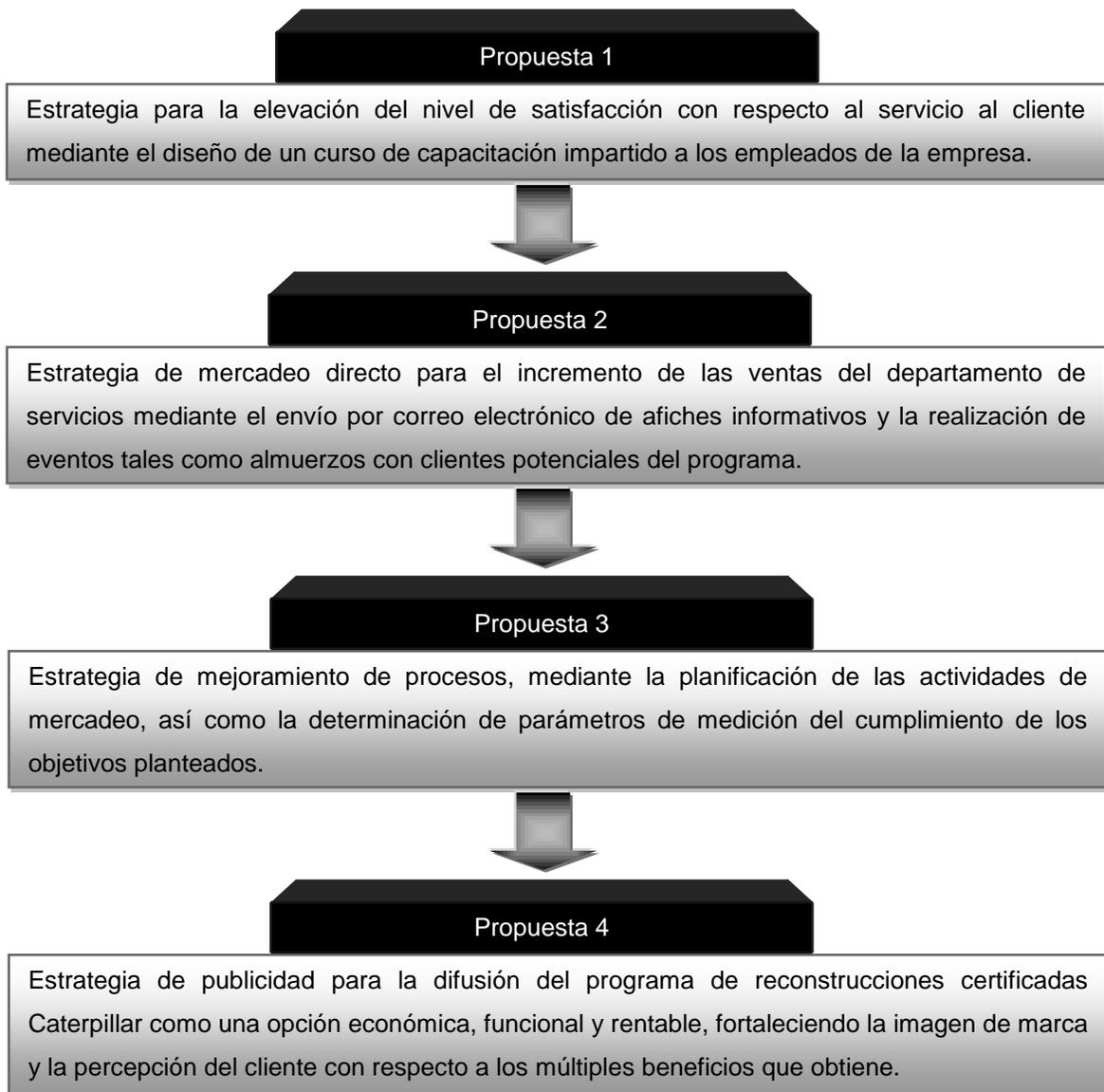
- Incrementar el nivel de satisfacción del consumidor en cuanto a la percepción del servicio al cliente que presta el personal de la empresa, mediante el diseño de paquetes de capacitación, dándole seguimiento mediante boletas dirigidas a los clientes reales.
- Incrementar las ventas del departamento de servicios en un 5%, mediante la utilización de tácticas de mercadeo directo, al finalizar el 2013.
- Mejorar el desarrollo de las actividades de mercadotecnia para el programa de reconstrucciones certificadas Caterpillar, en áreas de planificación y control de rentabilidad mediante la contratación de una persona encargada.
- Dar a conocer en el mercado nacional el programa de reconstrucciones certificadas Caterpillar como una opción económica para obtener un cargador frontal modelo 988, difundiendo los múltiples beneficios de compra a los clientes potenciales del territorio nacional, mediante actividades publicitarias, en un período de un año.

3.5.4 Propuesta de estrategias de mercadeo

A continuación se presentan las estrategias correspondientes a los objetivos planteados anteriormente, involucrando el desarrollo de actividades tácticas, detalladas en los programas de acción.

Figura 8

Descripción de las propuestas de estrategias de mercado



Fuente: elaboración propia, abril 2012.

a. Estrategia de entrenamiento del personal de servicio

Estrategia de mejoramiento del nivel de satisfacción de los consumidores en cuanto al servicio al cliente percibido mediante el diseño de un paquete de cursos de capacitación que fortalezcan el conocimiento en la rama, que proporcione a los empleados las herramientas necesarias para la aplicación de una actitud positiva y de empatía.

- **Descripción de la estrategia de entrenamiento del personal de servicio**

En el estudio efectuado, se observó que los clientes potenciales consideran que el servicio al cliente que perciben no supera sus expectativas, por lo cual es necesario hacer uso de un curso de capacitación. Cabe destacar que los clientes potenciales del programa de reconstrucciones se constituyen como reales de maquinaria nueva, repuestos o servicios de reparación.

Se debe realizar una detección de las necesidades exactas en cuanto al entrenamiento, lo cual se llevará a cabo mediante reuniones interdepartamentales y análisis de los puestos de trabajo. Los capacitadores forman parte del departamento de entrenamiento de la empresa.

Se compilará información de referencia, ampliando a temas como reclamos, la forma correcta de saludar, las gesticulaciones, la recuperación del servicio, la actitud del personal y la necesidad de actuar con empatía.

Se propone que el curso se imparta a todo el personal de servicio involucrado en el proceso de reconstrucciones certificadas Caterpillar, desde los empleados técnicos, hasta los administrativos, procurando ofrecer una imagen clara de la importancia que tienen los clientes para la empresa.

- **Objetivo de la estrategia de entrenamiento del personal de servicio**

Incrementar el nivel de satisfacción del consumidor en cuanto a la percepción del servicio al cliente que presta el personal de la empresa, mediante el diseño de paquetes de capacitación, dándole seguimiento mediante boletas dirigidas a los clientes reales.

- **Contenido de los cursos de capacitación**

A continuación se detallan los contenidos básicos de los cursos de capacitación que se recomiendan.

Cuadro 29

Contenido básico de cursos de capacitación

Curso	Contenido
Recuperación del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de la zona Y. • Manejo de la zona Y. • Técnicas y consejos para el manejo de la zona Y.
Servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Relación con el cliente. • Importancia del cliente. • Reconocimiento de los tipos de cliente. • Momentos de verdad. • Actitudes positivas en la atención al cliente. • Dimensiones de la calidad en la atención al cliente.
Gestión de reclamos	<ul style="list-style-type: none"> • El entorno actual de la empresa. • Manejo de quejas. • Administración de las quejas. • Clasificación de las quejas. • Políticas para solución de quejas.

Fuente: elaboración propia, abril 2012.

- **Evaluación y seguimiento de la estrategia de entrenamiento del personal de servicio**

Se propone utilizar una boleta para la evaluación del servicio al cliente, como un instrumento para el seguimiento y análisis del logro del objetivo planteado.

La boleta incluye aspectos importantes a evaluar, tales como la calidad del servicio que se entrega, actitud mostrada, manejos de reclamos y la recuperación del servicio; el nivel de conocimiento de los empleados, la rapidez de atención, la facilidad de contacto para programar una reparación y los caracteres que necesita mejorar la empresa. (Ver anexo 6)

Dicha boleta se aplicará a clientes que arriben a la recepción de servicios y se iniciará en el mes de abril de 2013, desarrollando un proceso cíclico de detección de necesidades de entrenamiento para mejorar el servicio al cliente.

- **Plan de acción de la estrategia de entrenamiento de las personas de servicio**

Se detallan las acciones a seguir para el diseño de un curso de capacitación con respecto a componentes del servicio al cliente, tales como la administración de quejas, las actitudes positivas, la recuperación del servicio y las dimensiones o niveles que lo conforman, esto considerando la necesidad de mejorar el nivel de satisfacción detectado en encuestas realizadas a clientes potenciales del programa de reconstrucciones certificadas.

Cuadro 30

Plan de acción de la estrategia de entrenamiento de las personas de servicio

Desarrollo táctico											
Diseñar un paquete de cursos de capacitación que fortalezcan el conocimiento y proporcione a los empleados las herramientas necesarias para la aplicación de una actitud positiva y de empatía.											
Lugar	<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones de la empresa 										
Material requerido:	<ul style="list-style-type: none"> • Manuales de capacitación. • Material de librería. • Salón de entrenamiento. • Equipo de computación. • Cañonera. 										
Responsable:	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de entrenamiento 										
Personal requerido:	<ul style="list-style-type: none"> • Instructores. • Gerente de servicios. • Personal de servicios 										
Tareas:	<ul style="list-style-type: none"> • Detección de necesidades de entrenamiento mediante evaluaciones y observación directa. • Realizar reuniones interdepartamentales. • Análisis de las atribuciones del personal de servicio. • Compilación de material informativo. • Calendarización de entrenamiento. • Programación de los grupos de trabajo. 										
Costo:	<table> <tr> <td>Material de librería</td> <td>Q. 500.00</td> </tr> <tr> <td>Manual de entrenamiento 50 ejemplares (Ver anexo 5)</td> <td>Q. 2.500.00</td> </tr> <tr> <td>Energía eléctrica</td> <td>Q. 1,000.00</td> </tr> <tr> <td>Hoja de evaluación de servicio al cliente</td> <td>Q. 500.00</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>Q. 4,500.00</td> </tr> </table>	Material de librería	Q. 500.00	Manual de entrenamiento 50 ejemplares (Ver anexo 5)	Q. 2.500.00	Energía eléctrica	Q. 1,000.00	Hoja de evaluación de servicio al cliente	Q. 500.00	Total	Q. 4,500.00
Material de librería	Q. 500.00										
Manual de entrenamiento 50 ejemplares (Ver anexo 5)	Q. 2.500.00										
Energía eléctrica	Q. 1,000.00										
Hoja de evaluación de servicio al cliente	Q. 500.00										
Total	Q. 4,500.00										

Fuente: elaboración propia, abril 2012.

