

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN PLAN DE MERCADEO APLICADO EN LA  
EMPRESA ULTRA INDUSTRIAS S.A.

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

CESAR ESTUARDO DÍAZ AZURDIA

AL CONFERIRLE EL TITULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, AGOSTO DE 1997.

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Biblioteca

08

T(4092)

C.4

**HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

**HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de tesis titulado:

**ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN PLAN DE MERCADEO  
APLICADO EN LA EMPRESA ULTRA INDUSTRIAS S.A.**

Tema que propuse a la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 27 de septiembre de 1996.

  
César Estuardo Díaz Azurdia.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

MIEMBROS DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO :                   ING. HERBERT RENÉ MIRANDA BARRIOS  
VOCAL 1 :                 ING. MIGUEL ÁNGEL SÁNCHEZ GUERRA  
VOCAL 2 :                 ING. JACK DOUGLAS IBARRA SOLÓRZANO  
VOCAL 3 :                 ING. JUAN ADOLFO ECHEVERRÍA MÉNDEZ  
VOCAL 4 :                 BR. VÍCTOR RAFAEL LOBOS ALDANA  
VOCAL 5 :                 BR. WAGNER GUSTAVO LÓPEZ CÁCERES  
SECRETARIA :             ING. GILDA MARINA CASTELLANOS DE ILLESCAS

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO :                   ING. JULIO ISMAEL GONZÁLEZ PODSZUECK  
EXAMINADOR :            ING. JUAN CARLOS ASTURIAS ULTRERA  
EXAMINADOR :            ING. JORGE PELAEZ CASTELLANOS  
EXAMINADOR :            ING. ILIANA PALMA ÁVALOS DE PIERRI  
SECRETARIO :             ING. FRANCISCO JAVIER GONZÁLEZ LÓPEZ

Guatemala, enero de 1,997

Ing. Francisco Gómez  
Director de la Escuela de Ingeniería Industrial  
Facultad de Ingeniería  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Ciudad

Sr. Director:

Me es grato informarle, que he concluido la revisión del trabajo de Tesis titulada **"Análisis y Diseño de un Plan de Mercadeo Aplicado en la Empresa Ultra Industrias S.A."**, desarrollada por el estudiante **César Estuardo Díaz Azurdia**; de la carrera de Ingeniería Industrial.

Considerando que el trabajo realizado cumple con los objetivos delineados en su inicio y llena los requisitos académicos y de práctica necesaria, me permito solicitarle se sirva aprobarla, en el entendido de que el autor y asesor asumimos la responsabilidad del contenido y conclusiones del mismo.

Atentamente,



Ing. Luis Estuardo Pérez González  
Colegiado No. 2924



**FACULTAD DE INGENIERIA**

Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería  
Mecánica Industrial, Ingeniería Química,  
Ingeniería Mecánica Eléctrica, Técnica  
y Regional de Post-grado de Ingeniería  
Sanitaria.

Ciudad Universitaria, zona 12  
Guatemala, Centroamérica

El Catedrático Revisor de Tesis de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor de Tesis al trabajo de tesis titulado **ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN PLAN DE MERCADEO APLICADO EN LA EMPRESA ULTRA INDUSTRIAS S.A.**, presentado por el estudiante universitario César Estuardo Díaz Azurdia, aprueba el presente trabajo y recomienda la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. Cecilio Baeza Gamar  
Catedrático Revisor de Tesis  
INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL

Guatemala, junio de 1997

emds



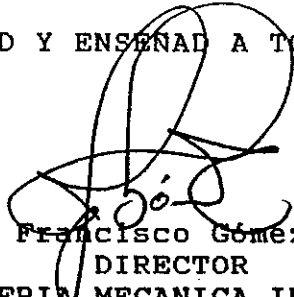
**FACULTAD DE INGENIERIA**

Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería  
Mecánica Industrial, Ingeniería Química,  
Ingeniería Mecánica Eléctrica, Técnica  
y Regional de Post-grado de Ingeniería  
Sanitaria.

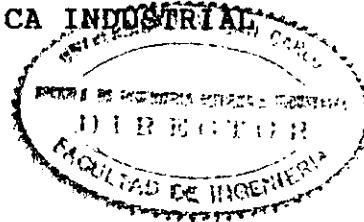
Ciudad Universitaria, zona 12  
Guatemala, Centroamérica

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor con el Visto Bueno del Coordinador de Area, del Coordinador General de Tesis y del Licenciado en Letras, al trabajo de tesis titulado ANALISIS Y DISEÑO DE UN PLAN DE MERCADEO APLICADO EN LA EMPRESA ULTRA INDUSTRIAS S.A. presentado por el estudiante universitario César Estuardo Díaz Azurdia, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAR A TODOS

  
Ing. Francisco Gómez Rivera  
DIRECTOR

INGENIERIA MECANICA INDUSTRIAL



Guatemala, agosto de 1,997.

emds



**FACULTAD DE INGENIERIA**

Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería  
Mecánica Industrial, Ingeniería Química,  
Ingeniería Mecánica Eléctrica, Técnica  
y Regional de Post-grado de Ingeniería  
Sanitaria.

Ciudad Universitaria, zona 12  
Guatemala, Centroamérica

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de tesis titulado **ANALISIS Y DISEÑO DE UN PLAN DE MERCADEO APLICADO EN LA EMPRESA ULTRA INDUSTRIAS S.A.** presentado por el estudiante universitario César Estuardo Díaz Azurdia procede a la autorización para la impresión de la misma.

IMPRIMASE

Ing. Herbert René Miranda Barrios  
DECANO



Guatemala, agosto de 1,997.

## ACTO QUE DEDICO

- A DIOS : Porque sin ÉL nada fuera posible.
- A MIS PADRES : JULIO CÉSAR DÍAZ MALDONADO  
AÍDA AZURDIA DE DÍAZ  
Por todo el amor y apoyo brindado en la  
realización de mi vida personal y profesional.
- A MIS HERMANAS : AÍDA M. DÍAZ DE HERNÁNDEZ  
MÓNICA IVETTE DÍAZ AZURDIA  
Con mucho cariño.
- A MIS SOBRINOS : JOSÉ ANDRÉS HERNÁNDEZ DÍAZ  
MARÍA XIMENA HERNÁNDEZ DÍAZ
- A MIS TÍOS
- A MIS PRIMOS
- A MI FAMILIA
- A MIS AMIGOS



## AGRADECIMIENTO

Al Ing. Luis Estuardo Pérez González por el tiempo, entusiasmo y el desinterés que mostró al brindarme su apoyo para la realización del trabajo de tesis.

Al señor Roberto Guerra, Gerente de Ventas de la empresa Ultra Industrias S. A., quien sin su ayuda no hubiese sido posible la realización de este proyecto de tesis.

A la Facultad de Ingeniería de la Universidad San Carlos de Guatemala.

A mis amigos:

Ing. Jorge Mario Azurdia López  
Ing. René Villegas Fortuny  
Ing. Mario López Leiva  
Ingra. Ivone Noriega Urizar  
Ingra. Silvia Samayoa  
Ing. Estuardo Solórzano  
Ing. Eduardo Chang  
Ing. Mynor Jiménez

A quienes agradezco su amistad y el apoyo que me brindaron en la elaboración de este trabajo de tesis.

# INDICE

	Página
Introducción .....	iii
Objetivos generales .....	iv
Objetivos específicos .....	v
Justificación .....	vi
Metodología .....	vii
<b>1. DEFINICIÓN DE LA EMPRESA</b>	
1.1 Origen de la empresa .....	1
1.2 Organización y estructura .....	2
1.3 Procedimientos administrativos .....	2
<b>2. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL</b>	
2.1 Mercado .....	9
2.1.1 Descripción de productos .....	9
2.1.2 Análisis de la demanda .....	16
2.1.3 Capacidad de oferta .....	19
2.1.4 Canales de distribución .....	24
<b>3. PROCEDIMIENTOS DE MERCADEO ACTUALES</b>	
3.1 Políticas de mercadeo .....	26

	Página
3.2 Descripción del proceso de mercadeo actual .....	28
<b>4. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA</b>	
4.1 Evaluación de los procedimientos .....	32
4.2 Limitantes del procedimiento actual de mercadeo .....	52
<b>5. MODELO DEL PLAN DE MERCADEO</b>	
5.1 Diseño organizacional .....	57
5.1.1 Lineamientos y políticas del modelo ....	60
5.2 Proceso de control de operaciones .....	62
5.2.1 Establecimiento de una red de información y retroalimentación .....	62
5.2.2 Evaluación de procedimientos .....	67
5.3 Desarrollo organizacional .....	69
5.3.1 Estrategias de mercadeo .....	69
5.3.2 Planificación y coordinación de los procedimientos .....	70
5.4 Ventajas del diseño .....	88
5.4.1 Expectativas del modelo propuesto .....	89
<b>CONCLUSIONES</b> .....	vii
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	xi
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	xii

## INTRODUCCION

El presente trabajo de tesis, cuyo nombre es **Análisis y diseño de un plan de mercadeo aplicado en la empresa Ultra Industrias S.A.**, tiene como finalidad aportar las técnicas y procedimientos mercadológicos con base a un diagnóstico de las actividades que actualmente realiza la empresa, y en atención a sus expectativas de satisfacer las necesidades del mercado en cuanto a calidad, durabilidad, precio y servicio del producto que oferta, se plantea en esta investigación los procesos técnicos en cuanto a promover un plan de mercadeo en donde se especifique las etapas a seguir para la consecución de sus estrategias.

El desarrollo de este estudio se inicia con la descripción de la empresa, su organización y productos que oferta, así como el diagnóstico del procedimiento actual de mercadeo, el cual se constituyó en el fundamento para la propuesta de un plan de mercadeo en el que se exponen los lineamientos a seguir para el mejoramiento de las actividades comerciales y administrativas de la empresa.

Al finalizar la investigación, se estableció a manera de conclusión, que las empresas que incluyan dentro de su organización un plan de mercadeo, mejorarán sus ventas, velarán por sus estándares de calidad y lograrán un crecimiento sostenido, en tanto aquellas que no lo contemplan manifestarán limitantes respecto a su oferta, proyección, inversión, promoción e imagen.

Para la realización de esta tesis se contó con todo el apoyo de los personeros de la empresa, así como también la facilidad de fuentes bibliográficas y documentales necesarias.

## **OBJETIVOS GENERALES**

- Establecer los lineamientos y procedimientos adecuados para la venta de camas en el mercado guatemalteco, tomando como base el modelo aplicado a la empresa Ultra Industrias S.A.

- Presentar el modelo administrativo de ventas en la empresa Ultra Industrias S.A., para la optimización de recursos en la Industria de camas en Guatemala.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Proveer a las industrias de camas en Guatemala, una herramienta para el incremento de las utilidades con base en la aplicación de un modelo administrativo del plan de mercadeo en la empresa Ultra Industrias S.A.

- Enfatizar los beneficios que la empresa Ultra Industrias S.A., obtendrá al implantar el modelo administrativo del plan de mercadeo propuesto en este trabajo.

## JUSTIFICACIÓN

Tomando en cuenta que para el desarrollo del ser humano, y el logro de una buena salud física y mental, así como para la recuperación de su energía vital, es necesario un período de descanso, la industria se ha dado a la tarea de fabricar el mueble adecuado para el efecto.

Esta fabricación no ha sido la misma desde un principio, ya que cuando surgió la necesidad en el ser humano, de utilizar un mueble específico para reposar, éste fue rústico en relación a la tecnología que se utiliza en la actualidad para la fabricación de una cama, la cual contempla la anatomía y fisiología humana así como materia prima, los procesos, el mercado, y la estética necesaria para la satisfacción de los consumidores.

En tal virtud, la presente investigación contribuirá a mejorar la venta de las camas en la industria guatemalteca, utilizando para ello el modelo del plan de mercadeo aplicado en la empresa Ultra Industrias S.A.

## **METODOLOGÍA**

La información de éste trabajo de tesis, será adquirida mediante la consulta de material bibliográfico proporcionado por la empresa Ultra Industrias S.A., quienes se dedican a la fabricación de camas.

A la vez se desarrollará, con la ayuda de entrevistas a los personeros de la empresa, como a personas que se relacionen directamente con la industria de camas en Guatemala.



## **1. DEFINICIÓN DE LA EMPRESA**

### **1.1 Origen de la empresa**

Ultra Industrias S.A., es una empresa guatemalteca que desde sus inicios en 1984 se ha dedicado a la fabricación de camas, lo que ha permitido ubicarla en el mercado como una de las empresas líderes en su ramo.

Desde sus inicios la empresa se ha desarrollado en un mercado muy poco conocido, que a su vez representa un reto constante para los empresarios, que hasta la fecha han logrado mantener.

Es importante mencionar que al iniciarse la empresa, en el mercado existían solamente dos fábricas dedicadas a la elaboración de camas, lo que significaba ciertas limitantes en lo referente al aspecto técnico de la fabricación de las mismas ya que no se contaba en el medio con la información necesaria, pero que a su vez representaba una magnífica oportunidad en aquel momento para lograr posicionarse dentro del mercado.

Con el origen de la empresa Ultra Industrias, se crea una nueva opción para el consumidor al desear adquirir un producto que satisfaga sus expectativas en calidad, precio, garantía y comodidad, lo que constituyó desde luego un avance significativo en este tipo de industria.

## **1.2 Organización y estructura**

La empresa Ultra Industrias S.A., está constituida por una junta directiva formada por un grupo de accionistas que la conforman por un período determinado, y que a su vez dicta las políticas, estrategias y procedimientos generales, los cuales serán llevados a cabo por la estructura administrativa de la empresa.

Las características de la estructura de la empresa son las de una estructura funcional sencilla, la cual como se puede observar en el organigrama (1), está formada por un gerente general, que reporta directamente a la junta directiva, y a él le reportan el gerente financiero, el gerente de ventas y el gerente de producción.