- **Control de actividades de la estrategia de entrenamiento del personal de servicio**

A continuación se definen las actividades relacionadas con el proceso de entrenamiento para la mejora del nivel de satisfacción de los clientes reales.

Cuadro 31

Control de actividades de la estrategia de entrenamiento del personal de servicio

No.	Actividad	Responsable	Resultado	Presupuesto	Fecha
1	Elaboración de proceso de detección de necesidades de entrenamiento.	Departamento de entrenamiento.	Establecer las necesidades de entrenamiento existentes.	Q..00	Febrero 2013
2	Realización de reuniones interdepartamentales	Departamento de entrenamiento.	Obtener opiniones de personal de diferentes departamentos en cuanto a entrenamiento.	Q. .00	Febrero 2013
3	Análisis de puestos de servicio.	Departamento de entrenamiento.	Evaluar la efectividad de la ejecución de las tareas de servicio.	Q..00	Febrero 2013
4	Compilación de material informativo.	Departamento de entrenamiento.	Obtener una guía de entrenamiento en cuanto a servicio.	Q.2,500.00	Febrero 2013
5	Calendarización de jornadas de entrenamiento.	Departamento de entrenamiento.	Agrupar al personal de servicio para impartir del curso.	Q. 00	Febrero 2013
6	Impartir curso de entrenamiento.	Departamento de entrenamiento.	Preparar al personal de servicio en cuanto a herramientas y técnicas de servicio al cliente.	Q.1,500.00	Marzo 2013
7	Seguimiento de satisfacción del servicio al cliente.	Recepción de servicios.	Retroalimentar aspectos relacionados con el servicio al cliente.	Q 500.00	Abril 2013

Fuente: elaboración propia, abril 2012.

b. Estrategia de mercadeo directo

Para incrementar las ventas del departamento de servicios en un 5%, mediante tácticas de mercadeo directo empleando herramientas como el correo electrónico y almuerzos con clientes potenciales.

- **Descripción de la estrategia de mercadeo directo**

Con la finalidad de obtener una relación estrecha y comunicación directa con los clientes potenciales del programa, se aplicará la técnica del correo directo, la cual se emplea para enviar información relevante de la empresa y de sus productos y servicios. Debido a que en el estudio de las percepciones de los clientes se determinó que en su mayoría, les gustaría recibir mensajes a sus cuentas de correo electrónico.

Se debe elaborar una base de datos de los clientes incluyendo las direcciones de correo electrónico. Asimismo, deben diseñarse afiches informativos con respecto a los beneficios que ofrecen las reconstrucciones certificadas Caterpillar aplacadas a los cargadores frontales modelo 988. Los correos se enviarán al cliente actual y a los potenciales, conforme a la base de datos que se desarrollará.

Se plantea el desarrollo de dos eventos especiales, dónde se invitará a los clientes potenciales a un almuerzo dónde se les proporcionará información con respecto a las reconstrucciones certificadas, su aplicación y sus múltiples beneficios, empleando como herramienta un trifoliar que se distribuirá entre los asistentes. En cada evento, se invitará a diez clientes, cubriendo así, el total de poseedores de cargadores frontales modelo 988, también se tomará información de forma directa para la alimentación de la base de datos, utilizando un formulario de recolección de datos. (Ver anexo 7)

- **Objetivo de la estrategia de mercadeo directo**

Incrementar las ventas del departamento de servicios en un 5%, mediante la utilización de tácticas de mercadeo directo, al finalizar el 2013.

- **Grupo objetivo de la estrategia de mercadeo directo**

Personas de ambos sexos que fungen como contacto de compra para empresas dedicadas a actividades de minería, canteras y agregados, construcción, pavimentación y contratistas grandes; que se encuentren entre los 25 a 65 años de edad, estado civil indistinto, con nivel socioeconómico de clase B baja hasta A alta.

Caracterizados por ser profesionales en administración de empresas, ingeniería industrial, mecánica, eléctrica y civil; cuya actividad laboral incluya tiempo en oficina y manejo de computadora, que posea cuenta de correo electrónico y se interese por la adquisición del programa de reconstrucciones.

- **Definición de la estrategia de mercadeo directo**

Se pretende el envío de correos directos al cliente real y los potenciales del programa de reconstrucciones, dónde se presente información relativa al servicio, su aplicación y beneficios de su adquisición, enfocándose en el aspecto diferenciador de la marca Caterpillar con respecto a la competencia. El envío del correo directo se realizará mensualmente, haciendo uso del método de publicidad de mantenimiento y recordatorio de la marca.

Los eventos se realizarán en el mes de febrero, dónde se ofrecerá un almuerzo y se realizarán pláticas para dar a conocer el programa. Se pretende dar el enfoque de reuniones personalizadas para que los clientes perciban la importancia que tienen para la empresa y se eleve así, el nivel de fidelidad. A los asistentes se les proporcionará un trifoliar con la información del programa.

- **Calendario de las actividades de mercadeo directo**

Las actividades tendrán una duración de un año, del 1 de enero del 2013 al 31 de diciembre del mismo año, durante el mes de enero y febrero se elaborará el afiche y se desarrollará la base de datos de clientes con información que se obtendrá mediante un formulario que se aplicará en los almuerzos dónde se invitará al total de clientes que poseen cargadores frontales modelo 988, cuyas máquinas son candidatas a optar al programa de reconstrucciones certificadas Caterpillar.

Los eventos se realizarán en el mes de febrero, específicamente los días viernes 15 y 22. El envío de información se haría el primer día hábil de cada mes, iniciando en el mes de marzo de 2013 y concluyendo en el mes de diciembre del mismo año.

- **Evaluación y seguimiento de la estrategia de mercadeo directo**

La actualización de la base de datos se realizará por medio de un formulario que empleará el analista de PTOS y datos del departamento de mercadeo. El proceso se realizará cada seis meses.

El formulario solicitará información como: nombre de la empresa, actividad económica, nombre del contacto, numero de teléfono del contacto, dirección de la empresa, teléfono de la empresa y correo electrónico.

- **Plan de acción de la estrategia de mercadeo directo**

Se analizan las tareas y todos los recursos necesarios para la ejecución de la estrategia de mercadeo directo para incrementar los ingresos del departamento de servicios en un 5% al finalizar el año 2013.

Cuadro 32

Plan de acción de la estrategia de mercadeo directo

Desarrollo táctico		
Motivar la venta mediante el envío de correos electrónicos directos que contengan información con respecto al programa de reconstrucciones certificadas y el desarrollo de eventos especiales para ejecutar pláticas personalizadas con el cliente real y los potenciales de dicho programa.		
Lugar	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura nacional 	
Material requerido:	<ul style="list-style-type: none"> • Base de datos de clientes. • Formulario de recolección de datos. • Trifoliar. • Afiche. 	
Responsable:	<ul style="list-style-type: none"> • Subgerente de mercadeo. • Agencia para asesoría. 	
Personal requerido:	<ul style="list-style-type: none"> • Subgerente de mercadeo. • Asistente de mercadeo. • Analista de PTOS y datos. • Jefe de sistemas. • Asistente de sistemas. 	
Tareas:	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de formulario. • Desarrollo de trifoliar. • Organización de eventos. • Vaciado de datos de formulario. • Análisis de la base de datos. • Preparación de afiche informativo. • Desarrollo de plantilla electrónica. • Envío de afiche vía correo electrónico. 	
Costo:	Asesoría publicitaria (Ver anexo 9)	Q. 2,000.00
	Eventos con clientes	Q.10,000.00
	Elaboración e impresión de formularios (50 ejemplares)	Q. 100.00
	Elaboración e impresión de trifoliales (50 ejemplares)	Q. 250.00
	Elaboración de plantilla electrónica.	Q. 1.000.00
	Total	Q.13,350.00

Fuente: elaboración propia, abril 2012.

- **Control de las actividades de la estrategia de mercadeo directo**

A continuación se detallan las actividades de mercadeo directo que se ejecutarán para elevar el nivel de utilidades del departamento de servicios.

Cuadro 33

Control de las actividades de la estrategia de mercadeo directo

No.	Actividad	Responsable	Resultado	Presupuesto	Fecha
1	Desarrollo de formulario.	Analista de PTOS y datos	Elaborar un formulario para la recolección de información general del cliente real y potenciales.	Q. 100.00	Enero 2013
2	Desarrollo de trifoliar.	Asistente de mercadeo.	Elaborar un instrumento para difusión de información del programa.	Q. 250.00	Enero 2013
3	Preparación y diseño de afiche informativo.	Subgerente de mercadeo y agencia publicitaria.	Obtener el diseño de un afiche informativo para enviarle vía correo electrónico.	Q. 2,000.00	Enero 2013
4	Organización y realización de eventos. Distribución de trifoliales.	Subgerente de mercadeo y asistente de mercadeo.	Desarrollo de eventos para difundir de forma directa información con respecto al programa de reconstrucciones.	Q 10,000.00	Enero y febrero 2013
5	Vaciado de datos y análisis de base de datos.	Analista de PTOS y datos.	Obtener un listado de las cuentas de correo electrónico del cliente real y los potenciales.	Q..00	Febrero 2013
6	Desarrollo de plantilla electrónica.	Jefe de sistemas y asistente de sistemas.	Elaborar una plantilla que contenga el afiche informativo.	Q. 1,000.00	Febrero 2013
7	Envío de afiche informativo vía correo electrónico.	Departamento de mercadeo.	Promover los beneficios múltiples de la aplicación de una reconstrucción.	Q. .00	Marzo 2013

Fuente: elaboración propia, abril 2012.

- **Niveles de aprobación de la estrategia de mercadeo directo**

A continuación se muestran las piezas creativas para el afiche informativo que se enviará vía correo electrónico y el trífoliar que se distribuirá en los eventos.

Figura 9

Propuesta para afiche informativo

Nombre:	divulgación del programa de reconstrucciones	Anuncio:	Beneficios
Cliente:	Corporación General de Tractores, S.A.	Campaña:	Divulgación
Medio:	Electrónico	Calidad:	full color

Reconstrucciones Certificadas Caterpillar

- Garantía extendida de tren de potencia.
- Refuerzo de chasis.
- Restauración de la máquina como una nueva.
- Nuevo número de identificación.
- Reacondicionamiento del radiador, motor, transmisión, convertidor de torque, sistema hidráulico y ejes.
- 50 a 60% del costo de un equipo nuevo.
- Garantía de 10 años de vida.







Caterpillar. La diferencia cuenta.

Fuente: elaboración propia, abril 2012.

Figura 10
Propuesta de trifoldar (tiro)

Nombre:	divulgación del programa de reconstrucciones	Anuncio:	Información y beneficios
Cliente:	Corporación General de Tractores, S.A.	Campaña:	Divulgación
Medio:	impreso en trifoldar (tiro)	Calidad:	full color



Fuente: elaboración propia, abril 2012.

Figura 11
Propuesta de trifoliar (retiro)

Nombre:	divulgación del programa de reconstrucciones	Anuncio:	Información y beneficios
Cliente:	Corporación General de Tractores, S.A.	Campaña:	Divulgación
Medio:	impreso en trifoliar (retiro)	Calidad:	full color

Reconstrucciones certificadas Caterpillar

Propósito
Demostrar el valor superior de la marca Caterpillar, logrando que un equipo tenga una segunda vida útil.

Misión
Reconstruir una máquina proporcionándole al cliente un equipo con una segunda vida útil, cumpliendo con los estándares de uno nuevo, demostrando el valor superior de los productos Caterpillar.

Visión
Incrementar la participación en el mercado guatemalteco de la población de maquinaria Caterpillar mediante el programa de reconstrucciones certificadas, ofreciendo un producto nuevo, capaz de competir en precio sin comprometer su calidad.

Beneficios

- Garantía extendida de tren de potencia.
- Refuerzo de chasis.
- Restauración de la máquina como una nueva.
- Nuevo número de identificación.
- Reacondicionamiento del radiador, motor, transmisión, convertidor de torque, sistema hidráulico y ejes.
- 50 a 60% del costo de un equipo nuevo.
- Reparación del sistema eléctrico.
- Actualizaciones de software.



COPORACION GENERAL DE TRACTORES, SA.

Fuente: elaboración propia, abril 2012.

c. Estrategia de mejoramiento de proceso

Permitirá la planificación de las actividades de mercadeo, así como la determinación de parámetros de medición del cumplimiento de los objetivos planteados.

- **Descripción de la estrategia de mejoramiento de proceso**

Se propone ampliar la cantidad de personas del departamento de mercadeo con el objeto de contar con un colaborador que se dedique exclusivamente a la planificación de las actividades de mercadeo de las diferentes unidades de negocios. Debe plantear los objetivos que se pretenden alcanzar, las estrategias que se ejecutarán y los parámetros de medición.

- **Objetivo de la estrategia de mejoramiento de proceso**

Mejorar el desarrollo de las actividades de mercadotecnia para el programa de reconstrucciones certificadas Caterpillar, en áreas de planificación y control de rentabilidad mediante la contratación de una persona encargada.

- **Evaluación y seguimiento de la estrategia de mejoramiento de proceso**

La evaluación del logro del objetivo de la estrategia de mejoramiento de proceso estará a cargo del subgerente de mercadeo, quien supervisará a su vez, el desempeño de la persona contratada. Las atribuciones del encargado de planificación serán evaluadas cada seis meses según los resultados obtenidos con la ejecución de las actividades mercadológicas, versus los niveles de utilidades planificados.

- **Plan de acción de la estrategia de mejoramiento de proceso de planificación y control de las actividades de mercadotecnia**

Se detallan las acciones a seguir para el mejoramiento del proceso de planificación y control de las actividades de mercadotecnia.

Cuadro 34

Plan de acción de la estrategia de mejoramiento del proceso de planificación y control de las actividades de mercadotecnia

Desarrollo táctico													
Contratación de una persona con licenciatura Administración de Empresas o Mercadotecnia para la elaboración de los planes anuales de mercadeo, que definan los objetivos, las estrategias y los parámetros de medición de la rentabilidad. (Ver anexo 8)													
Lugar	<ul style="list-style-type: none"> • Ciudad capital 												
Material requerido:	<ul style="list-style-type: none"> • Base de datos de posibles candidatos. • Anuncio de prensa. • Formulario de solicitud de empleo. • Perfil del puesto. • Contrato de trabajo. 												
Responsable:	<ul style="list-style-type: none"> • Subgerente de recursos humanos 												
Personal requerido:	<ul style="list-style-type: none"> • Subgerente de recursos humanos. • Analista de puestos. • Gerente de mercadeo. • Agencia de investigación. 												
Tareas:	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de perfil del puesto. • Publicación de oferta de empleo. • Selección de candidatos. • Entrevistas y evaluaciones a los candidatos. • Contratación. • Inducción del puesto de trabajo. • Desarrollo de nueva estructura del departamento de mercadeo 												
Costo:	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">Anuncio en periódico</td> <td style="text-align: right;">Q. 700.00</td> </tr> <tr> <td>Sueldo de encargado de planificación</td> <td style="text-align: right;">Q.101,000.00</td> </tr> <tr> <td>Llamadas telefónicas</td> <td style="text-align: right;">Q. 50.00</td> </tr> <tr> <td>Agencia de investigación</td> <td style="text-align: right;">Q. 250.00</td> </tr> <tr> <td>Material de librería</td> <td style="text-align: right;">Q. 100.00</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td style="text-align: right;">Q.102,100.00</td> </tr> </table>	Anuncio en periódico	Q. 700.00	Sueldo de encargado de planificación	Q.101,000.00	Llamadas telefónicas	Q. 50.00	Agencia de investigación	Q. 250.00	Material de librería	Q. 100.00	Total	Q.102,100.00
Anuncio en periódico	Q. 700.00												
Sueldo de encargado de planificación	Q.101,000.00												
Llamadas telefónicas	Q. 50.00												
Agencia de investigación	Q. 250.00												
Material de librería	Q. 100.00												
Total	Q.102,100.00												

Fuente: elaboración propia, abril 2012.

- **Control de actividades de la estrategia de mejoramiento de proceso**

A continuación se definen las actividades relacionadas con el proceso de entrenamiento para la mejora del nivel de satisfacción de los clientes reales.

Cuadro 35

Control de actividades de la estrategia de mejoramiento de proceso

No.	Actividad	Responsable	Resultado	Presupuesto	Fecha
1	Elaboración de perfil de puesto de servicio.	Jefe de mercadeo.	Crear un puesto de servicio para la planificación de mercadotecnia.	Q..00	Enero 2013
2	Publicación interna y externa.	Departamento de recursos humanos.	Reclutar candidatos al puesto de trabajo.	Q 1,100.00	Enero 2013
3	Contratación.	Departamento de recursos humanos y Jefe de mercadeo.	Asignar la planificación de mercadeo a una persona.	Q101,000.00	Febrero 2013
4	Inducción.	Jefe de mercadeo.	Introducir al nuevo empleado en el ejercicio empresarial.	Q. .00	Febrero 2013
5	Diseño de nueva estructura organizativa.	Departamento de recursos humanos.	Ampliar el organigrama tomando en cuenta el nuevo puesto de trabajo.	Q..00	Febrero 2013

Fuente: elaboración propia, abril 2012.

d. Estrategia de publicidad

Para dar a conocer el programa de reconstrucciones certificadas Caterpillar como una opción económica para obtener un cargador frontal modelo 988 funcional y rentable, fortaleciendo la imagen de marca y la percepción del cliente con respecto a los múltiples beneficios en cuanto a asesoría técnica, garantía y soporte al producto que pudiese obtener, marcándola como una ventaja competitiva y diferenciadora.

- **Descripción de la estrategia publicitaria**

Se propone dar a conocer el programa de reconstrucciones certificadas Caterpillar mediante publicidad en vallas, las cuales son propiedad de la empresa, según datos de la Municipalidad de Guatemala, por la calzada Aguilar Batres circulan aproximadamente 60,000 conductores diariamente, lo que garantiza un impacto amplio del mensaje publicitario. Este medio garantizaría la difusión del mensaje a los clientes potenciales que circulan por la calzada o que se dirigen a la empresa a realizar compras de repuestos, maquinaria o servicios.

- **Objetivo de la estrategia publicitaria**

Dar a conocer en el mercado nacional el programa de reconstrucciones certificadas Caterpillar como una opción económica para obtener un cargador frontal modelo 988, difundiendo los múltiples beneficios de compra a los clientes potenciales del territorio nacional, mediante actividades publicitarias, en un período de un año.

- **Grupo objetivo de la estrategia publicitaria**

Personas de ambos sexos que fungen como contacto de compra para empresas dedicadas a actividades de minería, canteras y agregados, construcción, pavimentación y contratistas grandes; que se encuentren entre los 25 a 65 años de edad, estado civil indistinto, con nivel socioeconómico de clase B baja hasta A

alta. Caracterizados por ser profesionales en administración de empresas, ingeniería industrial, mecánica, eléctrica y civil.

- **Hábitos de medios del grupo objetivo**

Personas que forman parte del grupo objetivo que circulan en la calzada Aguilar Batres en dirección norte o sur, que cuentan con una flota de maquinaria, cuyas empresas funcionan dentro del territorio nacional

- **Técnica publicitaria**

La técnica publicitaria a utilizar será descriptiva, desarrollando los detalles en cuanto a beneficios de los productos y servicios y tendrá un tono encendido dónde predominarán los colores amarillo, negro y blanco, base del logotipo de la marca Caterpillar.

- **Concepto publicitario**

El mensaje publicitario se centrará en el eslogan “**Caterpillar, la diferencia cuenta**”, haciendo alusión a la estrategia de diferenciación y el aspecto exclusivo las reconstrucciones certificadas para los productos marca Caterpillar distribuidos por la empresa unidad de estudio.

- **Plan de medios**

Se empleará el medio escrito denominado valla, con el objeto de difundir el programa de reconstrucciones certificadas para los cargadores frontales modelo 988, empleando publicidad de mantenimiento y recordatorio y, así incrementar la participación de mercado y por ende los niveles de utilidades percibidos.

- **Objetivos de medios**

Alcanzar al 100% de los clientes potenciales del programa de reconstrucciones certificadas Caterpillar en un período de un mes.

- **Alcance y frecuencia del plan de medios**

La publicación en vallas pretende un impacto mínimo de 60,000 personas diarias, las cuales circulan por la Calzada Aguilar Batres. El objetivo que persigue este tipo de publicación es hacer llegar el mensaje a clientes potenciales del programa de reconstrucciones que visitan las instalaciones de la empresa para realizar compras de repuestos o pactar algún tipo de servicio de diagnóstico, mantenimiento o reparación, así como a personas que circulan alrededor de la misma.

- **Razonamiento de medios**

Los medios escritos poseen un bajo costo de producción y diseño, acorde con la forma de distribución, pueden tener una cobertura grande. Entre sus desventajas se encuentran, vida breve y requieren el interés del cliente para cumplir con su función informativa. Las vallas publicitarias tendrán una medida de cuatro metros de ancho por seis metros de alto.

- **Calendario de medios**

La publicación en vallas se realizará bimensualmente, se emplearán seis diseños diferentes, obteniendo una cobertura anual. El cambio de diseño se realizará durante la primera semana posterior a concluir un periodo de dos meses. La primer publicación se hará en el mes de febrero, por lo cual su duración de publicación será únicamente de un mes.