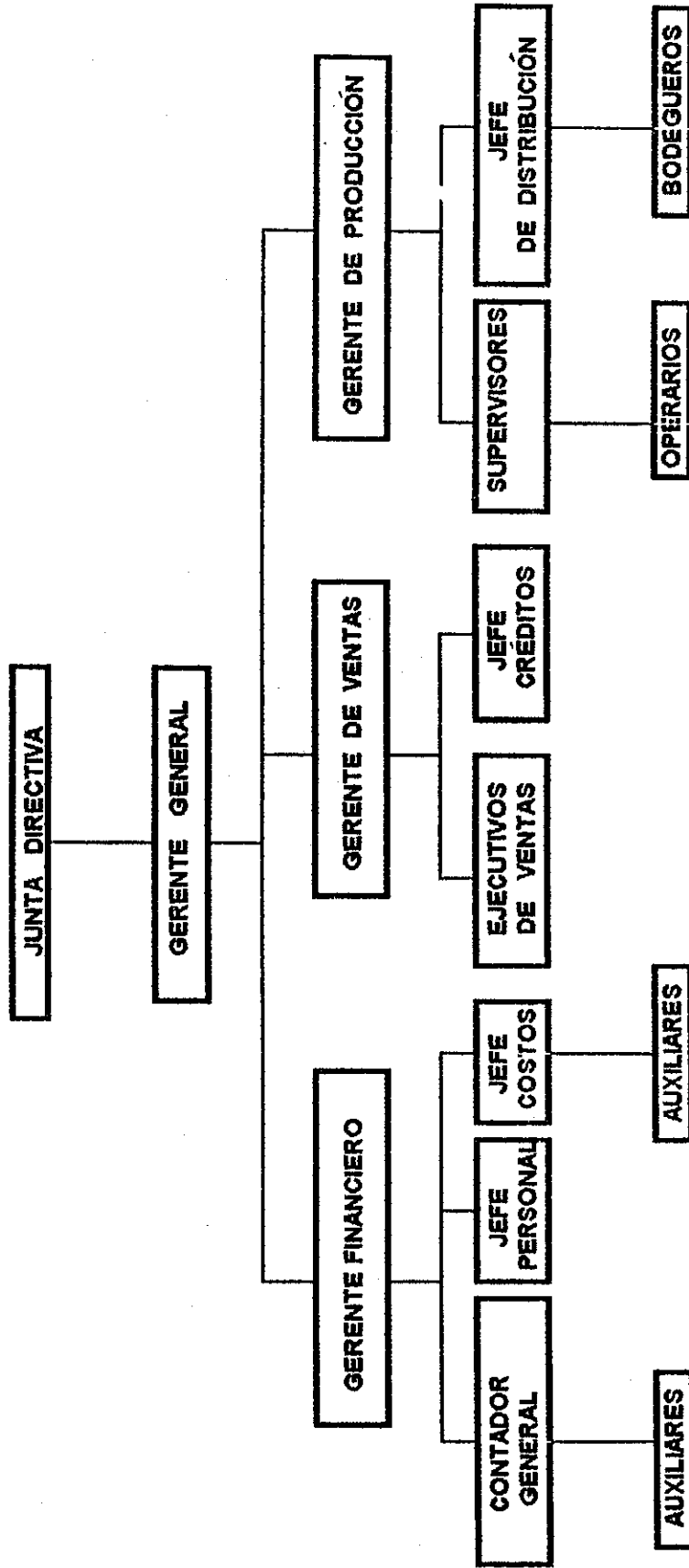
Las gerencias anteriormente mencionadas se constituyen en los entes que adecúan al personal a su cargo para que se logren los objetivos, se aprovechen los recursos y se mantenga un ambiente de trabajo agradable y funcional, de acuerdo a las políticas generales de la junta directiva.

## **1.3 Procedimientos administrativos**

La filosofía de trabajo dentro de la empresa se concreta a la toma de decisiones en equipo, ya que las acciones son previamente analizadas por la junta directiva y por consiguiente evaluadas y dirigidas por las gerencias según sus atribuciones.

ULTRA INDUSTRIAS

ORGANIGRAMA 1



Con relación a los procesos administrativos, es importante mencionar que la relación existente entre cada una de las gerencias permite establecer una línea de comunicación eficaz, la cual se detallará en cada una de las secciones.

En la gerencia de ventas los procesos administrativos parten de la información que, constantemente, sus ejecutivos de ventas reportan, tales como: pedidos de venta, entrevistas con clientes, comportamiento de venta de los diferentes productos, expectativas de venta, control de cobros, servicio a los clientes, y observaciones en general, que la gerencia de ventas analiza y posteriormente rinde los informes a las diferentes gerencias, para que éstas se vean en la necesidad de brindar un apoyo a dicha sección. Es importante mencionar, que al área de ventas se le debe de brindar el apoyo necesario, para poder responder a las necesidades cambiantes de un mercado tan competitivo como el que existe en la actualidad, ya que a diferencia de cuando se inició esta empresa, la capacidad de oferta era muy por debajo de la demanda, situación que con el tiempo fue cambiando, ya que si en aquel entonces existían dos fábricas de camas, ahora se cuenta con nueve fábricas bien establecidas, que agregado al producto que proviene del extranjero, constituye un mercado difícil de mantener y de desarrollar si no se cuenta con estrategias y el apoyo suficiente que debe de partir precisamente desde el interior de la empresa.

La información proveniente de la gerencia de ventas, sirve de fundamento para la gerencia de producción, ya que en ésta, se establecen los niveles de producción para un período determinado.

Los procedimientos administrativos de la gerencia de producción se clasifican en:

-Presupuestos

-Personal

-Costos

-Distribución

-Proyectos

- **Presupuestos**

Los procedimientos administrativos realizados en el área de presupuestos consisten en realizar un marco de referencia con relación a las expectativas de ventas proporcionadas por la gerencia correspondiente, con las existencias de producto terminado, materia prima, órdenes de compra de materia prima en trámite, el proceso de producción y los costos de operación, con la finalidad de presentar un reporte a la gerencia financiera y general con un panorama real para las proyecciones de carácter financiero.

- **Personal**

El área de personal, constituye un factor de gran importancia, ya que en el proceso productivo influye la calidad de trabajo de cada uno de los operarios, lo cual necesita de una atención por parte de la gerencia de producción que la canaliza por medio de sus supervisores, quienes reportan las metas de producción propuestas para cada estación de trabajo, récord de colaboración, y asistencia los cuales son analizados por la gerencia y el jefe de personal para efectos de nivelación de salarios, sanciones, observaciones a los supervisores así como a los operarios y promociones.

- **Costos**

Los costos de producción constituyen un factor importante, y se fundamentan en hojas técnicas de cada uno de los productos que la empresa comercializa. Estas hojas técnicas contienen un detalle de los componentes de cada producto, sus costos, y algunas observaciones técnicas para la fabricación de los mismos, las cuales se revisan constantemente en función de los consumos reportados en la elaboración de los productos.

- **Distribución**

La distribución de los productos relaciona de una manera activa las áreas de ventas con producción, ya que de ello depende la satisfacción del cliente, en recibir un producto de calidad, en buenas condiciones y a tiempo, y para ello se tienen establecidos los controles por parte del encargado de la bodega de producto terminado que a su vez los remite a la gerencia de producción en donde se analizan, y posteriormente en sesión de gerentes se discuten con el propósito de solventar los posibles contratiempos generados por una distribución de rutas deficiente, información equivocada por parte de los vendedores, o cualquier situación que se logre detectar.

- **Proyectos**

La empresa no cuenta con un programa permanente de investigación y desarrollo de proyectos, por lo que la gerencia de producción interviene en los análisis técnicos, de diseño, costeo y elaboración de prototipos, los cuales son requeridos por la gerencia de ventas para un determinado proyecto, el que finalmente es evaluado en consejo de gerentes para su

aprobación.

La gerencia financiera tiene la tarea principal de fiscalizar todos los procedimientos administrativos en las diferentes áreas que conforman la empresa, y rendir los respectivos informes a la gerencia general, así como también señalar a las gerencias las diferentes situaciones que se presentan.

Estructuralmente la gerencia financiera se divide en : costos , contabilidad general y personal.

- Costos

Los procedimientos que a esta rama competen, mantienen una relación muy estrecha con la gerencia de producción, ya que realiza una constante revisión y análisis de la información que se genera en el proceso productivo. Los reportes que se generan, son de vital importancia, ya que se constituyen en la base para la toma de decisiones relacionadas con estrategias financieras y de mercadeo.

- Contabilidad general

La contabilidad general contempla los aspectos relacionados al control de las obligaciones y derechos que la empresa ha contraído en un tiempo determinado. Estos controles generan los reportes que, tanto a las gerencias como a la junta directiva, representan un parámetro objetivo de las diferentes actividades realizadas por cada una de las

dependencias de la empresa.

La empresa cuenta con un reglamento interno de trabajo, en el cual se establecen las obligaciones, derechos y beneficios que todo empleado puede gozar. Este reglamento define muchos procedimientos administrativos que toda gerencia debe seguir ya que se constituye en un respaldo en la toma de decisiones.

- **Personal**

Las funciones que realiza el departamento de personal, son dirigidas y supervisadas por la gerencia financiera.

Esta división se encarga de llevar el control de sueldos y salarios, prestaciones, programas de capacitación, obligaciones de la empresa con el IGSS, IRTRA, Ministerio de Finanzas y el Ministerio de Trabajo.

Al mismo tiempo ésta dependencia es la encargada de realizar actividades sociales y deportivas durante el año, las cuales permiten mantener un ambiente de trabajo adecuado.



## **2. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL**

### **2.1 Mercado**

En la actualidad, tiene gran importancia el análisis constante del mercado en el que un producto se desarrolla, ya que se presentan situaciones cambiantes, las cuales deben tomarse en cuenta para lograr mantenerse a la vanguardia y cumplir así con las demandas del consumidor.

En el presente capítulo se presentan los aspectos relacionados con el mercado desde el punto de vista de la organización de la empresa, quienes indican las estrategias, políticas y acciones a seguir, para mantener un crecimiento de acuerdo a las posibilidades de Ultra Industrias y a las constantes demandas del mercado.

#### **2.1.1 Descripción de productos**

La empresa, actualmente, ofrece al mercado una gran variedad de productos con calidades de diseños de acuerdo a las posibilidades económicas del consumidor, quien pretende comprar un artículo que contemple:

- Precio justo
- Calidad
- Servicio

- Durabilidad
- Garantía
- Comodidad

A continuación, se detallan las características generales de los diferentes artículos, y el posterior análisis de cada uno de los productos fabricados por Ultra Industrias.

Una característica general, es el tamaño de las camas, ya que independientemente del diseño y la calidad del producto, éstos no varían y se clasifican en:

<u>Tamaño</u>	<u>Ancho</u>	<u>Largo</u>
Imperial	39"	75"
Semimatrimonial	48"	75"
Matrimonial	54"	75"
Queen	59"	78"
King	78"	78"

Otra característica general, es que la empresa fabrica dos líneas de camas bien definidas, que a su vez agrupan diferentes estilos que se detallan a continuación:

.....	*Cama Uniset
	*Cama "Spectra"
Camas Ultra	*Cama Multienguatada
.....	*Cama Ortopédica
	*Cama "Majesty"
	*Cama "Grand Majesty"
Camas King Koil	*Cama "Kid's Collection"
.....	*Cama "Majesty" Hotel

Dentro de los materiales que se utilizan para fabricar las camas de la línea Ultra, la gran mayoría son nacionales, como por ejemplo :

- |           |                         |
|-----------|-------------------------|
| - Tela    | - Alambre               |
| - Madera  | - Aislantes             |
| - Esponja | - Grapas                |
| - Hilos   | - Materiales de empaque |

Esto se constituye en un factor favorable tanto para la empresa como para el consumidor, ya que permite establecer una escala de calidades y precios en lo que a productos se refiere, que se refleja al satisfacer la demanda de los diferentes estratos socio-económicos que componen el mercado.

- **Cama Uniset**

Este producto se fabrica en tres tamaños: imperial, semimatrimonial y matrimonial. La característica de la cama es que su estructura metálica está unida con la base de madera formando una sola unidad.

La estructura metálica la constituyen resortes formados por alambre acerado y templado, cuya cantidad está en función del tamaño de la cama. Esta se reviste por aislantes de fibra de algodón, y posteriormente con tela enguatada en todo el contorno y la parte superior de la cama.

- **Cama "Spectra"**

Las camas "Spectra" se fabrican al igual que la Uniset en tres tamaños: imperial, semimatrimonial y matrimonial, pero a diferencia de la primera, ésta se compone de base y colchón separados.

La base está formada por reglas de madera, forrada de esponja en primer lugar y después por tela.

La estructura metálica es similar a la Uniset, con la diferencia de que está libre de la base y presenta dos caras, las cuales se aconseja rotar para que el desgaste del colchón sea igual en ambos lados.

- **Cama Multienguatada**

La presentación de este producto es igual a la anterior, pero se diferencia básicamente en los materiales internos del colchón, ya que lleva unos refuerzos de esponja que proporcionan una superficie más consistente, al mismo tiempo que el enguatado de la tela es más espeso que el anterior. Otra característica lo constituye el hecho de que se fabrica en los cinco tamaños: Imperial, semimatrimonial, matrimonial, "queen" y "king".

Otro aspecto que representa un factor de aceptación en el consumidor, es la tela que se utiliza para forrar las camas, ya que influye el diseño, la armonía de colores y la textura. En el caso de las camas de la línea Ultra, se utiliza la misma calidad, pero lo que varía es el color y el diseño entre cada uno de los productos.

- **Camas Ortopédicas**

La cama ortopédica se diferencia de las anteriores. En el interior del colchón, además de llevar su estructura metálica, los refuerzos de esponja y los aislantes, cuenta con una plancha de esponja de alta densidad en ambos lados del colchón, lo que crea una superficie bastante rígida recomendada a las personas que necesitan descansar en este tipo de camas.

Es importante mencionar que este producto se fabrica en los cinco tamaños, y con variedad de telas, colores, y que la base es similar a las anteriormente descritas.

Ultra Industrias S.A. posee la franquicia para poder fabricar en Guatemala la cama "King Koil", lo que la ha colocado a la vanguardia en este mercado.

A diferencia de la línea Ultra, "King Koil" utiliza una gran cantidad de materiales importados para su fabricación, entre ellos podemos mencionar:

- "Chirospan"
- "Flexolator"
- "Flex-edge"
- Tela
- Etiquetas

El "chirospan" es una varilla metálica acerada forrada con plástico, que se coloca en la parte central del colchón en ambos lados, ya que es allí donde se recarga el mayor peso del cuerpo.