Cuadro 36

Calendario de actividades de la estrategia publicitaria

		Enero					Febrero				Marzo			
No.	ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Publicación en vallas													

Fuente: elaboración propia, abril 2012.

- **Plan de acción de la estrategia publicitaria**

A continuación se detallan las acciones que se proponen para la divulgación del programa de reconstrucciones mediante la publicación en vallas.

Cuadro 37

Plan de acción de la estrategia publicitaria

Desarrollo táctico		
Se empleará material publicitario en vallas para difundir el programa de reconstrucciones certificadas Caterpillar.		
Lugar	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura nacional. 	
Material requerido:	<ul style="list-style-type: none"> • Artes para publicación en vallas. 	
Responsable:	<ul style="list-style-type: none"> • Subgerente de mercadeo. • Asistente de mercadeo. • Agencia publicitaria. 	
Personal requerido:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de mercadeo. • Asistente de mercadeo. • Agencia de asesoría publicitaria. 	
Tareas:	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de propuestas artísticas. • Elaboración de presupuesto. • Análisis de las propuestas artísticas. • Impresión de artes para publicación en vallas. • Publicación en valla. (Se cambiará el diseño bimensualmente, empleando así, publicidad de mantenimiento y recordatorio). 	
Costo:	Impresión de vallas (6 vallas propias)	Q.12,000.00
	Asesoría publicitaria	Q. 4,000.00
	Total	Q.16,000.00

Fuente: elaboración propia, abril 2012.

- **Control de las actividades de la estrategia publicitaria**

A continuación se detallan las actividades a desarrollar para la publicación en vallas, definiendo la persona responsable de su supervisión, el resultado que se espera con su ejecución, el costo y la fecha de realización para cada una de ellas.

Cuadro 38

Control de las actividades de la estrategia publicitaria

No.	Actividad	Responsable	Resultado	Presupuesto	Fecha
1	Elaboración de propuestas artísticas.	Agencia publicitaria.	Obtener estructuras artísticas para publicitar el programa de reconstrucciones.	Q. 4,000.00	Enero 2013
2	Elaboración del presupuesto de publicación en vallas.	Agencia publicitaria.	Obtener un dato específico para la publicación en vallas.	Q .00	Enero 2013
3	Análisis de las propuestas artísticas.	Subgerente de mercadeo y Agencia publicitaria.	Obtener las alternativas idóneas para la publicación en vallas.	Q .00	Enero 2013
4	Impresión de artes.	Agencia publicitaria.	Difusión del programa de reconstrucciones.	Q.10,000.00	Enero 2013
5	Publicación en vallas publicitarias.	Agencia publicitaria y departamento de mercadeo.	Difusión del programa de reconstrucciones.	Q. 2,000.00	Febrero 2013

Fuente: elaboración propia, abril 2012.

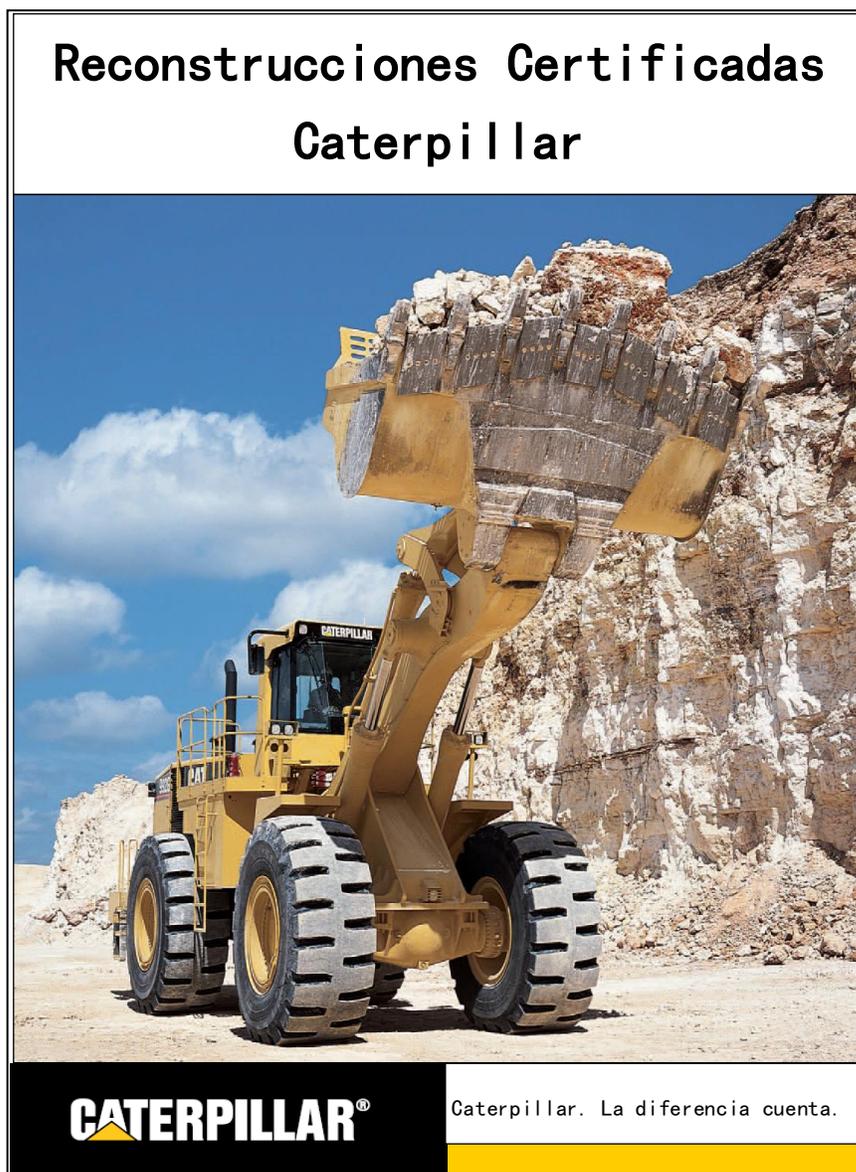
- Nivel de aprobación de la estrategia publicitaria

A continuación se presenta la pieza creativa a utilizar.

Figura 12

Propuesta de exterior: valla

Nombre:	divulgación del programa de reconstrucciones	Anuncio:	Beneficios
Cliente:	Corporación General de Tractores, S.A.	Campaña:	Divulgación
Medio:	valla	Calidad:	full color



Fuente: elaboración propia, abril 2012.

3.5.5 Presupuesto del plan de mercadeo

Se presentan los datos financieros en cuanto a las estrategias propuestas, el análisis de los costos y el volumen de ventas esperado.

a. Análisis de costos

El costo por reconstrucción certificada para un cargador frontal 988 es del 45% del valor final de venta. Lo cual incluye rubros de mano de obra de los técnicos y personas relacionadas con el proceso, repuestos materiales y suministros.

El costo de mano de obra equivale al 10% del costo total por unidad planteado. Esto incluye el valor por 2000 horas de trabajo aproximadamente. El costo por suministros y materiales equivalen al 5% del costo total por unidad planteado.

El costo de los repuestos empleados en la reparación total equivale al 30% del costo total por unidad planteado.

b. Determinación del costo por unidad

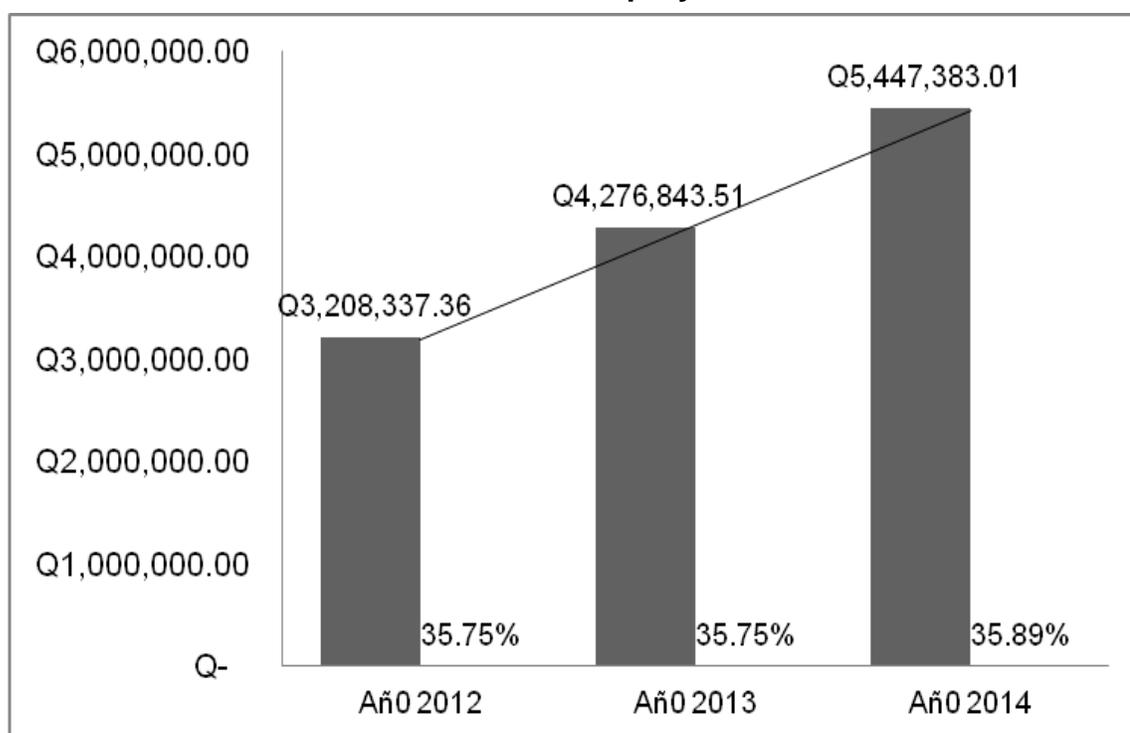
Para el 2013, el precio, sin el impuesto al valor agregado, para una reconstrucción certificada Caterpillar para un cargador frontal modelo 988, será de Q.2,991,071.43. El costo variable por unidad equivaldrá al 45% del valor final de venta, es decir, Q.1,345,982.14, tal y como el año base 2012.

c. Presupuesto proyectado años 2012 – 2014

Para el año 2012 se proyecta la venta de tres reconstrucciones certificadas para cargadores frontales 988. La utilidad esperada sería de Q.3,208,337.36, lo cual equivale al 35.75%. Para los años 2013 y 2014 se proyecta el incremento de las ventas en una unidad con respecto al año inmediato anterior. Dato calculado tomando en cuenta la capacidad instalada de la empresa. (Véase Gráfica 2)

Se estima que la cantidad de cargadores que cumplen con el horometro y condiciones requeridas para aplicar al programa no se eleva, por lo cual se disminuye el tamaño del mercado, cabe destacar que esta situación podría variar según la utilización de las diversas máquinas o la compra de equipo usado que ingresa al país.