El "flexolator" es una malla metálica que se coloca en las dos caras del colchón, y su labor consiste en dispersar el peso de la persona en toda la estructura de resortes, haciendo que cada uno de ellos trabaje y así evitar un desgaste de una zona determinada.

Las telas y etiquetas que se utiliza en las camas "King Koil" son importadas de los Estados Unidos de Norteamérica, por tres proveedores previamente establecidos por la casa matriz, ya que ellos determinan la variedad de calidades, diseños y colores que los fabricantes pueden escoger y así garantizar la calidad y presentación de la cama.

- Cama "Majesty"

La cama "Majesty" se compone de dos elementos, la base y el colchón, las cuales se fabrican en los cinco tamaños anteriormente descritos. La base está formada por una estructura de madera forrada de esponja y tela enguatada, lo que proporciona consistencia, presentación y sobre todo una característica ideal para el tratamiento ortopédico que ofrece la cama.

El colchón está compuesto por una estructura metálica con un mayor número de resortes, en comparación a las que se utilizan en la línea Ultra. Dentro de la estructura lleva refuerzos de esponja, sus aislantes en cada lado, las varillas de chirospan en la zona central del colchón, esponja corrugada de alta densidad y la tela enguatada que forra por completo la estructura.

- Cama "Grand Majesty"

La imagen que proyecta la cama "Grand Majesty" sobresale de todas las anteriormente descritas, ya que se puede observar en el colchón una especie de colchoneta extra en las dos caras, a la cual se le denomina "pillow top", la que proporciona mayor comodidad y presentación.

La base de la cama tiene las mismas características de la cama "Majesty", mientras que al colchón además del "pillow top", se le coloca una malla de "flexolator" por cada lado lo que permite a la misma garantizar una vida útil prolongada.

La cama Grand Majesty se fabrica en los tamaños Imperial, matrimonial, "queen" y "king".

- **Cama "Kid's Collection"**

Este producto está dirigido al mercado de los niños y adolescentes, ya que únicamente se fabrican en los tamaños imperial y semimatrimonial, y a su vez presenta la característica de la tela que se utiliza de acuerdo al segmento.

Esta cama está fabricada con los mismos materiales que se utilizan en la cama "Majesty", lo que garantiza un producto diseñado para descansar cómoda y adecuadamente. Está avalado por la Asociación Quiropráctica Americana.

- **Cama "Majesty Hotel"**

Dentro de la gran variedad de productos que la línea "King Koil" ofrece, encontramos la que se dedica a brindar una alternativa al mercado de los hoteles, ya que aparte de ser una cama con tratamiento ortopédico, tiene la ventaja que se fabrica con tela antiinflamable, lo que proporciona un factor de seguridad para los clientes.

La cama "Majesty Hotel" se fabrica en los cinco tamaños convencionales y también en medidas especiales que el cliente solicite, ya que ellos se rigen también, en algunos casos, por normas internacionales dictadas por la casa matriz de los productos "King Koil" por medio de su presidente actual, el señor Ernest L. Friedman

### **2.1.2 Análisis de la demanda**

La demanda de un producto va de acuerdo al interés, las posibilidades económicas y el



acceso que el consumidor posea para adquirirlo.

"La demanda del mercado para un producto es el volumen total que adquiriría un grupo de clientes definido, en un área geográfica definida, dentro de un período definido, en un ambiente de mercadotecnia definido, bajo un programa de mercadotecnia definido";<sup>1</sup> según Philip Kotler.

Es importante mencionar que el concepto de mercadeo ha evolucionado con el tiempo, ya que anteriormente se limitaba a investigar qué es lo que deseaba el cliente y cómo hacécelo llegar para que satisficiera sus necesidades; mientras que en la actualidad no solamente se contempla lo mencionado, sino que también se orienta a crear y hacer que desee un producto o servicio el consumidor ; es decir levantar expectativas en el mercado.

Actualmente, para establecer la demanda de los diferentes productos que fabrica Ultra Industrias, se basan en el historial de ventas del año anterior, y proyectan un porcentaje de crecimiento de acuerdo a las políticas de la junta directiva en función de sus expectativas de crecimiento.

A continuación, se presenta un cuadro de resumen donde se contemplan las cantidades estimadas de la demanda de cada producto para el año 1996.

---

<sup>1</sup> Philip Kotler. Biblioteca de mercadotecnia. (Edición 1995). Página 326

Proyección de la demanda para 1996

ESTILO	CANTIDADES ESTIMADAS AL AÑO EN UNIDADES
UNISSET	48
"SPECTRA"	7,506
MULTIENGUATADA	5,284
ORTOPÉDICA	1,221
"MAJESTY"	2,264
"GRAND MAJESTY"	1,640
"KID'S COLLECTION"	105
"MAJESTY HOTEL"	376
<b>TOTAL</b>	<b>18,444 unidades</b>

Este cuadro presenta una perspectiva de la demanda de cada una de las líneas que Ultra Industrias fabrica, al mismo tiempo que se constituye en una base para la realización de presupuestos financieros, mercadeo, de inversión, y producción de un período determinado.

### **2.1.3 Capacidad de oferta**

Actualmente, el consumidor analiza todas las posibilidades que se le presentan en cualquier compra que vaya a realizar, ya que el mercado es muy competitivo, y busca como objetivo principal vender beneficios y no los productos que no son más que el medio para alcanzarlos.

Para posicionar a una empresa en un mercado, se hace necesario planificar la oferta y la imagen en relación a la competencia, con el objeto de diferenciarse mercadológicamente, establecer parámetros de comparación, presupuestos y sobre todo llegar adecuadamente al consumidor.

Ultra Industrias, por el tipo de producto que elabora, ha analizado el hecho de que la rentabilidad que posee se puede incrementar si su participación en el mercado aumenta, aunque es consciente, también, que con ello la empresa necesitaría un crecimiento en su organización.

Es importante mencionar que en algunas ocasiones las ventas se han visto afectadas por la falta de algún producto de la línea que ofrece la empresa, esto se debe principalmente por problemas mecánicos que se presentan en la maquinaria, en especial la máquina multienguatadora y la resortera, las cuales son las principales dentro del proceso de producción de las camas. Hay que mencionar, sin embargo, que la gerencia de producción

coordina un programa de mantenimiento preventivo, en el cual se contempla mantener un "stock" de repuestos surtidos de toda la maquinaria que posee la empresa, pero con especial atención en las máquinas anteriormente mencionadas, ya que para ellas no se encuentran a nivel local, y para traer un repuesto del extranjero, el tiempo de entrega oscila entre tres a cuatro semanas.

Es por ello que la empresa contempla dentro de sus posibles inversiones para un crecimiento con un buen respaldo por el lado de producción, la adquisición de una máquina multienguatadora y una resortera, las que se describen a continuación:

DESCRIPCION	VALOR ESTIMADO ( Q )	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN ( camas/año)
Multienguatadora automática EMCO, modelo 8413H , No.70140	300,000.00	24,000
Resortera marca "Spuhl" tipo F	1,000,000.00	30,000
<b>TOTAL</b>	<b>1,300,000.00</b>	

Esta inversión prácticamente duplicaría la capacidad de producción actual, aunque es importante señalar que se podría ofertar a algunas empresas que se dedican al mismo negocio, el excedente de resorte que se obtendría si se trabajara la resortera a toda su capacidad. El mismo caso sería para la máquina multienguatadora, ya que en ella se podría maquilar enguatado para fabricar camas o bien para los que producen edredones, lo que representaría una alternativa inmediata para empezar a recuperar la inversión, y al mismo tiempo en desarrollar un plan que permita elevar los índices de ventas de la empresa tomando en cuenta el apoyo que se tendría del área de producción.

Si bien es cierto que la empresa cuenta con una capacidad instalada para producir 1,600 camas mensuales, éstas se distribuyen entre los diferentes estilos que la empresa oferta, y están en función del tiempo standard que se emplea en la fabricación de cada uno de ellos.

Para llegar a determinar la distribución del número de camas que deben de producirse, la gerencia de producción se basa en un presupuesto que la gerencia de ventas le remite, en donde especifica los pedidos y sus prioridades; al mismo tiempo se consulta la existencia de producto terminado, en proceso y la materia prima con que se cuenta, lo que proporciona una visión objetiva del programa a seguir por el departamento de producción.

El hecho de que la gerencia de producción tome en cuenta los factores anteriormente descritos, le permite establecer un control adecuado en relación a las compras de materia

prima, lo que permite un ordenamiento en los pagos de los diferentes compromisos que la empresa adquiere; así también se establece una política de inventarios máximos y mínimos de materia prima, producto en proceso y producto terminado, ya que por las dimensiones de los productos y los costos de almacenaje que representan deben de ser constantemente evaluados.

Por lo expuesto anteriormente, es evidente que las cantidades a producir serán variables de un mes a otro, pero siempre con el objetivo de que las ventas no sean menores de las 1,600 unidades mensuales. A continuación se presenta un cuadro de producción con las diferentes cantidades a producir por estilo:

**DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN**  
**PROGRAMA DE PRODUCCIÓN DE SEPTIEMBRE 1996**

TAMAÑO	UNISSET	SPECTRA	MULTI.	ORTO.	MAJ.	G. MAJ.	KIDS COLL.	TOTAL
Imperial	3	101	72	16	15	10	5	222
Semi	1	122	93	13	41	—	5	275
Matri	1	327	242	45	194	59	—	868
"Queen"	—	—	22	9	55	37	—	123
"King"	—	—	16	7	45	44	—	112
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>550</b>	<b>445</b>	<b>90</b>	<b>350</b>	<b>150</b>	<b>10</b>	<b>1,600</b>

En el mercado que se desenvuelve Ultra Industrias, los parámetros de diseño contribuyen a la diferenciación de los productos que ofrece, con relación a los de la competencia. Dichos factores son:

**-Características**

**del producto:** son los elementos que complementan el funcionamiento básico del producto.

**-Funcionalidad:** se refiere a los niveles de operación de las características primarias del producto.

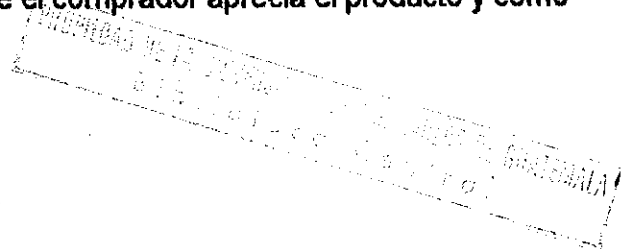
**-Cumplimiento de las**

**especificaciones:** es el grado en que el diseño y las características de operación de un producto se acercan a la norma deseada.

**-Durabilidad:** es la medida del tiempo que se espera que un producto funcione.

**-Seguridad de uso:** es el grado de probabilidad de que un producto funcione bien o sin fallas en un lapso determinado.

**-Sello distintivo:** es la manera en que el comprador aprecia el producto y cómo se siente con él.



Los factores anteriormente descritos, son manejados por la empresa de una manera adecuada, ya que se constituyen en la imagen del producto que se oferta al mercado, los cuales deben ser constantemente evaluados con el objeto de mantenerse vigentes y competitivos.

#### **2.1.4 Canales de distribución**

Los canales de distribución que Ultra Industrias emplea para sus productos, se clasifican en:

- Mayoristas
- Detallistas
- Consumidor

El mayor volumen de las ventas de los productos se realiza a través de mayoristas, a quienes se les considera cuentas claves dentro de las políticas de la empresa, ya que con ellos se logran establecer estrategias de promoción, calidad, diseño, exclusividad en alguna línea de producto, créditos, y proyecciones de ventas.

Es importante hacer notar que el porcentaje de utilidad significativo que maneja la empresa para los mayoristas es del 42%, y que el volumen de ventas de éstos es aproximadamente del 80% del total que oferta Ultra Industrias.

Las ventas que se efectúan a través de los detallistas, representan para la empresa un



porcentaje de utilidad significativo del 65%, pero el volumen es menor ya que se estima en un 15% de la totalidad que se oferta. A este medio de distribución la empresa le brinda un enfoque diferente al del mayorista, aunque cuenta con políticas para tratar de que vendan una cantidad mayor y así incentivarlos con los beneficios que cuentan los mayoristas.

Ultra Industrias también vende directamente al consumidor, aunque no lo considera su principal objetivo, sino que lo califican como un servicio al cliente que se presenta o solicita información directamente. Esta política la predica en función de que el mayor movimiento está representado por los distribuidores mayoristas, lo que se convertiría en una competencia desleal y que de alguna manera crearía un malestar en los distribuidores.

Las ventas que se realizan directamente al consumidor se les recarga un porcentaje mayor al de los detallistas, de aproximadamente un 12%, y que representan un 5% del total de las ventas de la empresa.

### **3. PROCEDIMIENTOS DE MERCADEO ACTUALES**

Antes de describir el proceso de mercadeo que se emplea actualmente en Ultra Industrias, se considera necesario aclarar que dicho proceso busca satisfacer al consumidor a través de la entrega de una mejor calidad de vida por medio de un producto o servicio, generando por supuesto utilidades a la empresa. Eso significa que el mercadeo se debe orientar a todas las labores de la empresa desde el punto de vista del consumidor, para mantenerse en el mercado.

#### **3.1 Políticas de mercadeo**

En la actualidad, es de suma importancia que cualquier empresa que preste un servicio o elabore un producto, cuente con los objetivos, estrategias, responsabilidades y obligaciones claramente establecidas en cada una de las secciones que la componen, ya que se constituyen en la base para mantener un crecimiento sostenido en un mercado tan cambiante y exigente.

Ultra Industrias no es la excepción, y aunque es una empresa mediana en función del competidor líder en el mercado, cuenta con políticas de mercadeo que le han permitido posicionarse entre los consumidores, las cuales se describen a continuación:

**Política de calidad:**

Es un factor importante el enfoque que la empresa le otorga a la calidad de los productos que oferta, ya que los garantiza por un período de cinco años, dicha garantía se fundamenta en la exigencia de estándares en las diferentes materias primas, durante el proceso productivo y en la distribución del mismo.