Gráfica 2
Niveles de utilidad proyectados



Fuente: elaboración propia, abril 2012.

Según cálculos efectuados, la participación de mercado del programa de reconstrucciones certificadas para finales del año 2012 será del 15%, incrementándose al 23.53% para el año 2013 y del 38.46% para el año 2014. Se debe hacer la anotación de que el programa es exclusivo para maquinaria Caterpillar y no es comercializado por ningún otro tipo de empresa competidora.

Asimismo, la participación de mercado esta dada por unidades físicas que cumplen con los requisitos básicos, que son cargadores frontales 988 y que se ubican dentro del territorio guatemalteco. De las 3773 oportunidades que se encuentran en el mercado guatemalteco, únicamente 20 son cargadores del modelo en cuestión. (Véase Gráfica 1, página 48)

Los gastos generales fijos se proyectan en un 5% para el 2012, y en un 8 y 10% para el 2013 y 2014 respectivamente. Los gastos de publicidad al igual que los gastos de distribución y ventas se estiman con un incremento del 5% anual.

Para el año 2014, se proyecta un incremento en el precio debido a variaciones en el costo de mano de obra, tomando en cuenta que la empresa cuenta con una política de incremento de precios cada tres años. Los tres años proyectados muestran un porcentaje de utilidades constante, entre el 35 y 36%.

Las utilidades netas que se proyectan son de Q.3,208,337.36 para el 2012, lo cual equivale al 35.75%. Para el 2013 se estima la cantidad de Q.4,276,843.51, lo que corresponde al 35.75%. Por último, para el 2014 se estima una utilidad de Q.5,447,383.01, lo que es igual al 35.89%.

Las ventas totales del departamento de servicios para el 2013 se proyectan en \$10,964,482.20, lo que equivale a Q.87,715,857.60, si se tomara como tasa de cambio el ocho por uno. El total proyectado por la venta de las reconstrucciones certificadas para dicho año, suma el monto de Q.11,964,285.71.

Al realizar el cálculo de ingresos percibidos, se observa una utilidad del 13.64% cumpliendo con el objetivo las ventas totales del departamento de servicios en un 5%. Cabe destacar que la empresa realiza la proyección con base a los ingresos totales brutos. A continuación se muestra el estado de resultados proyectado para los años 2012-2014.

Cuadro 39

Estado de resultados proyectado para los años 2012-2014

No.	Variables	Año 2012	%	Año 2013	%	Año 2014	%
1	Mercado Estimado	20		17		13	
2	Participación del Mercado	15.00%		23.53%		38.46%	
3	Precio por reconstrucción	Q 2,991,071.43		Q 2,991,071.43		Q 3,035,714.29	
4	Costo Variable	Q 1,345,982.14	45.00%	Q 1,345,982.14	45.00%	Q 1,366,071.43	45.00%
5	Margen de Contribución Unitario	Q 1,645,089.29		Q 1,645,089.29		Q 1,669,642.86	
6	Volumen de Ventas	3		4		5	
7	Ventas en Valores	Q 8,973,214.29		Q 11,964,285.71		Q 15,178,571.43	
8	Margen de Contribución Bruta	Q 4,935,267.86		Q 6,580,357.14		Q 8,348,214.29	
9	Gastos Generales Fijos	Q 149,553.57	1.67%	Q 239,285.71	2.00%	Q 303,571.43	2.00%
10	Margen de Contribución Neta	Q 4,785,714.29		Q 6,341,071.43		Q 8,044,642.86	
11	Gastos de Publicidad	Q 16,000.00	0.18%	Q 16,800.00	0.14%	Q 17,640.00	0.12%
12	Gastos de Distribución y Ventas	Q 119,950.00	1.34%	Q 125,947.50	1.05%	Q 132,244.88	0.87%
13	UAI	Q 4,649,764.29	51.82%	Q 6,198,323.93	51.81%	Q 7,894,757.98	52.01%
13a	ISR	Q 1,441,426.93		Q 1,921,480.42		Q 2,447,374.97	
13b	Utilidad neta de operación	Q 3,208,337.36	35.75%	Q 4,276,843.51	35.75%	Q 5,447,383.01	35.89%

Fuente: elaboración propia, abril 2012.

Nota: el tamaño del mercado para los años 2013 – 2014 se estima sin crecimiento, debido a que no se cuenta con la certeza del número de unidades que ingresarán al país y que cumplirán con los requerimientos estructurales y de horas trabajadas para que se aplique el programa de reconstrucciones certificadas Caterpillar.

3.5.6 Métodos aplicables para el control de los progresos del plan anual de mercadeo

El control del plan de mercadeo proporcionará un vínculo de retroalimentación, debido a que permite detectar nuevos factores internos y externos.

Cuadro 40
Control de las actividades de mercadeo

No.	Actividad	Responsable	Resultado	Presupuesto	Fecha
1	Realización de eventos para pláticas personalizadas con clientes.	Subgerente de mercadeo.	Dar a conocer los múltiples beneficios de la adquisición del programa.	Q.12,350.00	Enero 2013
2	Elaboración de artes para publicación en vallas.	Agencia publicitaria.	Obtener instrumentos para publicitar el programa de reconstrucciones.	Q.6,000.00	Enero 2013
3	Publicación en vallas.	Subgerente de mercadeo y agencia publicitaria.	Mercadeo del programa de reconstrucciones certificadas.	Q10,000.00	Febrero 2013
4	Contratación de encargado de planificación de mercadeo.	Recursos Humanos y Mercadeo.	Mejorar el proceso de planificación y control de las actividades de mercadeo.	Q102,100.00	Febrero 2013
5	Creación de base de datos y distribución de mensajes a cuentas de correo electrónico.	Asistente de mercadeo y Jefe de sistemas	Difusión del programa de reconstrucciones.	Q.1,000.00	Marzo 2013
6	Entrenamiento sobre servicio al cliente.	Instructores.	Mejorar la percepción de los clientes en cuanto al servicio al cliente.	Q.4,500.00	Marzo 2013

Fuente: elaboración propia, abril 2012.

3.5.7 Plan de contingencia

En el diagnóstico de la percepción de los clientes potenciales se determinó de que en su mayoría, estarían dispuestos a adquirir el programa de reconstrucciones Caterpillar, tomando el módulo de reparación de tren de potencia, sin adicionales, ni reparación de chasis.

a. Estrategia de reconstrucciones de tren de potencia

La reparación del tren de potencia incluiría mano de obra, repuestos y suministros para la realización de trabajos en motor, transmisión, convertidor y ejes.

La diferencia de precios es significativa, tomando en cuenta que se reducen en un 30% del valor de venta final de una reconstrucción total. Las actividades de mercadeo planteadas incluirán actividades informativas tanto para los CPT o reconstrucciones de trenes de potencia como para los CCR o reconstrucciones totales.

Se pretende ofrecer la reparación total como punto fuerte y la reparación del tren de potencia como un plan B o de contingencia, en caso de que los clientes potenciales quisiesen reducir el monto de inversión.

CONCLUSIONES

1. La empresa unidad de estudio desarrolló el servicio de reconstrucciones certificadas Caterpillar como una estrategia para el crecimiento de su participación de mercado, pero para la comercialización del mismo no contó con un plan de mercadeo que orientara dicho proceso.
2. Se determinó mediante la evaluación de la situación actual mercadológica y estructural administrativa de la empresa, que existe la necesidad de elaborar un plan de mercadeo.
3. La empresa no cuenta con parámetros de medición y evaluación de los objetivos de mercadeo existentes, ni del logro de las actividades que se han programado.
4. El departamento de mercadeo no cuenta con personal para el desarrollo de las atribuciones y funciones de planificación que le corresponden.
5. El programa de reconstrucciones certificadas Caterpillar únicamente se ha comercializado con un cliente, aplicándolo a un total de 17 máquinas, principalmente modelos de minería.
6. El nivel de satisfacción de los clientes potenciales del programa de reconstrucciones certificadas Caterpillar en cuanto al servicio al cliente que perciben es deficiente, marcando la falta de actitud positiva, pro actividad y empatía por parte de los empleados de servicio.
7. La empresa unidad de estudio no aplica actividades de mercadeo directo para la comercialización del programa de reconstrucciones certificadas Caterpillar.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda el diseño de un plan de mercadeo que guíe la ejecución de las actividades comerciales del programa de reconstrucciones certificadas Caterpillar para los cargadores 988.
2. Implementar un plan de mercado para la ejecución de las actividades, dando seguimiento a los resultados obtenidos y retroalimentando para la planificación de años venideros.
3. Aplicación de métodos de control e instrumentos para el seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos en las estrategias de mercadeo que se plantean.
4. Contratar a una persona encargada de la planificación, seguimiento y control de rentabilidad de las actividades de mercadeo que se programen.
5. Emplear material publicitario para dar a conocer el programa de reconstrucciones certificadas Caterpillar, como una opción económica, resaltando los múltiples beneficios de su aplicación.
6. Diseñar paquetes de cursos de capacitación que fortalezcan el conocimiento con respecto al servicio al cliente, y proporcione a los empleados las herramientas necesarias para la aplicación de una actitud positiva y de empatía, y así mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.
7. Emplear una base de datos de cuentas de correo electrónico de los clientes potenciales para enviar información con respecto al programa de reconstrucciones certificadas Caterpillar.

BIBLIOGRAFÍA

1. ABCpymes. Plan de marketing. (en línea) Consultado el 9 de febrero de 2012. Disponible en: <http://www.abcpymes.com/menu21.htm>.
2. Banco de Guatemala, Guatemala. 2010 Guatemala en Cifras. 94 p.
3. Belch G. y Belch M. 2007. Publicidad y promoción. 6ta ed. México, McGraw-Hill. 849 p.
4. Benavides Pañeda, J. 2005. Administración. 1ra. ed. México, McGraw-Hill. 354 p.
5. Consejo Monetario Centroamericano. Secretaria Ejecutiva. Octubre 2011. Reporte Ejecutivo Mensual No. 147: Principales Políticas Adoptadas y Hechos económicos relevantes en los países centroamericanos y la República Dominicana. 25 p.
6. Corporación General de Tractores. Sitio Web empresarial. (en línea). Guatemala. Consultado el 10 de febrero de 2012. Disponible en <http://www.gentrac.com.gt>.
7. Embajada de España. Oficina Económica y Comercial de España. Guatemala. 2010. Estructura Económica de Guatemala. 8 p.
8. Embajada de España. Oficina Económica y Comercial de España. Guatemala. 2010. Informe Económico y Comercial. 44 p.
9. Esmarketing. Distribución (en línea). Consultado el 14 de marzo de 2012. Disponible en: <http://www.estoesmarketing.com/>
10. Gestipolis. ¿Qué es venta personal? (en línea). Consultado el 16 de marzo de 2012. Disponible en: <http://www.gestipolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/convencimiento-al-cliente-venta-personal.htm>
11. Kerin, H. S. y Rudelius, W. 2009. Marketing. 12va. ed. México. McGraw Hill. 849 p.
12. Kotabe, M. y Helsen, K. 2001. Marketing global. 1ra. ed. México, Limusa. 824 p.

13. Kotler, P. y Armstrong, G. 2004. Marketing. 10ma. ed. España, Pearson Prentice Hall. 758 p.
14. Kotler, P. y Keller, K. L. 2006. Dirección de Marketing. 12va. ed. México, Pearson, Prentice Hall. 729 p.
15. Mailxmail.com. Organización y control comercial. Tipos de control. Furelos Vásquez, Gemma. Consultado el 18 de septiembre de 2012. Disponible en: <http://www.emagister.com/curso-organizacion-control-comercial/tipos-control>
16. Malhotra, N. K. 2008. Investigación de Mercados. 5ta ed. México, Pearson, Prentice Hall. 811 p.
17. Mérida R., C. 2008. Técnicas y Proceso de Investigación Científica. Guatemala. Talleres Comerciales IMPRECO. 220 p.
18. Monografías. Mercadotecnia. (en línea). México. Consultado el 16 de febrero de 2012. Disponible en: <http://www.monografias.com>.
19. Promonegocios. Tipos de Clientes (en línea). Consultado el 14 de marzo de 2012. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/clientes/tipos-clientes.html>
20. Universidad de San Carlos. 2006. La matriz FODA. Guatemala, 12 p.
21. Wikipedia. Demanda (Economía) (en línea). Consultado el 19 de marzo de 2012. Disponible en: [https://es.wikipedia.org/wiki/Demanda_\(econom%C3%ADa\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Demanda_(econom%C3%ADa))
22. Wikipedia. Oferta (en línea). Consultado el 19 de marzo de 2012. Disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Oferta>
23. Wikipedia. Relaciones publicas (en línea). Consultado el 16 de marzo de 2012. Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Relaciones_p%C3%BAblicas
24. Zeithaml, V. A. y Bitner, M. J. 2002. Marketing de Servicios. 2da. ed. México, McGraw Gill. 735 p.

Anexos

ANEXO 1

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS



MATRIZ DE VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS

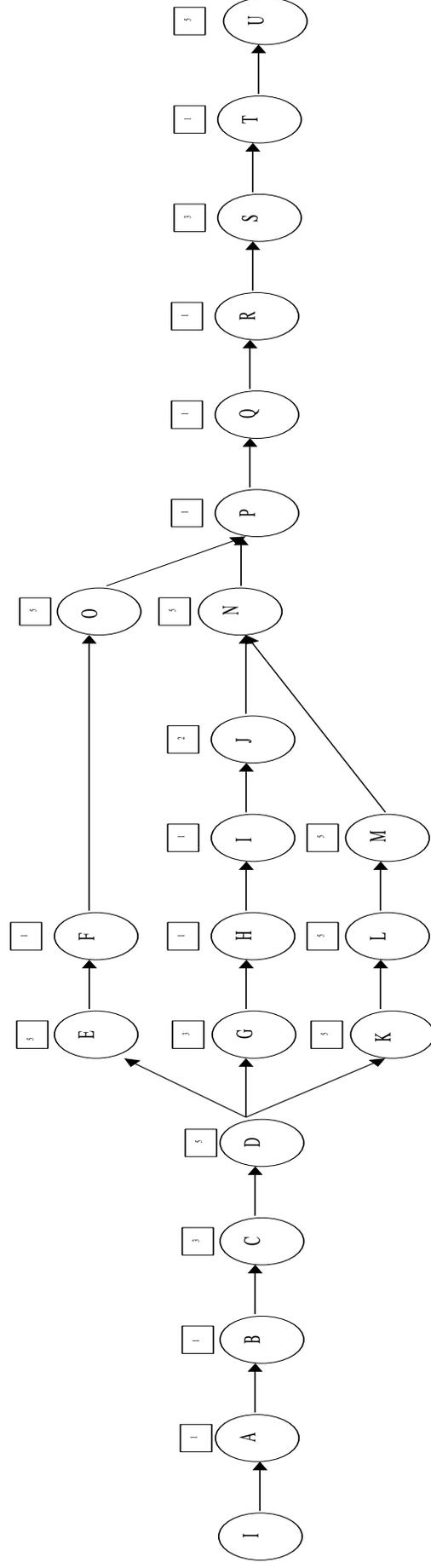
Hipótesis	Conclusiones	Recomendaciones
<ul style="list-style-type: none"> Las deficiencias que presenta la empresa se deben a que no cuenta con un plan de mercadeo que guie el proceso de comercialización del programa de reconstrucciones certificadas para los cargadores 988. 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa unidad de estudio desarrolló el servicio de reconstrucciones certificadas Caterpillar como una estrategia para el crecimiento de su participación de mercado, pero para la comercialización del mismo no contó con un plan de mercadeo que guiara dicho proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Se recomienda el diseño de un plan de mercadeo que guie la ejecución de las actividades comerciales del programa de reconstrucciones certificadas Caterpillar para los cargadores 988.
<ul style="list-style-type: none"> Para mejorar la comercialización del programa de reconstrucciones es necesario realizar una investigación documental y de campo, que permita obtener información en cuanto a la situación actual y así fundamentar el diseño de un plan de mercadeo anual. 	<ul style="list-style-type: none"> Se determinó mediante la evaluación de la situación actual mercadológica y estructural administrativa de la empresa, que existe la necesidad de elaborar un plan de mercadeo. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un plan de mercado para la ejecución de las actividades, dando seguimiento a los resultados obtenidos y retroalimentando para la planificación de años venideros.
<ul style="list-style-type: none"> Luego de resolver el problema, la empresa deberá revisar periódicamente su plan de mercadeo, dándole seguimiento al mismo mediante el monitoreo y evaluación de los parámetros y objetivos planteados. 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa no cuenta con parámetros de medición y evaluación de los objetivos de mercadeo existentes, ni del logro de las actividades que se han programado. 	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación de métodos de control e instrumentos para el seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos en las estrategias de mercadeo que se plantean.

Fuente: elaboración propia, noviembre 2012

ANEXO 2
RED DE SECUENCIA DEL PROCESO DE
RECONSTRUCCIONES CERTIFICADAS
CATERPILLAR



Red de secuencia del proceso de reconstrucciones certificadas



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, abril 2012

ANEXO 3
GUIA DE ENTREVISTA PARA PERSONAL DE
MERCADEO



**GUIA DE ENTREVISTA PARA PERSONAL DE MERCADEO
CORPORACIÓN GENERAL DE TRANSPORTES**

Boleta no. _____

Con el objeto de contar con un instrumento que permita recopilar información para el análisis del funcionamiento administrativo y mercadológico de la empresa, se presenta la siguiente boleta de encuesta. La información recabada se empleará para la elaboración de un trabajo de tesis.

Gracias por la colaboración brindada.

Diagnóstico administrativo

Planeación

1. ¿Qué productos y servicios ofrece la empresa?

2. ¿Cuenta la organización con una definición de los diversos elementos de la planeación estratégica, tales como Misión, Visión, Objetivos, Filosofía y Valores?

Si

No

¿Por qué? _____

3. ¿Se comunican de manera clara, comprensible y por escrito, los elementos de la planeación estratégica?

Si

No

¿Por qué? _____

4. ¿Quién es el responsable de realizar la planificación de la mercadotecnia?

5. ¿Reciben algún tipo de asesoría para la planificación de la actividades de mercadeo?

Si

No

¿Cuál? _____

¿Por qué? _____

6. ¿Cuentan con algún tipo de programación para la realización de actividades de mercadeo?

Si

No

Explique _____

¿Por qué? _____

7. ¿Se establecen objetivos de mercadeo?

Si

No

¿Cuáles? _____

¿Por qué? _____

8. ¿Qué estrategias se emplean para alcanzar los objetivos de mercadeo de la empresa?

9. ¿Cuentan con un presupuesto establecido específicamente para las actividades de mercadeo?

Si

No

¿Por qué? _____

10. ¿Cómo se establece el presupuesto?

Por porcentaje de ventas
Por cantidad comparativa
Con base cero

Por asignación
Por incremento

11. ¿Qué medios de promoción o publicitarios se emplean para dar a conocer los productos y servicios?

12. ¿Qué actividades mercadológicas planea desarrollar durante el año 2012?

Organización

13. ¿Cuenta la empresa con manuales administrativos?

Si

No

¿Cuáles? _____ ¿Por qué? _____

14. ¿Cuenta la empresa con un organigrama general y específicos por cada área de trabajo lo conforman ?

Si

No

¿Por qué? _____

15. ¿Cuentas personas conforman el departamento de mercadeo?

Cantidad

16. ¿Considera que se requiere la contratación de personal adicional para la realización de las actividades de trabajo del departamento de mercadeo?

Si

No

¿Cuántos? _____ ¿Por qué? _____

Integración

17. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de integración del nuevo personal de la empresa?

18. ¿Qué tipo de inducción se proporciona al nuevo personal?

19. ¿Se cuenta con algún curso de capacitación con respecto a los productos y servicios de la empresa?

Si

No

¿Cuáles? _____ ¿Por qué? _____

Dirección

20. ¿Qué proceso se emplea para la toma de decisiones de mercadotecnia?

21. ¿Qué tipo de comunicación se observa dentro de la empresa?

Formal Informal Ascendente Descendente Horizontal

22. ¿Se encuentra bien definido el nivel de autoridad y responsabilidad con que cuenta cada puesto de trabajo?

Si

No

¿Por qué? _____

23. ¿Se observa que el desarrollo de los procesos respeta la línea que sigue la cadena de mando?

Si

No

¿Por qué? _____

24. ¿Los conflictos se resuelven respetando los principios administrativos y los niveles jerárquicos?

Si

No

¿Por qué? _____

25. ¿Cuentan los colaboradores con el nivel de autoridad y responsabilidad necesario para tomar decisiones con respecto al cumplimiento de sus atribuciones, sin requerir autorización por parte de un jefe superior?

Si

No

¿Por qué? _____

Control

26. ¿Cuenta la empresa con un sistema específico de medición y supervisión del desempeño?