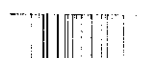
**Políticas a cuentas**

**claves:**

Las cuentas claves las constituyen aquellos mayoristas que representan para la empresa un volumen de venta significativamente alto en relación con los demás, y a quienes se les plantean negociaciones en donde se incluyen promociones, descuentos, y publicidad en un período determinado.

**Política de servicio:**

La empresa dirige su atención al servicio que se le brinde al cliente sin importar el volumen de producto que se le haya vendido, ya que son conscientes de la imagen y el prestigio que deben de mantener y superar a diario.



**Política de crédito:** Para establecer una relación comercial entre un cliente y la empresa, se fijan claramente las condiciones de pago, las cuales están en función del volumen de venta.

Las políticas anteriormente mencionadas, contribuyen a clasificar a la cartera de clientes con que actualmente se cuenta y así proyectar estrategias de acuerdo a las expectativas de cada uno de ellos. Actualmente, dichas políticas son dictadas por la gerencia general, quien se basa en datos contables, estadísticas de venta, récord de pago y reportes gerenciales, los cuales le brindan un amplio panorama para poder plantear una política determinada, la cual es apoyada por las gerencias para su cumplimiento y evaluación.

La importancia que tienen las políticas dentro de la empresa, radica en que dictan la forma en que se debe de administrar desde el punto de vista del mercadeo, quien a su vez es el que determina lo que el consumidor necesita.

### **3.2 Descripción del proceso de mercadeo actual**

La empresa estructuralmente carece de un ente específico que se dedique a planificar, coordinar, supervisar, dirigir y evaluar las actividades propias de un encargado del mercadeo de los productos, por lo que actualmente se constituye en una responsabilidad compartida entre todas las gerencias, quienes a su vez brindan su colaboración para llevar a cabo las estrategias de mercadeo.

Para realizar las diferentes acciones de mercadeo, la gerencia general coordina conjuntamente con la gerencia de ventas situaciones que contribuyan a establecer procedimientos adecuados, los cuales se describen a continuación:

- Ventas. Se dividen en dos grandes mercados por satisfacer: el metropolitano y el rural. El metropolitano lo conforma la ciudad capital, y es atendido por dos ejecutivos de ventas a quienes se les cuestiona en algunas ocasiones el comportamiento, inquietudes, y sugerencias de su respectiva cartera de clientes.

El rural lo forma el mercado del interior del país, el cual es atendido por un ejecutivo de ventas, a quien se le programa su recorrido en función de la estrategia de la gerencia de ventas.

La información que se obtiene de los ejecutivos de ventas contribuyen a establecer los volúmenes de venta en un determinado mercado, así como también pronosticar en función de sus experiencias y las estadísticas, la tendencia del mercado.

La gerencia de ventas administra directamente las diferentes actividades que los ejecutivos de ventas realizan, las cuales son evaluadas por la gerencia general. El objetivo que se persigue es que las ventas se apeguen a las políticas que se dictan, ya que eso crea un proceso de venta seguro y eficaz.

- **La competencia.** Conjuntamente la gerencia de ventas con la gerencia general, analizan constantemente las diferentes actividades, participación en el mercado, precios, promociones y expectativas que los demás realizan en un determinado período. Este ejercicio ofrece un panorama de las diferentes situaciones que se presentan no solo en el mercado, sino que también con quien se está compitiendo, y es allí donde precisamente se puede obtener provecho de sus debilidades.

- **Capacitación.** La fuerza de ventas, cuenta con el apoyo de gerencia de producción en el sentido de instruir a sus clientes, realizando para ello visitas a la planta de producción en donde se les identifica los diferentes procesos y materiales que se utilizan en la elaboración de una cama. La importancia de la capacitación, es que proporciona a los clientes de la empresa herramientas para garantizar el producto, basándose en la experiencia de conocer las características y el proceso de elaboración del tipo de cama que ellos distribuyen.

La capacitación también está dirigida a los ejecutivos de ventas, ya que constantemente se les informa de los resultados que han demostrado en un tiempo determinado, lo cual contribuye para que el desempeño de cada uno de ellos se vea obligado a ser superado.

**- Investigación**

**de mercado.**

**Es un campo en donde la empresa lo desarrolla por medio de la gerencia de ventas apoyado por sus ejecutivos de ventas, quienes manifiestan las inquietudes de algunos clientes, y son trasladadas al costo de ventas que a su vez se transfieren a la gerencia de producción, con el propósito de elaborar un prototipo de acuerdo a las necesidades expuestas por el departamento de ventas. Una vez realizada la prueba se somete a una evaluación por parte de la gerencia general y la de ventas, quienes determinan los procedimientos a seguir, ya sea el de hacer algunas correcciones a la muestra, o el de realizar una producción piloto en la que se determinará la rentabilidad del proyecto.**

**Las actividades descritas son las que actualmente realiza la empresa, y son las que contribuyen a establecer un dinamismo en la estructura de la misma, ya que involucra a todas las gerencias en la realización de proyectos y evaluaciones constantes de las diferentes situaciones que se presentan.**

## **4. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA**

Este capítulo presenta un análisis de los problemas, efectos y causas que se presentan en las diferentes áreas funcionales de la empresa, así como también se señalan sus fortalezas , oportunidades, debilidades y amenazas.

### **4.1 Evaluación de los procedimientos**

Para establecer en una forma ordenada el diagnóstico de la empresa, se ha procedido a agrupar por áreas, los diferentes aspectos a evaluar en ellas, con el objeto de presentar un panorama claro, sencillo y útil para su interpretación.

#### **1. MERCADEO**

- **Problema 1.a**

La empresa en su organización, no cuenta con un puesto para planificar, ejecutar, supervisar y evaluar las actividades de mercadeo.

- **Efectos externos**

Bajo este concepto, se muestran las consecuencias que en el mercado trae consigo el problema para la empresa.



- Se limita el potencial de la empresa, en el sentido de poder tener una mayor presencia en el mercado.

- Pérdida de mercados potenciales.

- Deficiente canalización de la información que constantemente emana del mercado.

- Desconocimiento de las tendencias y exigencias del mercado.

- Carencia de nuevas políticas de mercadeo.

- No se cuenta con una evaluación periódica del mercado.

- Falta de estrategias a corto, mediano y largo plazo para cada uno de los productos que se ofertan.

- Descuido en el análisis de las actividades que realiza la competencia.

- Deficiencias en la calidad de los productos por el desconocimiento de las expectativas del mercado.

- Falta de innovación en el mercado con nuevos productos.

- Omisión de programas dirigidos al servicio del cliente.

• **Efectos internos**

En esta sección se señalan los resultados que a la empresa ocasionaría, si el problema persiste dentro de la organización.

- Desconocimiento de técnicas y procedimientos de mercadeo.

- Deficiente evaluación de los procedimientos de mercadeo actuales, por la falta de información proveniente del mercado.
- Los procedimientos administrativos internos carecen de un enfoque mercadológico por parte de los ejecutivos de la empresa.
- Carencia de un presupuesto que contemple adecuadamente los recursos a emplear para fortalecer la labor de mercadeo de la empresa.
- No existe información objetiva del mercado para que los ejecutivos desarrollen un proyecto de inversión y desarrollo que se ajuste a las expectativas de los clientes.
- Restar importancia a procedimientos del control de calidad en la elaboración, almacenaje y envío de productos.
- Desaprovechamiento de los recursos de la empresa.
- Aumentar los costos de operación, transporte y servicios por reparaciones.

- **Causas**

La dirigencia de la empresa no ha contemplado la asignación presupuestaria para la creación de un puesto que se dedique a la labor de mercadeo. Al mismo tiempo que no han realizado un análisis objetivo de la posible creación de tal dependencia.

- **Problema 1.b**

Ultra Industrias carece de un plan de seguimiento y evaluación del ciclo de vida de los productos.

- **Efectos externos**

- Propiciar un posicionamiento equivocado de los productos en el mercado, lo que representaría para la competencia una ventaja y la fortalecería.

- Desventaja frente a la competencia por no contar con estrategias que administren el ciclo de vida de los productos en sus diferentes etapas.

- Poca objetividad para posicionar los productos por precio y calidad en el mercado.

- No evaluar las posibles modificaciones en diseño, empaque o precio, que puedan revitalizar un producto.

- **Efectos internos**

- Desconocimiento por parte de los ejecutivos, del posicionamiento de los productos que se ofertan en el mercado.

- Producir productos que presenten poca rotación y gastos de operación innecesarios.

- Inminente disminución en las utilidades, por la carencia de estrategias en el seguimiento y evaluación del ciclo de vida de los productos.

- Desperdicio de espacio para el almacenamiento de producto terminado.

- **Causas**

La empresa carece de un encargado directo que realice un plan de seguimiento y evaluación del ciclo de vida de los productos.

- **Problema 1.c**

**La empresa no cuenta con una planificación adecuada de la publicidad a emplear en cada uno de los productos.**

- **Efectos externos**

- **Desconocimiento de la marca en el mercado.**
- **Ignorancia de los clientes con respecto a las bondades que ofrecen los productos que oferta la empresa.**

- **Falta de un slogan que identifique al producto y a la empresa.**

- **Pérdida de potenciales clientes por falta de información.**

- **Merma de la participación en el mercado.**

- **Posicionamiento de la competencia en el mercado.**

- **Limitación en el incremento del volumen de ventas.**

- **Privación de realizar campañas publicitarias conjuntas con los distribuidores de los productos que ofrece Ultra Industrias.**

- **Efectos internos**

- **Costos elevados de publicidad que por falta de planificación, no representan los resultados esperados.**

- **Desperdicio de los recursos de la empresa por una deficiencia en la planificación de la publicidad.**

- Deficiente evaluación de los resultados de las ventas en función de la publicidad.
- Pérdida de potenciales ventas.

- **Causas**

La empresa no cuenta con la información objetiva del mercado, para poder desarrollar en los medios de comunicación , campañas publicitarias orientadas al segmento de mercado adecuado, y que pronostiquen los porcentajes de ventas y de imagen .

- **Problema 1.d**

Privación de programas promocionales para cada uno de los productos que la empresa oferta.

- **Efectos externos**

- Un deficiente proceso de retroalimentación para la empresa por el desconocimiento de los posibles cambios de las ventas, mayor conocimiento de los productos, recordación de mensajes publicitarios, entre otros objetivos que se persiguen con la promoción.

- No contar con los aspectos del mercado meta al que se pretenda orientar una promoción, tales como dimensión geográfica del mercado, tipos de clientes, concentración del mercado, disposición de compra.

- Incapacidad de influir en la demanda de los productos.
- Poca información a los compradores potenciales.
- Desaprovechamiento de los canales de distribución de los productos para realizar promociones.

- **Efectos internos**

- Perder la oportunidad de incrementar el volumen de ventas en un periodo determinado.

- Costos elevados de promociones por falta de planificación.

- Gastos innecesarios en la fabricación de productos .

- Desperdicio de los recursos de la empresa.

- **Causas**

- Desconocimiento por parte de los ejecutivos de los beneficios que se obtendrían al implementar promociones adecuadas para cada uno de los productos.

- **Problema 1.e**

- La empresa no cuenta con un plan de investigación y desarrollo de productos.

- **Efectos externos**

- No se logra determinar si los diseños de los productos que oferta la empresa corresponden a las expectativas de los consumidores.

- Ausencia de una evaluación en el cambio de precio y su repercusión en la demanda de algún producto.

- Se dificulta identificar el segmento de mercado al que se orienta un producto.

- Deficiencia en definir si la idea del nuevo producto es atractiva para los potenciales clientes.

- Carencia de un monitoreo sobre la opinión de los clientes acerca de la empresa y sus productos.

- **Efectos internos**

- Desaprovechamiento de la capacidad productiva de la empresa.

- Malversación de los recursos de la empresa.

- Inadecuado procedimiento interno en la elaboración de prototipos.

- Carencia de objetividad en la toma de decisiones por parte de los ejecutivos, en relación al lanzamiento de un nuevo producto, debido a la poca información de investigación de mercado.

- **Causas**

La empresa no contempla un presupuesto para la realización de proyectos de investigación y desarrollo de productos.

- **Problema 1.f**

**Deficiente servicio al cliente.**

- **Efectos externos**

- Deterioro de la imagen del producto y de la empresa.
- Desconfianza del cliente hacia el producto.
- Aprovechamiento de la competencia para adquirir clientes por medio del servicio.
- Pérdida de potenciales clientes.

- **Efectos internos**

- Aumento de problemas por mala calidad en los productos, al no propiciar un seguimiento a las sugerencias de los clientes.
- Incremento de los costos de operación, transporte y reparaciones .
- Aumento de desperdicios.
- Disminución en las utilidades.

- **Causas**

La dirigencia de la empresa no ha prestado su atención en observar las ventajas de brindar un servicio eficiente a los clientes.



- **Problema 1. g**

Ocasionalmente se presenta un exceso de inventario de producto terminado.

- **Efectos externos**

- Insatisfacción del cliente por recibir un producto con defectos provocados por un mal acondicionamiento en la bodega.

- Deterioro de la imagen del producto.

- Pérdida de clientes ya establecidos.

- Aprovechamiento de la competencia para adquirir nuevos clientes.

- **Efectos Internos**

- Desperdicio de recursos humanos, maquinaria y materia prima.

- Incremento de los costos de operación por concepto de reparación de producto dañado.

- Ineficiencia en la línea de producción, ya que se interrumpe el proceso para reparar algún producto.

- Pérdidas de producto terminado por deterioro, para el cual ya no tenga reparación.

- Aumento de desperdicios.

- Posibles accidentes dentro de la bodega debidos a un mal acondicionamiento del producto.

- **Causas**

El principal motivo del problema, lo representa la poca rotación que se manifiesta en algunos productos.

- **Problema 1.h**

Limitación en el desarrollo de los canales de distribución.

- **Efectos externos**

- Poca presencia de los productos que oferta la empresa en el mercado.
- Debilidad en el Impulso de los productos al mercado.
- Poca previsión de las necesidades de los clientes puestas de manifiesto a través de los Intermediarios.
- Deficiente cobertura del mercado.

- **Efectos internos**

- Inflación en los costos de transporte.
- Ineficiencia en la planificación de distribución de rutas.

- **Causas**

Existe un aparente conformismo con los actuales canales de distribución con que cuenta la empresa.