Si

No

¿Por qué? _____

27. ¿Se establecen parámetros de medición para la ejecución de las actividades de mercadeo?	Si	No
¿Cuáles? _____	¿Por qué? _____	
28. ¿Con que frecuencia se evalúa el desempeño de las actividades de mercadeo?	_____	
29. ¿Qué métodos de control se emplean para dar seguimiento a las actividades de mercadeo?	Control permanente	Control de eficiencia
	Control de rentabilidad	Control estratégico
30. ¿De qué forma se aplica el método de control?	Preventivo	Correctivo
	Concurrente	Retroalimentación
31. ¿Quién es el responsable de controlar el cumplimiento de las actividades de mercadeo?	_____	
32. ¿Qué limitaciones han existido en la ejecución de las actividades de mercadeo?	_____	
33. ¿Considera que existe alguna forma de mejorar la planificación y ejecución de las actividades de mercadeo?	_____	
Mercado		
34. Describa la situación actual del mercado de maquinaria pesada	_____	
35. Describa la situación actual de la empresa dentro del mercado de maquinaria pesada	_____	
Cantidad total de clientes	_____	
Cientes que poseen 988	_____	
Participación de maquinaria	_____	
Participación de mercado 988	_____	
Mercado total de 988's	_____	
Cobertura	_____	
Porcentaje de participación en ventas de los diferentes negocios	_____	
36. Enumere a los principales competidores de la empresa	_____	
37. ¿Cuáles considera que son las ventajas competitivas de la empresa?	_____	
38. Mencione cuál es la estrategia que emplean para la segmentación de mercados	_____	
a. Concentración	_____	
b. Diferenciación	_____	
c. Posicionamiento	_____	
d. Otra:	_____	
39. ¿Se ha llevado a cabo investigación de mercados en los últimos cinco años?	Si	No
¿Por qué? _____		
40. Menciones las características esenciales de los clientes del programa de reconstrucciones certificadas	_____	
Geográficas	_____	
Demográficas	_____	
Pictográficas	_____	
Conductuales	_____	
41. ¿Conoce usted a qué segmento de mercado esta dirigido el programa de reconstrucciones certificadas?	Si	No
Explique _____	¿Por qué? _____	

42. Enumere los que para usted son los puntos fuertes y débiles de los principales competidores

Mezcla de mercadotecnia

43. Describa en qué consiste el programa de reconstrucciones certificada

44. Describa brevemente qué es un cargador frontal

45. ¿Cómo se determina el precio de venta del programa de reconstrucciones certificadas?

46. ¿Cuál es el canal de distribución empleado en la venta del programa de reconstrucciones?

47. ¿Qué características poseen los técnicos que participan en la ejecución del programa de reconstrucciones?

48. Describa brevemente el proceso de reconstrucciones desde su solicitud hasta la entrega del equipo?

49. ¿Existe relación entre la evidencia física y el concepto del negocio?

Si

No

Explique _____ ¿Por qué? _____

50. ¿Se cumplen los requerimientos básicos del fabricante en el proceso de reconstrucciones certificadas?

Si

No

51. ¿Tiene conocimiento si algún competidor cuenta con un programa similar al de reconstrucciones?

Si

No

¿Cuál? _____ ¿Por qué? _____

52. ¿Qué alternativas de crédito ofrece GENTRAC?

- a. Contado
- b. Orden de compra
- c. Crédito a 30 días
- d. Crédito a 60 días.

Otra: _____

53. Enumere las razones de diferenciación en los precios de la competencia con respecto a los de GENTRAC

54. ¿Cuál es la estrategia de distribución empleada para hacer llegar los productos y/o servicios a los clientes?

- a. Intensiva
- b. Selectiva
- c. Exclusiva

Explique: _____

55. Enumere los centros de atención con que cuenta GENTRAC

56. Enumere las atribuciones asignadas a los intermediarios entre la empresa y los clientes

57. Describa las acciones de mercadeo y promoción que se han ejecutado en los últimos dos años

58. ¿Cuál es el objetivo que se persigue con la existencia de la Web corporativa ?

ANEXO 4
BOLETA DIRIGIDA A CLIENTES REALES Y
POTENCIALES



**BOLETA DIRIGIDA A CLIENTES REALES Y POTENCIALES DEL
PROGRAMA DE RECONSTRUCCIONES CERTIFICADAS**

Boleta no. _____

Con el objeto de contar con un instrumento que permita recopilar información para el análisis del funcionamiento administrativo y mercadológico de la empresa, se presenta la siguiente boleta de encuesta. La información recabada se empleará para la elaboración de un trabajo de tesis.

Gracias por la colaboración brindada.

Genero	Edad	Fecha
a. Masculino	a. 0	a. 20
b. Femenino	b. 21	a. 40
	c. 41	a. 60
	d. 61	a. 90

Determinación de gustos y preferencias

- Mencione cinco empresas que se dediquen al negocio de la maquinaria pesada

- ¿Con que frecuencia adquiere productos y/o servicios de GENTRAC?

a. Semanalmente	c. Mensualmente	e. Semestralmente
b. Quincenalmente	d. Trimestralmente	f. Anualmente
- ¿Según su experiencia, estaría dispuesto a volver a adquirir un producto y/o servicio de GENTRAC?

Si	No
¿Por qué? _____	¿Por qué? _____
- ¿Según su experiencia, recomendaría a GENTRAC como una solución rentable?

Si	No
¿Por qué? _____	¿Por qué? _____
- ¿Cuáles considera como ventajas competitivas de GENTRAC con respecto a otras empresas?

a. Precio	e. Product link
b. Garantía	f. Capacitación del personal
c. Soporte al producto	g. Asesoría técnica
d. Software	h. Otro: _____

Producto

- ¿Qué productos y/o servicios de GENTRAC adquiere con mayor frecuencia?

a. Maquinaria	d. Mantenimiento preventivo
b. Equipos	e. Reparaciones
c. Repuestos	f. Otro: _____
- ¿Adquiere productos y/o servicios en otras empresas con negocio similar al de GENTRAC?

Si	No
¿Cuáles? _____	
- ¿Qué características considera importantes al momento de elegir la empresa donde adquiere productos y/o servicios?

Servicio al cliente	Precio
Calidad del servicio	Garantía
Variedad	Stock de repuestos
- ¿Qué aspectos considera que se deben mejorar en el servicio que presta GENTRAC?

Servicio al cliente	Precio
Calidad del servicio	Garantía
Variedad	Stock de repuestos
Otro: _____	¿Por qué? _____

10. ¿Cómo calificaría la calidad de los productos y servicios que ofrece GENTRAC?	a. Excelente	d. Regular	Observaciones
	b. Muy bueno	e. Malo	_____
	c. Bueno	f. Muy malo	_____
11. ¿Sabe usted de la existencia del Programa de Reconstrucciones Certificadas?	Si	No	
12. ¿Invertiría en un servicio de mantenimiento que le garantizará un segundo ciclo de vida útil para su equipo Caterpillar?	Si	No	
	¿Por qué? _____	¿Por qué? _____	
13. En caso de no estar interesado en una reconstrucción total de su equipo, le interesaría una reconstrucción del tren de potencia?	Si	No	
	¿Por qué? _____	¿Por qué? _____	
Precio			
14. ¿Considera que el precio de los productos y servicios que ofrece GENTRAC son acordes a su calidad?	Si	No	
	¿Por qué? _____	¿Por qué? _____	
15. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar en la reconstrucción de un cargador frontal 988?	a. 0	a. 1,000,000.00	
	b. 1,000,001	a. 2,000,000	
	c. 2,000,000	a. 3,000,000	
	d. 3,000,000	a. en adelante	
Plaza			
16. ¿Considera que GENTRAC cuenta con las instalaciones adecuadas para la realización de las reparaciones que se requieran?	Si	No	
	¿Por qué? _____	¿Por qué? _____	
Promoción			
17. ¿Ha observado en alguna ocasión un anuncio escrito con referencia a productos y/o servicios que ofrece GENTRAC?	Si	No	
	¿Dónde? _____		
18. ¿Ha escuchado u observado algún spot comercial con referencia a productos y/o servicios que ofrece GENTRAC?	Si	No	
	¿Dónde? _____		
19. ¿Le interesaría recibir información sobre ofertas, descuentos y precios especiales a su cuenta de correo electrónico?	Si	No	
		¿Por qué? _____	
Personas			
20. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio técnico?	a. Excelente	d. Regular	
	b. Muy bueno	e. Malo	
	c. Bueno	f. Muy malo	
21. ¿Considera que el nivel de conocimiento del personal que lo atendió con respecto a los productos y servicios que ofrece GENTRAC es el apropiado?	Si	No	
	¿Por qué? _____	¿Por qué? _____	

22. ¿Cómo calificaría la presentación del personal administrativo de GENTRAC?	a. Excelente b. Muy bueno c. Bueno	d. Regular e. Malo f. Muy malo	Observaciones _____ _____
23. ¿Cómo calificaría la presentación del personal técnico de GENTRAC?	a. Excelente b. Muy bueno c. Bueno	d. Regular e. Malo f. Muy malo	Observaciones _____ _____
Proceso			
24. ¿Recibe una atención amable desde el momento de ingresar a las instalaciones de GENTRAC?	Si ¿Por qué? _____	No ¿Por qué? _____	
25. ¿Considera que la rapidez con que se presta el servicio es la apropiada?	Si ¿Por qué? _____	No ¿Por qué? _____	
26. ¿Cómo calificaría la facilidad para contactar a GENTRAC y programar un servicio y/o reparación?	a. Excelente b. Muy bueno c. Bueno	d. Regular e. Malo f. Muy malo	Observaciones _____ _____
27. ¿Cómo calificaría la disponibilidad de personal y repuestos para la realización de servicios y/o reparaciones?	a. Excelente b. Muy bueno c. Bueno	d. Regular e. Malo f. Muy malo	Observaciones _____ _____
28. ¿Han terminado los trabajos de servicio y/o reparación en el tiempo prometido?	Si	No ¿Por qué? _____	
29. ¿Cómo calificaría la rapidez con que se facturan los servicios adquiridos?	a. Excelente b. Muy bueno c. Bueno	d. Regular e. Malo f. Muy malo	Observaciones _____ _____
30. ¿Cuánto tiempo considera apropiado para la realización de una reconstrucción de un cargador frontal 988?	a. Un mes b. Dos meses c. Tres meses		
Evidencia física			
31. ¿Considera que GENTRAC cuenta con el equipo y herramientas necesarias para atender sus necesidades?	Si ¿Por qué? _____	No ¿Por qué? _____	

ANEXO 5
PROPUESTA DE MATERIAL PARA
ENTRENAMIENTO





Recuperación del servicio al cliente

Guía del participante



Introducción

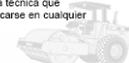
El servicio al cliente se puede definir de muchas maneras, pero fundamentalmente se produce durante la interacción con el cliente. El nivel de servicio al cliente que usted brinda se apoya en dos pilares. Primero: todos los clientes atraviesan cada experiencia con determinadas expectativas. Segundo: al cierre de cada experiencia, los clientes juzgan su percepción sobre la calidad del servicio que acaban de recibir. Ofrecer servicio al cliente de calidad en el distribuidor significa alcanzar constantemente las expectativas del cliente.