## **2. PRODUCCIÓN**

- **Problema 2.a**

Deficiencias en los presupuestos y planificación de ventas requeridos al departamento de producción.

- **Efectos externos**

- Reclamos por incumplimiento de entregas de productos en fechas establecidas.
- Deficiencias en el servicio al cliente.
- Insatisfacción del cliente.
- Deterioro de la imagen del producto y de la empresa.
- Inadecuada programación de distribución de rutas.
- Errores en la programación de producción, que traería como consecuencia el fracaso de campañas publicitarias y promocionales.

- **Efectos Internos**

- Incumplimiento por parte del área de producción, con relación a los pedidos solicitados por el departamento de ventas.
- Constantes cambios en los programas de producción.
- Proceso productivo Ineficiente.
- Decaimiento de los estándares de calidad.
- Incremento de costos de operación del departamento de producción.

- Descontrol de pedidos.
- Malos entendidos entre los departamentos de producción y ventas por falta de información.

- **Causas**

Los ejecutivos de la empresa no cuentan con la información objetiva proveniente del mercado, para su adecuada interpretación , y así lograr aplicar los procedimientos que permitan establecer una planificación y presupuestos ajustados a la demanda de los clientes.

- **Problema 2.b**

Incumplimiento de algunos pedidos que el departamento de ventas solicita.

- **Efectos externos**

- Inconformidad del cliente
- Pérdida de clientes ya establecidos.
- Oportunidad para que la competencia atraiga a los clientes.
- Deterioro de la imagen del producto .
- Posible pérdida de distribuidores de productos.
- Fracaso de promociones por falta de producto.

- **Efectos internos**

- Posibles conflictos entre los departamentos de producción y ventas.
- Descontrol del programa de producción.
- Ineficiencia en el proceso productivo.
- Pérdidas económicas
- Propiciar horas extras innecesarias en el área de producción y distribución.
- Incremento en los costos de operación del departamento de producción.

- **Causas**

- Problemas mecánicos en alguna máquina.
- Poca existencia de alguna materia prima para elaborar un producto.

- **Problema 2.c**

**Rechazo de producto.**

- **Efectos externos**

- Pérdida de credibilidad de parte de los clientes y distribuidores.
- Deterioro de la imagen del producto.
- Inconformidad del cliente.
- Apatía del cliente para realizar una posible compra.
- Dificultades de mantener una posición en el mercado.
- Evidenciar deficiencias de calidad en el producto.

- Desaprovechamiento de publicidad y promociones.

- **Efectos Internos**

- Aumento de los costos de operación y transporte.

- Elevar los costos por concepto de reparación de productos.

- Desperdicio de los recursos de la empresa.

- Ineficiencia en el proceso productivo.

- Desorientación en la aplicación de los estándares de calidad para cada producto.

- Deficiente supervisión para mantener las normas de calidad establecidas para cada producto.

- **Causas**

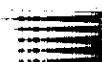
- Equivocación en la asignación del producto a una ruta determinada, lo que representa un retraso en la entrega.

- Defectos en el producto.

- Incumplimiento del programa de producción.

- **Problema 2.d**

Limitada la rotación de algunos productos en la bodega de producto terminado.



- **Efectos externos**

- Posibles cuestionamientos de los clientes con relación a la vida útil del producto.
- La imagen que proyecte el producto puede que sea diferente a la publicitada o promovida, en función de colores, telas o cualquier otra característica de la cama.
- Incumplimiento con las expectativas de los clientes.
- Deterioro de las relaciones productor - distribuidor.

- **Efectos internos**

- Recargo de costos por concepto de almacenamiento y posibles reparaciones por deterioro del producto.
- Gastos innecesarios en la compra de materia prima.
- Desperdicio de los recursos de la empresa.
- Merma en las utilidades proyectadas para un período determinado.
- Reducción del espacio de almacenamiento .

- **Causas**

- Desorientación en las políticas de ventas.
- Insuficiente información del comportamiento del producto en el mercado.

- **Problema 2.e**

**Limitación para desarrollar inmediatamente un incremento en cuanto a las unidades por producir.**

- **Efectos externos**

- **Clientes insatisfechos.**
- **Restricción de ofertar a los clientes.**
- **Debilidad en el desarrollo de un nuevo mercado.**
- **Incentivar a la competencia a que desarrolle nuevos mercados.**
- **Delimitar una campaña publicitaria o promocional.**

- **Efectos internos**

- **Dejar de percibir mayores utilidades.**
- **Elevación de los costos de mantenimiento de maquinaria y equipo.**
- **Aplazamiento de los planes de aumentar la producción en función de la venta .**
- **Ineficiencia en el proceso productivo.**
- **Realizar una inversión emergente en la compra de cualquier máquina, sin contar con un plan adecuado.**



- **Causas**

El origen del problema es que la empresa cuenta con dos máquinas, una multienguatadora y una resortera, las cuales son las que proveen al resto de la línea de producción, y cuya capacidad de producción se encuentra en su máximo, lo que supone que para poder incrementar el nivel de producción se hace necesario contemplar una posible inversión en la compra de maquinaria, o bien en la compra de resorte y tela enguatada a nivel local, dependiendo de los presupuestos que se fijen para un período determinado.

### **3. FINANCIERO**

- **Problema 3.a**

#### **Cobranza ineficaz**

- **Efectos externos**

- Incumplimiento de las obligaciones contraídas por la empresa con los acreedores.

- Restricción de créditos en favor de la empresa por parte de los proveedores.

- Desmejoramiento de la imagen de la empresa en el mercado.

- Incapacidad de promover al mercado nuevos productos con los recursos suficientes.

- Privación de lanzar campañas publicitarias y promociones.
  - Limitación de reaccionar inmediatamente ante una estrategia de la competencia.
  - Deterioro de las relaciones con los distribuidores.
- **Efectos internos**
    - Rectificación constante de los estados financieros.
    - Disminución de la disponibilidad de capital.
    - Carencia de recursos económicos para la compra de materia prima, repuestos e insumos.
    - Posible descontrol en el programa de producción por la falta de alguna materia prima.
    - Eventual retraso en el pago de sueldos y salarios.
  - **Causas**
    - Deficiente estudio socioeconómico de los clientes.
    - Demora en la operatoria contable.
    - Lentitud en el cobro.

#### **4. PERSONAL**

- **Problema 4.a**

La empresa no cuenta con una previsión presupuestaria para desarrollar programas de capacitación.

- **Efectos externos**

- Problemas de calidad que afecten al cliente.
- Perder presencia en el mercado por problemas de calidad que puedan presentar algunos productos.
- Deficiente servicio al cliente.

- **Efectos Internos**

- Deterioro de las relaciones patrono - empleados.
- Posible incumplimiento por parte de los empleados y del patrono, de algunos artículos del reglamento.
- Bajo rendimiento en las labores cotidianas por parte de algunos empleados.
- Ineficiencia en el proceso productivo.
- Desmotivación del personal.
- Aumento en la rotación de personal.
- Ocasionar un ambiente de trabajo desagradable.

- **Causas**

- Desconocimiento del reglamento interno de trabajo.
- Falta de atención de la dirigencia de la empresa en lograr un programa de capacitación para los empleados.

#### **4.2 Limitantes del procedimiento actual de mercadeo**

Para proporcionar un panorama sobre las limitantes que la empresa presenta, se tomará en cuenta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, las cuales proporcionarán los fundamentos para el desarrollo del modelo que se plantea.

- **FORTALEZAS**

Es importante mencionar que la empresa cuenta con aspectos positivos que representan la base para poder desarrollar las soluciones de los problemas que se analizaron anteriormente.

1.- La empresa cuenta con un sólido respaldo económico, ya que pertenece a un grupo de empresarios, quienes cuentan dentro de organización con instituciones bancarias, financieras y empresas industriales bien establecidas.

2.- Buena disponibilidad de los directivos en implementar las reformas necesarias en la empresa, con el objeto de mejorar su eficiencia.

3.- Se tiene la representación exclusiva de la cama King Koil para el mercado nacional.

4.- La empresa se posiciona actualmente en el segundo lugar en la participación del mercado.

5.- Se cuenta con una cartera de clientes estables.

6.- Ultra Industrias mantiene una estable relación con los diferentes proveedores nacionales y extranjeros de materias primas.

7.- La ubicación de las instalaciones de la empresa contribuyen a un mejor aprovechamiento en relación al despacho de los productos.

8.- Existe una buena comunicación a nivel gerencial entre las diferentes dependencias de la empresa.

9.- La empresa posee un personal administrativo y operativo con experiencia .

10.- Se mantiene un ambiente agradable de trabajo entre cada uno de los departamentos que componen la empresa.

#### • OPORTUNIDADES

En esta sección se detallan las conveniencias que se le presentan a la empresa en el mercado, y que puede lograr desarrollarlas en forma objetiva.

1.- La apertura política y democrática del país, permitirá la inversión y el desarrollo industrial y comercial.

2.- La integración económica y el aumento de la competitividad en la región centroamericana, generará una mayor participación de la empresa en el mercado local y extranjero.

3.- La posibilidad de que la región centroamericana se integre al tratado de libre comercio norteamericano, permitirá a las empresas nacionales competir y obtener mayores beneficios.

#### • **DEBILIDADES**

Dentro de las debilidades que la empresa manifiesta, se establecieron las siguientes:

1.- Carencia de estrategias de mercadeo que contribuyan al mantenimiento, desarrollo y proyección de los productos que oferta la empresa.

2.- Desconocimiento de la posición de los productos que ofrece la empresa al mercado, con respecto a su ciclo de vida.

3.- Descuido en programar adecuadamente una campaña publicitaria para cada uno de los artículos que oferta la empresa.

4.- Privación de desarrollar promociones de acuerdo al tipo de producto y al segmento de mercado que se pretende abarcar.

5.- Deficiencia en el seguimiento y evaluación de las diferentes actividades que realiza la competencia.

#### • AMENAZAS

Bajo este concepto se visualizan los retos que se le presentan a la empresa, los cuales deben de ser atendidos por los dirigentes de la empresa.

1.- La crisis económica que confronta el país provoca una baja significativa en la generación de venta de un producto o servicio.

2.- Un reto constante del sector Industrial dentro del proceso de globalización lo constituye la falta de capacitación.

3.- El comercio desleal por contrabando.

Con base en el análisis efectuado a los procedimientos que realiza la empresa, es que el presente trabajo sustenta la tesis que para poder solventar en gran parte los inconvenientes que se manifiestan, se expone un modelo de plan de mercadeo, el cual vendrá a resolver la problemática expuesta que actualmente afronta Ultra Industrias. Al mismo tiempo se propone la creación de una dependencia que planifique, ejecute, interprete y evalúe las actividades de mercadeo de la empresa.

## **5. MODELO DEL PLAN DE MERCADEO**

Como se pudo observar en la evaluación de los procedimientos de la empresa en el capítulo anterior, se fundamenta la necesidad de establecer un modelo de plan de mercadeo, en el cual se desarrollen los lineamientos que permitan solventar las limitantes que se presentan actualmente.

El plan de mercadeo se fundamenta por cuatro elementos esenciales que orientan todos los procedimientos de una organización; éstos son:

- La mercadotecnia orientada hacia el cliente
- La integración del mercadeo a la gerencia
- El mercadeo como herramienta en la búsqueda de objetivos
- La exigencia de mercadeo de una planificación constante

En el presente capítulo, se desarrollará la propuesta de introducir a la empresa Ultra Industrias un modelo de mercadeo de acuerdo a las necesidades de sus clientes y de ellos mismos. Para ello, se expondrán los diferentes factores que se hacen necesarios para su realización, así como también un análisis de las ventajas que representaría la práctica del proyecto.



## **5.1 Diseño organizacional**

Se considera un factor importante, el hecho de que todas las actividades de mercadeo se concentren en una entidad dentro de la empresa, ya que ésto facilitaría la planificación, ejecución, dirección y evaluación de las acciones orientadas a la satisfacción del cliente y la generación de mayores beneficios a la empresa.

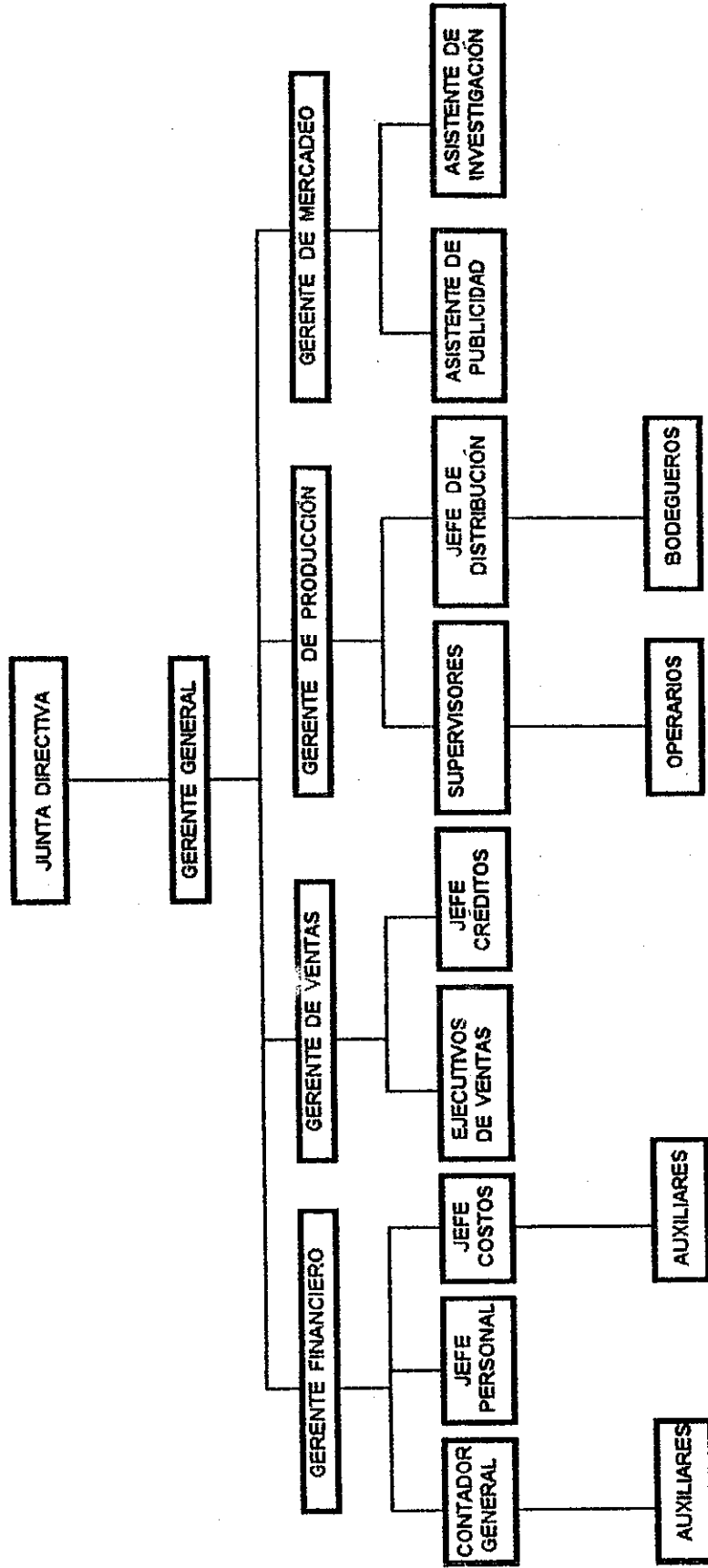
Es por ello que se propone la creación de un departamento de mercadotecnia a nivel gerencial, el cual deberá de rendir sus informes directamente a la gerencia general, y el que se observa dentro de la estructura de la empresa en el organigrama (2) . Para la formación de dicho departamento se necesitaría como primera instancia la contratación de una persona que sea la encargada directa, la cual debe de ser un profesional en el área de mercadeo.

El gerente de mercadeo debe de establecer los mecanismos que le permitan obtener toda la información necesaria para el desenvolvimiento de futuras estrategias, y para ello debe de partir de un plan de mercadeo en el cual se especifiquen todas las acciones, costos, gastos, proyecciones en que se incurrirán en un período determinado.

Desde su creación, la gerencia de mercadeo debe de fomentar la participación integrada de todos los departamentos que conforman la empresa, ya que se debe de tener el concepto claro de que la empresa está para satisfacer las necesidades del cliente y el beneficio de la misma, objetivos que solamente se logran con la participación ordenada y bien orientada de todos los que conforman la empresa.

ULTRA INDUSTRIAS

ORGANIGRAMA 2



Para el desarrollo del departamento , se propone un modelo en el cual se desplieguen algunas actividades concernientes a la labor de mercadeo, es por ello que en el organigrama (2), se contempla la contratación de un asistente de publicidad y promoción; y un asistente de investigación y desarrollo, quienes reportarían directamente al gerente de mercadeo. Dentro de las actividades a desarrollar por el asistente de publicidad y promoción, están el de planificar y cotizar con los diferentes medios de comunicación las diferentes campañas publicitarias a realizar con cada uno de los productos; al mismo tiempo investigar y analizar los alcances de los programas de publicidad y promoción que se pretendan desarrollar; evaluar en los consumidores el grado de aceptación y difusión de los productos; estimación de costos de los proyectos; análisis de la publicidad y promoción de la competencia.

Respecto a las actividades del asistente de investigación y desarrollo de productos, se incluyen la de diagnosticar la situación actual de la empresa dentro del mercado, para ello se hace necesario una visita con los diferentes clientes, con la finalidad de indagarlos con respecto al servicio, calidad del producto, estimaciones de ventas, problemáticas con distribución, precios y la competencia. La información que se obtenga de dicho estudio, se debe de utilizar para presentar estrategias que solventen las dificultades que tiene la empresa ya que esto beneficia directamente a los clientes. Es importante mencionar que en esta dependencia se debe de implementar los lineamientos para el desarrollo de nuevos productos, ya que ella mantendrá un contacto directo con los clientes, por lo que se deben de interpretar en forma objetiva sus expectativas.

### **5.1.1 Lineamientos y políticas del modelo**

El departamento de mercadeo se debe de acoplar a los lineamientos generales que todos los demás siguen, los cuales están contemplados en el reglamento interno de trabajo. Los aspectos que incluyen a todos los departamentos en el reglamento interno son: horario, jerarquía, sanciones, reconocimientos, responsabilidades, obligaciones, y derechos que todo empleado de Ultra Industrias debe cumplir y exigir.

En el capítulo anterior se hizo la observación de que se constituye en una problemática para la empresa, el desconocimiento del reglamento interno de trabajo, por lo que es conveniente planificar conjuntamente con la contratación de las personas que conformarían el departamento de mercadeo, un programa de capacitación que incluya el análisis del reglamento.

Con respecto a las políticas de mercadeo, es importante mencionar que la empresa cuenta con las siguientes:

- Política de calidad
- Política de crédito
- Política de cuentas claves
- Política de servicio

Estas políticas constituyen una gran ventaja para la gerencia de mercadeo, ya que la empresa ha venido trabajando con ellas.

Se considera importante el hecho de que la gerencia de mercadeo estudie las actuales políticas y la manera de implementar nuevas que fortalezcan las anteriores.

A continuación, se describen algunas políticas que se pueden implementar a un mediano plazo:

- Política de promoción: es indiscutible el hecho de que la promoción es una herramienta interna de mercadeo mediante la cual se logra mantener presencia en el mercado, por lo que se deben de tomar en cuenta las estrategias a seguir con cada uno de los clientes que conforman la cartera y no solamente las cuentas claves.
  
- Política de publicidad: se deben de establecer los mecanismos adecuados en función de propiciar un mayor impulso a los productos que la empresa oferta, ya que con ello se lograría posicionarse en el segmento del mercado deseado.
  
- Políticas de investigación de mercados : promover los mecanismos necesarios para lograr interpretar las constantes demandas del mercado. Al mismo tiempo implementar las directrices para el desarrollo de un nuevo proyecto.

Es preciso mencionar que las políticas anteriormente descritas, representan la forma en que será administrada la empresa desde el punto de vista mercadológico, lo que se puede interpretar como un cambio de cultura en la empresa, la cual debe ser bien orientada por todas las gerencias para lograr con ello resultados favorables.

## **5.2 Proceso de control de operaciones**

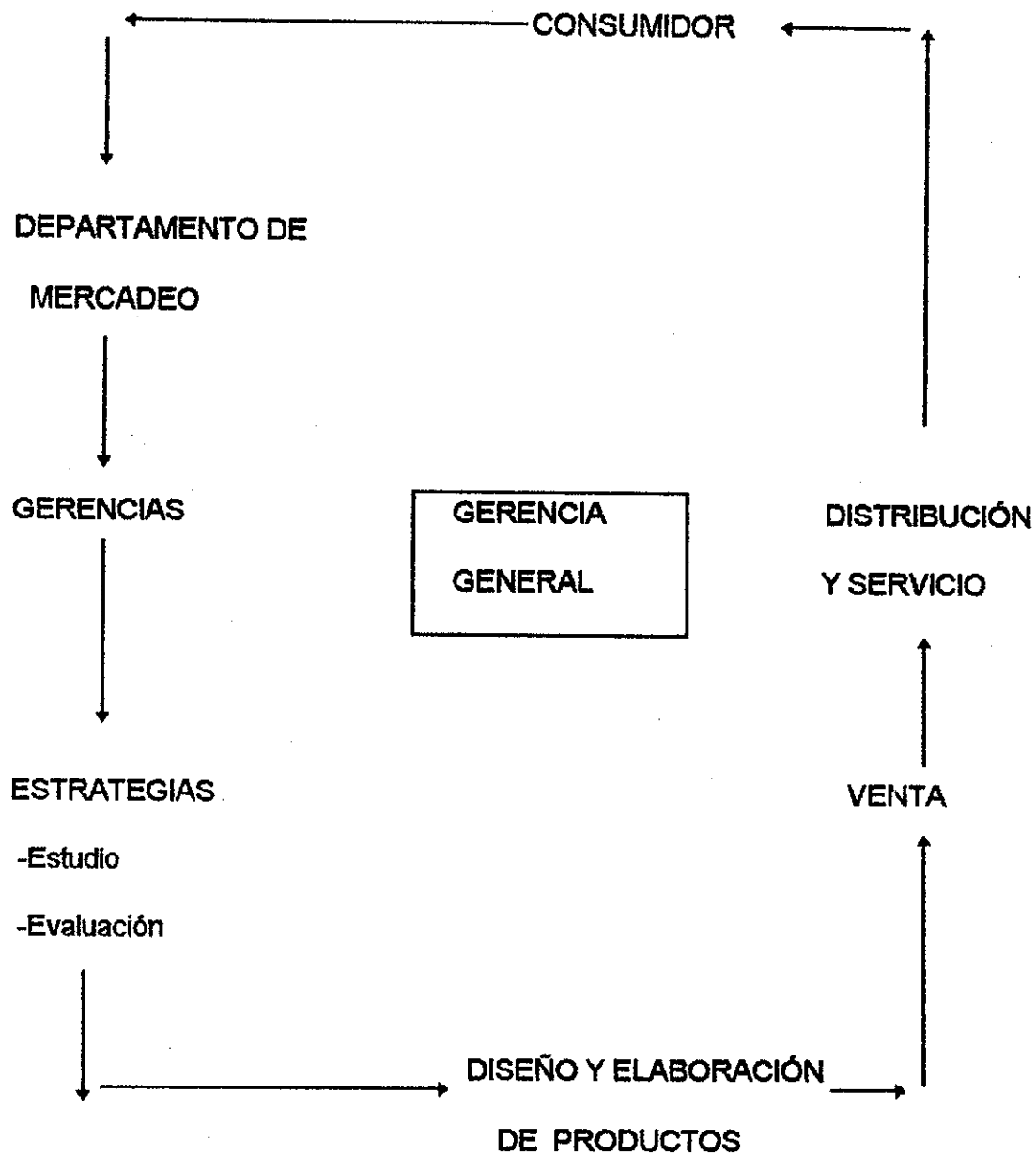
Para llevar a cabo un proceso de evaluación para las operaciones que se realizan en la empresa, se hace necesario contar con las herramientas necesarias para establecer los controles que permitan diagnosticar cualquier situación en un momento determinado. Es por ello que se considera conveniente el hecho de partir de una planificación de las diferentes acciones que se desarrollarán, en donde se deben de contemplar los beneficios económicos que la empresa obtendrá en un tiempo establecido.

### **5.2.1 Establecimiento de una red de información y retroalimentación**

Al hacer referencia al establecimiento de una red de información y retroalimentación, consiste en el hecho de identificar las diferentes etapas de los procesos administrativos dentro de la empresa, lo que traería un gran beneficio, ya que se puede diagnosticar en cualquier momento el avance de los proyectos, desempeño de personal, cumplimiento de tareas,

dificultades en los procedimientos, asesorías, y capacitación, lo que definitivamente serviría para mantener una administración dinámica y eficiente.

Lo que se propone es un cambio en el enfoque administrativo de la empresa, ya que en el momento de incluir al departamento de mercadeo, es indiscutible que la visión de la empresa cambiaría, ya que debe de orientar todas sus estrategias al hecho de satisfacer al consumidor, utilizando para ello todas las herramientas que por medio de un plan de mercadeo se puede alcanzar. En el siguiente flujograma se presenta la forma en que se considera debe de manejarse la información en la empresa:



El presente modelo observa como punto de partida al consumidor, ya que precisamente en él surge toda la información en relación a sus necesidades, para las cuales se deben de buscar los mecanismos administrativos dentro de la empresa para lograr satisfacerlas.



El departamento de mercadeo es el encargado de recopilar toda esa información, para lo cual se realizarán encuestas a los diferentes clientes por medio de los ejecutivos de ventas y los asistentes de mercadeo, al mismo tiempo, se deben de realizar un análisis de las diferentes estrategias utilizadas para cada uno de los clientes que compone la cartera de Ultra Industrias.

Toda la información, inquietudes, proyectos y problemáticas que el consumidor comunique, la gerencia de mercadeo presentará los informes respectivos en las reuniones de gerentes que se realizan, en donde se deben de estudiar y evaluar, ya que de allí surgirán las directrices que cada departamento llevará a cabo en un período determinado. Es importante mencionar que también aquí se evaluarán las estrategias que anteriormente se hayan estimado, con el objeto de verificar los beneficios de las acciones realizadas por cada departamento.

Las estrategias que se formulen en el consejo de gerencia, se dirigen a cada dependencia, y es en donde cada encargado debe de orientar las actividades para lograr cumplir los objetivos propuestos.

Siguiendo la línea de comunicación proveniente desde el consumidor, se establecen los posibles diseños y productos que se deben elaborar para satisfacer el mercado, y es aquí en donde se determinan los parámetros de calidad dentro del proceso productivo, las mejoras y cambios de diseños en telas, materiales internos, que de alguna manera permitirá una mayor aceptación del producto en el mercado.

Mercadeo propone las estrategias que se deben de seguir en la venta de los diferentes productos, y es por ello que luego de establecidas las características que los productos deben de poseer, se procede a promover con los ejecutivos de ventas, las acciones que deben realizar para poder llevar un producto al consumidor indicado, ya que lo que se pretende es que el departamento de mercadeo oriente las actividades de los vendedores.

Para que mercadeo brinde un apoyo directo a las actividades de ventas, se debe de preocupar porque el departamento de producción cumpla con los requerimientos de ventas, y como se analizó anteriormente, se pudo observar la debilidad de la empresa de no poder aumentar la capacidad actual, por lo que se hace necesario que por medio de la gerencia de producción se siga con las siguientes acciones, con la finalidad de preveer y cumplir con las expectativas de mercadeo.

Entre las acciones a seguir están:

- Cotizar a nivel local resorte y tela enguatada; ya que esta opción resolvería la necesidad de producir algún producto para el cumplimiento de pedidos fuera del presupuesto.
- Establecer los mínimos y máximos de cantidades de materias primas en bodega.
- Evaluar los costos de operación por el incremento de producción.
- Realizar conjuntamente con la gerencia financiera , un estudio de factibilidad en relación a la posible compra de una maquina resortera y una multienguatadora.
- Coordinar con el ecargado de la bodega de producto terminado, un procedimiento adecuado para mantener en rotación el producto.