Cada experiencia del cliente (o punto de contacto con él) ofrece una variedad de oportunidades para brindar servicio al cliente, desde experiencias positivas, como el hecho de sorprender al cliente, hasta experiencias negativas, en las que el cliente se molesta y no regresa más. Recuerde que las expectativas del cliente son el punto de referencia de su satisfacción. Cada cliente posee diferentes expectativas y comprenderlas a veces constituye un desafío. Si bien nos gustaría satisfacer a todos los clientes, eso resulta imposible. La clave es reconocer y reaccionar frente a todos y cada uno de los clientes insatisfechos. El cliente que reclama o que tiene un problema le ofrece una oportunidad excelente para brindar servicio al cliente de calidad superior.

Y eso nos lleva a nuestra siguiente definición clave: ¿qué es exactamente la recuperación del servicio al cliente? La recuperación del servicio al cliente se define como todas las medidas tomadas por el distribuidor para recuperar la satisfacción y lealtad del cliente después de un problema con un producto o servicio. El objetivo aquí no es simplemente resolver el problema, sino satisfacer y retener, o incluso recuperar, la lealtad del cliente. Significa resolver los problemas del cliente y lograr convencerlo para conservar su lealtad.

En esta sesión, aprenderá cómo resolver problemas del servicio al cliente; haga lo que sea necesario para RESOLVER el inconveniente del cliente en esta instancia. Eso implica comprender el problema, asumir la responsabilidad y disculparse, y después resolver el problema de una manera que genere una solución en la que todos ganen. A continuación, vaya UN PASO MAS ALLÁ. Haga algo para SORPRENDER al cliente. Una vez que el cliente está satisfecho, se debe analizar la causa principal del problema, asegurarse de comprender claramente lo ocurrido y después, en última instancia, resolver el problema de manera que NO vuelva a suceder.

Una vez finalizada esta sesión, tendrá las herramientas necesarias para abordar un problema de servicio al cliente y transformarlo en una relación fortalecida con él, además de aumentar la lealtad del cliente durante el proceso. La técnica que aprenderá se denomina "detenerse, bajar y activar", y puede aplicarse en cualquier situación con los clientes.



2

Creado por Inmap, Inc.



Marco de aprendizaje

Recuperación del servicio al cliente



4

Creado por Inmap, Inc.



Puntos destacados de la presentación

Lea los siguientes puntos destacados antes de mirar la presentación audiovisual de este módulo. Durante la presentación, vaya marcando los puntos destacados a medida que aparecen y tome notas sobre lo que desea recordar, o escriba preguntas o comentarios para realizar durante el análisis.

Punto destacado de la presentación	Notas
<input type="checkbox"/> La recuperación del servicio al cliente se trata de resolver el problema del cliente y lograr convencerlo para conservar su lealtad.	<ul style="list-style-type: none">La recuperación del servicio al cliente abarca todas las medidas tomadas por el distribuidor para recuperar la satisfacción y lealtad del cliente después de un problema con un producto o servicio.El objetivo no es solo resolver el problema, sino satisfacer y retener, o incluso recuperar la lealtad del cliente.Resolver la situación del cliente primero al comprender el problema, asumir la responsabilidad y disculparse, y después resolver el inconveniente de manera que se encuentre una solución en la que todos ganen. Después, se debe ir más allá de la resolución y hacer algo que sorprenda al cliente.Una vez que el cliente está satisfecho, se debe analizar la causa principal del problema, asegurarse de comprender claramente lo ocurrido y después, en última instancia, resolver el problema de manera que no vuelva a suceder.
<input type="checkbox"/> Todos los que interactúan con un cliente son responsables de la recuperación del servicio.	<ul style="list-style-type: none">Todos los que interactúan con un cliente pueden afectar la relación.La recuperación del servicio no es una responsabilidad que se pueda delegar hacia otras personas, como por ejemplo a los gerentes.Todos los que interactúan con los clientes deben estar preparados para hacer lo necesario con el fin de recuperar la confianza del cliente y aumentar su lealtad.Incluso si necesita la ayuda de otros para lograrlo, por ejemplo, una persona de finanzas o con experiencia en la solicitud de piezas, usted es la persona que interactúa con el cliente y es el responsable principal de la recuperación del servicio.

Continúa en la página siguiente



5

Creado por Inmap, Inc.

ANEXO 6
BOLETA PROPUESTA PARA EVALUACIÓN DEL
SERVICIO AL CLIENTE



EVALUACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE

Apreciado cliente, con el objeto de mejorar y brindar un mejor servicio, solicitamos que responda las siguientes interrogantes.

Genero	Edad	Fecha
a. Masculino	a. 0	a. 20
b. Femenino	b. 21	a. 40
	c. 41	a. 60
	d. 61	a. 90

1. ¿Qué productos y/o servicios de GENTRAC adquiere con mayor frecuencia?

a. Maquinaria	d. Mantenimiento preventivo
b. Equipos	e. Reparaciones
c. Repuestos	f. Otro: _____

2. ¿Cómo califica el servicio al cliente que recibió?

a. Excelente	d. Regular
b. Muy bueno	e. Malo
c. Bueno	f. Muy malo

3. ¿Qué aspectos considera que se deben mejorar en el servicio al cliente que presta GENTRAC?

a. Amabilidad	d. Actitud
b. Rapidez	e. Conocimiento
c. Empatía	

4. ¿Considera que el nivel de conocimiento del personal que lo atendió con respecto a los productos y servicios que ofrece GENTRAC es el apropiado?

a. Excelente	d. Regular
b. Muy bueno	e. Malo
c. Bueno	f. Muy malo

5. ¿Recibe una atención amable desde el momento de ingresar a las instalaciones de GENTRAC?

Si	No
¿Por qué? _____	¿Por qué? _____

6. ¿Considera que la rapidez con que se presta el servicio es la apropiada?

Si	No
¿Por qué? _____	¿Por qué? _____

7. ¿Cómo calificaría la facilidad para contactar a GENTRAC y programar un servicio y/o reparación?

a. Excelente	d. Regular
b. Muy bueno	e. Malo
c. Bueno	f. Muy malo

Recomendaciones

Fuente: elaboración propia, abril 2012.

ANEXO 7
PROPUESTA DE FORMULARIO PARA
RECOLECCIÓN DE DATOS



FORMULARIO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Objetivo:

Con la finalidad de informarle sobre el programa de reconstrucciones certificadas Caterpillar, se le solicita la siguiente información personal.

Genero		Edad		Fecha
a. Masculino	a. 0	A	20	
b. Femenino	b. 21	A	40	
	c. 41	A	60	
	d. 61	A	90	
1. Nombre de la empresa:				
2. Nombre del contacto				
3. Profesión:				
4. Teléfono del contacto:				
5. Dirección de la empresa:				
6. Teléfono de la empresa:				
7. Actividad económica de la empresa:				
8. Correo electrónico del contacto:				
Observaciones				

Fuente: elaboración propia, noviembre 2012.

ANEXO 8
PROPUESTA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO



Titulo del Puesto:	Encargado de planificación y control
Ubicación Administrativa	Área de operaciones
Inmediato Superior	Subgerente de mercadeo
Subalternos:	No aplica
Naturaleza:	Desarrollo de la planificación, ejecución y control de actividades de mercadeo.
Atribuciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación, organización, dirección y control de las actividades de mercadeo. • Evaluación de rentabilidad de las actividades de mercadeo. • Cálculo y evaluación de alcance de las actividades promocionales. • Preparación de informe de logros de actividades de mercadeo.
Relaciones de trabajo:	El encargado de planificación mantendrá estrecha relación con gerente de mercadeo, el asistente de mercadeo, el analista de oportunidades, personal de ventas, personal de soporte al producto, servicios y operaciones.
Autoridad:	Depende directamente del gerente de mercadeo para la toma de decisiones, únicamente realizaría informes, evaluaciones y planificación, la cual presentaría para autorización.
Responsabilidades:	Tiene a su cargo la evaluación, control y retroalimentación para la planificación de las actividades de mercadeo.
Nivel académico:	Pensum cerrado en la carrera de Administración de Empresas o Mercadotecnia.

Experiencia:	Tres años de experiencia comprobable.
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none">• Buenas relaciones interpersonales.• Proactivo.• Creativo.• Organizado.• Capacidad de análisis.
Destrezas:	<ul style="list-style-type: none">• Actitud de servicio al cliente.• Manejo de paquetes de computación.
Otros requisitos:	<ul style="list-style-type: none">• Género indistinto.• Edad comprendida entre los 26 y 35 años.• Ingles avanzado.

Fuente: elaboración propia, abril 2012.

ANEXO 9
PRESUPUESTOS PUBLICITARIOS Y DE
MERCADEO DIRECTO



PRESUPUESTO PUBLICITARIO AFICHE INFORMATIVO

Medio: afiche informativo
Agencia: Néstor Ahumada
Cliente: Corporación General de Tractores, S.A.
Nombre de arte: reconstrucciones certificadas Caterpillar
Campaña: divulgación

Producción de afiches informativos para divulgación del programa de reconstrucciones certificadas Caterpillar para los cargadores frontales modelo 988.

Concepto	Valor
Asesoría en producción de arte	Q. 1,785.71
IVA	Q 214.29
Total Q 2,000.00	

PRESUPUESTO PUBLICITARIO VALLAS

Medio: vallas
Agencia: Néstor Ahumada
Cliente: Corporación General de Tractores, S.A.
Nombre de arte: reconstrucciones certificadas Caterpillar
Campaña: divulgación

Producción e impresión de vallas informativas para divulgación del programa de reconstrucciones certificadas Caterpillar para los cargadores frontales modelo 988.

Concepto	Valor
Impresión de material de vallas	Q.10,714.29
Asesoría en producción de artes	Q. 3,571.43
IVA	Q. 1,714.28
Total Q.16,000.00	

PRESUPUESTO PARA ALMUERZOS CON CLIENTES

Medio: pláticas personalizadas con clientes potenciales
Empresa: Alimentos “El Molino”
Cliente: Corporación General de Tractores, S.A.
Nombre de arte: reconstrucciones certificadas Caterpillar
Campaña: divulgación

Organización y realización de dos eventos con el cliente real y los potenciales del programa de reconstrucciones certificadas Caterpillar. Incluye almuerzo, bebidas, meseros, alquiler de mesas y sillas, etc.

Concepto	Valor
Organización de dos eventos	Q.8,928.57
IIVA	Q.1,071.43
Total Q.10,000.00	