Se deben orientar las actividades a la distribución y servicio del cliente, lo cual se fundamenta en una política de la empresa descrita anteriormente. Es sin duda alguna uno de los procedimientos más importantes, ya que es en donde el cliente tiene el contacto directo con el producto, y es aquí donde precisamente él evalúa si realmente llena sus expectativas. Es por ello que la labor de mercadeo debe de recoger esa información tan valiosa de los clientes y sobre todo poder interpretarla.

Entorno a la gerencia general, giran todos los procedimientos administrativos, ya que aunque no se le incluye directamente en las actividades, se ve obligada a coordinar todos los procesos que se lleven a cabo, lo cual le facilita de alguna manera el diagnóstico de cualquier actividad en un momento determinado. Lo importante de ello, es que de alguna manera se vean involucradas todas las entidades de la empresa, lo que crea un ambiente de trabajo ordenado, bien dirigido, objetivo, con retroalimentación de las diferentes acciones realizadas, y obteniendo el beneficio de satisfacer al consumidor, como también las necesidades de la empresa.

### **5.2.2 Evaluación de procedimientos**

En la propuesta del modelo del plan de mercadeo, se toman aspectos valiosos que actualmente se emplean en la empresa, tal es el caso del trabajo en equipo, ya que se considera de vital importancia el hecho de que las gerencias actúen conjuntamente en el estudio, evaluación y ejecución de las estrategias para que el departamento de mercadeo se

fortalezca y asegure los resultados que proyecte alcanzar.

Una de las aportaciones del plan de mercadeo que beneficiará a la empresa, es el hecho de que todas las acciones que realice el departamento de ventas deben ser orientadas y evaluadas por mercadeo, a quien le aportarán información de los diferentes clientes, la cual servirá de base para la formulación de nuevas estrategias. Lo relevante de este propósito, es establecer una línea de acción objetiva, mediante la cual se obtenga la información necesaria para la proyección de nuevas ideas.

Otro aspecto importante es que con la información que mercadeo reciba, y la formulación de estrategias, se pueden fijar en el área de producción los estándares de calidad que el consumidor exige para cada uno de los productos que la empresa elabora. Asimismo, se debe de ordenar el estudio de posibles rediseños de camas o la introducción de una nueva, en función de la información que analice el departamento de mercadeo conjuntamente con el de producción. Para ello mercadeo debe de realizar los costos que estimaría la realización de los proyectos, lo que beneficiaría a la gerencia financiera en el sentido de que se puede presupuestar cierto capital para este tipo de actividades.

Un factor que contribuiría con la gerencia financiera lo constituye la realización de un plan de mercadeo, ya que en él se puede diagnosticar los beneficios y gastos en los que se incurrirán, lo que serviría de apoyo para las proyecciones contables que se deben de tomar en cuenta para un período estipulado.

### **5.3 Desarrollo organizacional**

De acuerdo al modelo recomendado a Ultra Industrias, se presenta la forma en que se debe de desarrollar un plan de mercadeo, para lo cual se tomará como patrón un producto en particular, siendo este la cama "Grand Majesty" de la línea "King Koil".

Es conveniente señalar que con el desarrollo de dicho patrón, se pretende en forma clara y sencilla propiciar a la empresa las herramientas necesarias para implementarlo en todos los productos que fabrican, y de esa manera obtener mayores beneficios.

#### **5.3.1 Estrategias de mercadeo**

El primer paso para llevar a cabo un plan de mercadeo lo constituyen las diferentes estrategias con las cuales se pretende mejorar, mantener o abandonar la participación de un producto en el mercado.

Es por ello que es un factor de gran importancia la habilidad con que se pueda desarrollar un producto en un mercado que cada día se vuelve más competitivo.

Para el producto en análisis, se puede establecer la siguiente estrategia, de acuerdo a sus características:

-Incrementar la demanda de la cama "king koil" "Grand Majesty" en un cinco por ciento para 1997, empleando para ello material promocional como catálogos, en

donde se especifique las bondades y exclusividad del producto. Dicho material será dirigido a los potenciales consumidores, cuya información acerca de ellos se obtendrá de clubes de compras; al mismo tiempo realizar exposiciones en centros comerciales de prestigio, utilizando trifoliales y encuestas por medio de las cuales se coordine un seguimiento a los participantes, ya que el producto está orientado a un segmento del mercado con poder adquisitivo alto.

La estrategia contempla los aspectos con los cuales se pretende llevar el producto al segmento de mercado que se desea satisfacer. Es importante señalar que los procedimientos a utilizar para llegar a cumplir la estrategia, son cuantificados y se presentan en los análisis que a continuación se desarrollarán.

### **5.3.2 Planificación y coordinación de los procedimientos**

Para evaluar las propuestas que se presenten en un plan de mercadeo, se hace necesario fijar las metas que se pretenden alcanzar en período determinado, las cuales deben de enmarcar aspectos claros, sencillos y cuantificables respecto a volumen de ventas en unidades y quetzales, gastos a incurrir y utilidades por generar.

Las metas de la cama "Grand Majesty" para 1997 son:

- Obtener para el año una cantidad de unidades vendidas de 2,565 camas "king koil" "Grand Majesty" entre todos sus tamaños.
- Alcanzar al final del año un volumen de ventas estimado de Q 6,412,500.00 , en

la cama "king koil" "Grand Majesty".

- Aumentar la participación de la cama "king koil" "Grand Majesty" un 5% en el mercado.

-Conseguir al final del año una utilidad estimada de Q 2,693,250.00, producto de la venta de las camas "king koil" "Grand Majesty".

Luego de haber fijado las metas para el producto propuesto, se procede a realizar un efecto de pérdidas y ganancias, en el cual se toman en cuenta datos contables de los años anteriores, así como del presente año y la proyección en función de las metas establecidas con anterioridad.

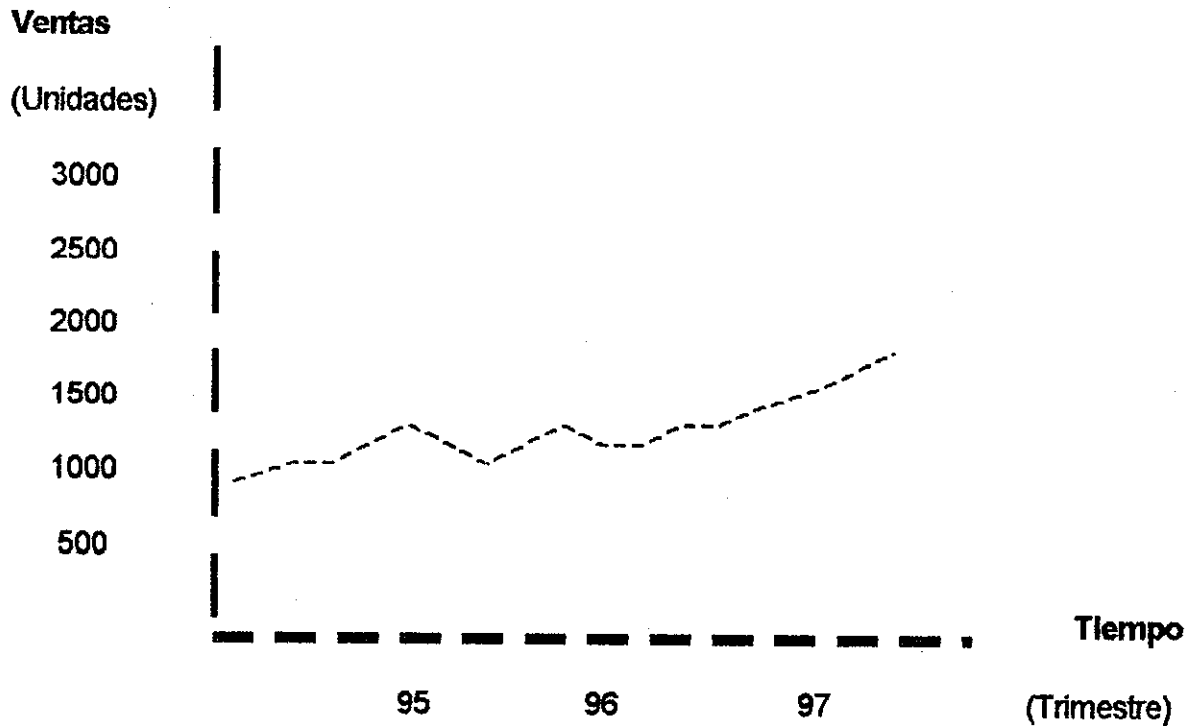
	<b>REAL</b>	<b>ESTIMADO</b>	<b>PROPUESTO</b>
	(Año anterior )	( Año actual)	(Año próximo)
a)Volumen			
-En quetzales	3,750,000	4,100,000	6,412,500
-En unidades	1,500	1,640	2,565
-Aumento o de- cremento %	+1%	+1%	+5%
b) Costo de venta	1,504,000	1,649,000	2,528,250
c) Costo de distri- bución	6,000	8,000	10,000
d) Publicidad/promo- ción	60,000	60,000	150,000
e) Otros costos	5,000	5,000	5,000
utilidades	2,246,000	2,451,000	3,884,250

En el anterior cuadro se indican las diferentes cantidades que se necesitarán y obtendrán en los diferentes rubros que compone el plan de mercadeo, y en donde podemos diferenciar que la proyección se estima más elevada en relación a la de los años anteriores, ya que se considera que con la estrategia a seguir se pueden lograr dichas metas.

Se debe incluir dentro del plan de mercadeo una descripción del ciclo de vida del



producto, describiendo su comportamiento en un breve historial.



La cama "king coil" "Grand Majesty" es fabricada en Guatemala por Ultra Industrias desde mayo de 1992, la cual se ha ido posicionando en un mercado que hasta en ese momento no se había contemplado satisfacer. Es por ello que se considera posible proyectar un crecimiento empleando para ello un plan ordenado dirigido al segmento del mercado para el cual está diseñada la cama.

Es importante señalar que en el historial de la cama "king coil" "Grand Majesty", se destaca que el producto ha tenido aceptación en el mercado, y que al igual que el resto de productos que se ofertan, su comportamiento de ventas se mantiene.

Seguidamente, se presenta una pequeña exposición del producto, especificando

cualquier cambio que se piense realizar, para lo cual se deben de formular los objetivos que se pretenden alcanzar.

Dentro de los posibles cambios que se le pueden efectuar a la cama "Grand Majesty", podemos mencionar:

- Utilizar en la bolsa plástica que sirve de empaque a la cama, el logotipo impreso de "king koil", lo cual serviría no solo de presentación del producto, sino también como material de promoción del mismo.

- Cambiar el diseño y color de la tela que se utiliza actualmente en la cama, y de acuerdo al catálogo de telas recomendadas por la casa matriz de "king koil", introducir una nueva tela que sea innovadora en el mercado sin alterar su precio final.

Posteriormente, se realiza un análisis de la participación del mercado que tienen los productos que fabrica la empresa, y que para éste modelo en particular sería la de la cama "king koil" "Grand Majesty". El análisis se agrupa por trimestre, y en algunos productos en los cuales se notan cambios significativos, se debe de proporcionar una explicación de dichas variantes.

%	AÑO ANTERIOR				AÑO ACTUAL				AÑO PROXIMO			
	ENE	ABR	JUL	OCT	ENE	ABR	JUL	OCT	ENE	ABR	JUL	OCT
	MAR	JUN	SEP	DIC	MAR	JUN	SEP	DIC	MAR	JUN	SEP	DIC
100												
90												
80												
70												
60												
50												
40												
30												
20												
10	4	4	5	6	4.5	5	5.5	6.7	5	6	8	10.9
0												

Las variaciones más notorias se presentan en el último trimestre de cada año, ya que es la temporada en donde las ventas se ven incrementadas particularmente por el fenómeno de las festividades de fin de año.

En el análisis de mercado que se efectue, se deben de tomar en cuenta el segmento y el estrato social para el cual está dirigido el producto, ya que de lo contrario no se existe un patrón de comparación.

Es por ello importante conocer el comportamiento del mercado para poder, de alguna manera, orientar todas las acciones de la empresa en función de obtener el beneficio proyectado.

Otro factor a considerar dentro del plan de mercadeo, es el posicionamiento del producto en la mente del consumidor, y es en esta sección que se describe la forma en que el producto ha logrado o pretende que sea ubicado por el consumidor.

Desde el lanzamiento de la cama "king coil" "Grand Majesty", el objetivo es el de satisfacer a un segmento del mercado con un poder adquisitivo alto, para lo cual se ha valido la empresa de promocionar al producto como una cama con características que el consumidor mantenga presentes, tales como:

- Es un producto elaborado con materiales altamente resistentes y de calidad.
- Una cama diseñada por quiroprácticos norteamericanos para el buen descanso.
- Un respaldo garantizado por una marca reconocida internacionalmente.
- Es un producto para personas exclusivas.
- Un producto de calidad.

Un aspecto a tratar dentro del plan de mercadeo lo constituye el analizar la capacidad instalada para proporcionar el producto o servicio, ya que desde aquí se deben de contemplar las necesidades de ampliación de acuerdo a lo proyectado por las estrategias de mercadeo.

Para la estrategia propuesta para la cama "king coil" "Grand Majesty", la planta de producción cuenta con la maquinaria y el personal para producir un producto con las especificaciones establecidas por su casa matriz. Aunque también hay que mencionar que la gerencia de producción, es la responsable de cumplir a con los pedidos de venta, y si en dado

caso exista un contratiempo en el proceso de producción, se debe de evaluar la posibilidad de adquirir materia prima semielaborada que cumpla con los requisitos de calidad, con el principal objetivo de satisfacer las demandas de venta.

Es fundamental que el área de producción cuente con alternativas al momento de que se presenten pedidos fuera de presupuesto, en donde se especifiquen los costos que incurre una planificación de producción extraordinaria, o bien que se estudie la posibilidad de ampliar la línea de producción, en este caso en particular con la compra de una maquina multienguatadora y una resortera.

Importante es hacer notar que la gerencia de producción debe de estar bien enterada de los proyectos que mercadeo pretenda realizar, ya que si la capacidad de la planta de producción no responde a las expectativas propuestas, se debe de realizar un análisis de los costos, ésto con la idea de presentar un panorama objetivo que permita a la gerencia financiera y a la gerencia general tomar decisiones partiendo de elementos que las fundamenten.

Siguiendo con el desarrollo del plan de mercadeo, corresponde el señalar la proporción del mercado que se abarca con el producto y la proyección para el próximo periodo. En esta sección se debe de definir el segmento de mercado que actualmente se abarca, y si se pretende expandirlo a otro segmento; al mismo tiempo representa una herramienta para la evaluación de la penetración del producto en el segmento del mercado asignado.

La cama "king koil" "Grand Majesty" está dirigida para satisfacer un segmento del mercado calificado como alto, ya que su estrato económico le permite realizar la compra del producto sin mayores esfuerzos.

SEGMENTO	AÑO ANTERIOR	AÑO ACTUAL	AÑO PROXIMO
	%	%	%
A	6	6.7	10.95
TOTAL	100%	100%	100%

Otro elemento que se debe de considerar en el plan de mercadeo lo forma el análisis que se realice a la competencia de los productos que la empresa oferte, en donde se definen quiénes son, sus principales actividades, volumen de ventas; partiendo básicamente de las actividades que se realicen en el presente año, separado por trimestre o semestre, según como la empresa le convenga evaluarlo.

Para Ultra Industrias, la competencia directa de la cama "king koil" "Grand Majesty", se constituye la empresa Olympia, quienes ofertan la cama "Super Support", la cual no cuenta con un respaldo internacional, ni el aval de la asociación de quiroprácticos norteamericanos, lo que representa una ventaja indiscutible en favor de la cama "Grand Majesty".

Olympia cuenta con una gran línea de productos para ofrecer a los diferentes segmentos del mercado, y cuenta con una infraestructura de mercadeo la cual le ha permitido desarrollar varios proyectos y tomar la delantera en lo que a cobertura de la demanda se

refiere. Es por ello que Olympia trata de contrarrestar la aceptación de la cama "king koil" "Grand Majesty", lanzando al mercado un producto que compita con precio, y características similares, aunque no iguales.

El volumen de ventas de la cama "Super Soport" se estima en un 40% menor al que Ultra Industrias consigue con la cama que ellos ofertan, es por ello que se considera factor determinante el desarrollo de estrategias que permitan minimizar la participación de la competencia en el mercado.

Otro aspecto que se considera dentro del plan de mercadeo, es el de analizar los precios que maneja en el mercado la competencia, los intermediarios y consumidores, ya que ésto permitiría presentar estrategias relacionadas con cambios de precios, descuentos, y las actividades que deben de seguirse para promover el producto.

El cuadro que se presenta a continuación señala los precios estimados de las camas "king koil" "Grand Majesty", y la "Super Soport", los cuales manejan a nivel de intermediario y consumidor.

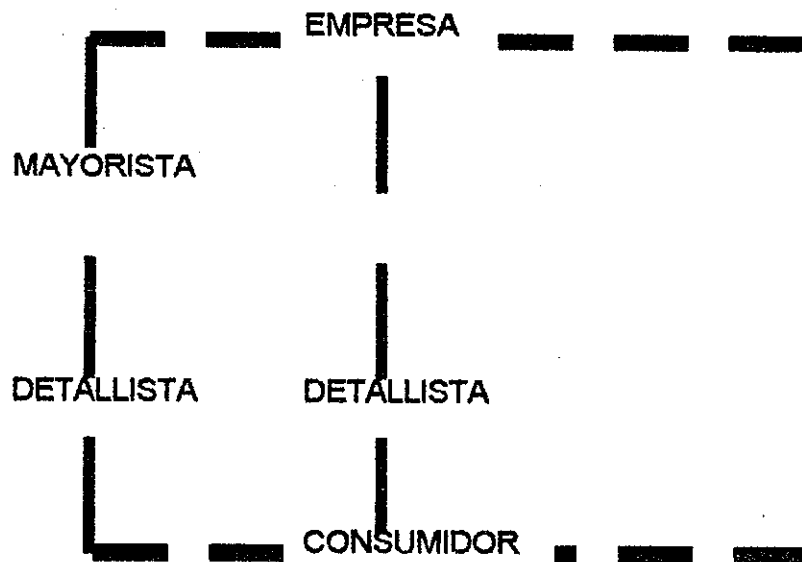
	<b>SUPER SOPORT</b>	<b>GRAND MAJESTY</b>
<b>INTERMEDIARIO</b>	<b>Q 2,050</b>	<b>Q 2,500</b>
<b>CONSUMIDOR</b>	<b>Q 2,560</b>	<b>Q 3,125</b>

Se puede observar una significativa diferencia de precios entre los dos productos, por lo una estrategia a seguir puede ser el de evaluar dentro de las especificaciones de king koil, existan materias primas cuyo valor disminuya los costos, sin que se vea afectada la calidad de la cama. Otra estrategia, es el de realizar una campaña publicitaria en donde se resalte las ventajas y beneficios de los materiales utilizados en la fabricación de la cama.

Un elemento que debe de tomarse en cuenta para la elaboración de un plan de mercadeo, lo forman los canales de distribución utilizados por la empresa para llevar el producto al segmento del mercado especificado anteriormente. En esta sección se debe de mencionar la política de crédito en límite y plazo establecido para cada uno de los canales de distribución, al mismo tiempo informar si la empresa les proporciona algún tipo de soporte.



En el siguiente esquema se puede apreciar como la empresa utiliza los canales de distribución para la cama "king coil" "Grand Majesty".



Las políticas de límite y plazo de crédito para los distribuidores de los productos que oferta la empresa se clasifican de la siguiente forma:

- Mayoristas. El plazo de crédito para ellos es de treinta y sesenta días, éste dependerá indiscutiblemente del récord que presente cada uno de ellos, aunque es importante mencionar que estos plazos se pueden extender siempre y cuando sea autorizado por la gerencia

general. En relación al límite de crédito, dependerá del volumen de compra, la puntualidad de los pagos, referencias de crédito, solvencia económica, factores que son procesados por el departamento contable para la fijación de los términos de crédito.

- **Detallista.** El plazo de crédito para los detallistas es de quince y treinta días, para lo cual se asegura la empresa de la solvencia económica del distribuidor. El límite de crédito es de acuerdo a la evaluación que el departamento contable dictamine. Es importante que a este tipo de distribuidor hay que motivarlo para que se convierta en un mayorista, ya que eso le proporciona mayores beneficios a él y a la empresa.

- **Consumidor.** Aunque la empresa no tenga como finalidad vender el producto directamente al consumidor, se presentan ocasiones en las cuales para no ser una competencia desleal a sus distribuidores, por lo que al consumidor no se le proporciona crédito, y el precio es superior al que un distribuidor lo comercializa.

Un elemento que se debe de considerar en el plan de mercadeo y que representa una herramienta de gran utilidad, es el análisis de las ventas que se han llevado a cabo el año anterior, en el presente y las proyecciones para el futuro, lo que permite establecer la eficacia de los programas de ventas de años anteriores, a la vez que permite establecer un seguimiento continuo al comportamiento de las ventas en el transcurso del año.

Las ventas para la cama "king koil" "Grand Majesty", se pueden observar en el siguiente cuadro:

MES	AÑO ANTERIOR			AÑO ACTUAL			AÑO PRÓXIMO		
	REAL	PROG.	%	REAL	PROG.	%	REAL	PROG.	%
ENERO	95	100	- 5	80	130	-38.5		200	
FEBRERO	90	100	-10	100	150	-33.3		200	
MARZO	110	100	+10	90	130	-30.7		155	
<b>TOTAL TRIMESTRE</b>	<b>295</b>	<b>300</b>	<b>-1.7</b>	<b>270</b>	<b>410</b>	<b>-34.1</b>		<b>555</b>	
ABRIL	80	90	-11.1	75	100	- 25		150	
MAYO	150	130	+15.4	142	175	- 18.8		200	
JUNIO	90	105	- 14.3	103	150	- 31.3		180	
<b>TOTAL TRIMESTRE</b>	<b>320</b>	<b>325</b>	<b>- 1.5</b>	<b>320</b>	<b>425</b>	<b>- 24.7</b>		<b>530</b>	
JULIO	150	165	- 9	175	200	-12.5		250	
AGOSTO	80	100	- 20	105	115	- 8.7		200	
SEPTIEMBRE	105	120	-12.5	110	150	-26.7		210	
<b>TOTAL TRIMESTRE</b>	<b>335</b>	<b>385</b>	<b>- 13</b>	<b>390</b>	<b>465</b>	<b>-16.1</b>		<b>660</b>	
OCTUBRE	150	170	-11.8	150	220	-31.8		250	
NOVIEMBRE	220	230	- 4.3	200	280	-28.6		310	
DICIEMBRE	180	190	- 5.3		200			260	
<b>TOTAL TRIMESTRE</b>	<b>550</b>	<b>590</b>	<b>- 6.8</b>		<b>700</b>			<b>820</b>	
<b>TOTAL AÑO</b>	<b>1500</b>	<b>1600</b>	<b>- 6.2</b>		<b>2000</b>			<b>2565</b>	

El anterior cuadro indica los índices de ventas de la cama "Grand Majesty" así como también las variantes que existen en algunos meses del año, es allí precisamente donde debe de intervenir la gerencia de ventas conjuntamente con la de mercadeo y proponer acciones que permitan cumplir con las expectativas de lo planificado inicialmente. Lo interesante del caso es que al observar el comportamiento de las ventas, se pueden lanzar nuevas estrategias, replantear promociones, ajustar los presupuestos de la empresa, con el objeto de mantenerse con los márgenes de ganancia proyectados por la gerencia general.

Otro aspecto a tratar dentro del plan de mercadeo, es lo concerniente a la publicidad que se utilizará en un período determinado. Para ello se debe de especificar los medios que se emplearán, así como también los costos en que se incurrirán, utilizando un pequeño cuadro en donde indique claramente lo invertido en publicidad en el presente año y en el próximo, y al mismo tiempo acompañarlo de las estrategias a seguir para lograr reflejar la efectividad de la publicidad en las ventas.

Para la cama "king coil" "Grand Majesty" los medios a utilizar para su publicidad son la prensa, revistas y la radio, para lo cual se seleccionarán los apropiados de acuerdo al segmento del mercado que se pretende satisfacer. Al mismo tiempo, el departamento de mercadeo debe de monitorear la publicidad y evaluar la penetración de la misma a los consumidores.

En el siguiente cuadro se concentra la información respecto a los costos en que se

incurrirán por concepto de publicidad en los diferentes medios de comunicación.

<b>MEDIOS</b>	<b>AÑO ACTUAL</b>		<b>AÑO PRÓXIMO</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Q</b>	<b>% de Ventas</b>	<b>Q</b>	<b>% de Ventas</b>
<b>RADIO</b>	11,500	0.18	26,250	0.40
<b>PRENSA</b>	18,500	0.30	33,750	0.52
<b>REVISTAS</b>	0000		15,000	0.23
<b>TOTAL</b>	<b>30,000</b>	<b>0.49</b>	<b>75,000</b>	<b>1.15</b>

Es importante mencionar que se considera dentro de la estrategia para la cama "Grand Majesty", el hecho de mantener la presencia de marca en la mente del consumidor, y por ello se contempla un incremento en los gastos de publicidad para el próximo año, cuyos resultados de dicha inversión se reflejarán en un incremento en el volumen de ventas.

Así como la publicidad se considera un factor importante en el desarrollo de un plan de mercadeo, lo significa también el análisis de las promociones que la empresa pretenda ejecutar durante un período determinado, detallando para ello un resumen de las inversiones que se realizarán y hacia quién están dirigidas.

En esta sección se indican los objetivos que se pretenden alcanzar al poner en práctica las promociones, en donde se señalan los diferentes intermediarios a emplear, los costos en que se han incurrido en el año anterior y el actual, así como también la proyección de las inversiones a realizar el próximo año.

Para promocionar la cama "king coil" "Grand Majesty", se ha planificado realizar exposiciones del producto en centros comerciales de prestigio, en donde se les entregará a cada uno de los participantes un trifollar conteniendo información respecto a la cama, así como también se realizarán encuestas de donde se procesará la información para evaluar la efectividad de la promoción, las inquietudes y sugerencias de los consumidores, la realización de nuevas promociones y la aceptación del producto.

Otras actividades para promocionar la cama son, por ejemplo, proporcionar a los distribuidores material publicitario como trifoliales, carteles, material audiovisual y mantas, las cuales se utilizan en los interiores y exteriores de la tienda que promueve el producto. Todos estos detalles tienen un costo, y para ello se pueden controlar en un pequeño cuadro en donde se especifiquen los intermediarios a emplear, así como los gastos en los períodos que la empresa estime.

INTERMEDIARIO	GASTO PROMOCIONAL (Q)		
	AÑO ANTERIOR	AÑO ACTUAL	AÑO PRÓXIMO
CENTROS COMERCIALES	000	000	30,000
MAYORISTAS	15,000	19,500	26,250
DETALLISTAS	10,000	10,500	18,750
<b>TOTAL</b>	<b>25,000</b>	<b>30,000</b>	<b>75,000</b>

Como último aspecto a considerar dentro del plan de mercadeo, se encuentran los programas que se tienen para el futuro de un determinado producto, y es aquí en donde se enumeran los planes o ideas a considerar pero que aún no están bien definidos o estudiados, los cuales crearán inquietudes que se pueden coordinar mediante acciones que permitan obtener la información necesaria y poder así desarrollar las estrategias que dejen realizar los posibles proyectos.

Dentro de los planes para la cama "king koil" "Grand Majesty", se pueden enumerar los siguientes:

- Evaluar la posibilidad de realizar una campaña publicitaria utilizando la televisión como medio para promover el producto.
- Analizar la opción de desarrollar nuevos mercados en El Salvador y Honduras, ya que esos países representan un potencial donde la empresa no se ha extendido plenamente.
- Considerar la alternativa de promover premios por medio de sorteos entre los

distribuidores del producto, en función de los volúmenes de ventas en un período establecido.

#### **5.4 Ventajas del diseño**

Las ventajas que representa para la empresa la implantación del modelo desarrollado, se resumen de la siguiente manera:

- Se promueve un ordenamiento de las labores de mercadeo de la empresa, partiendo desde la creación de una entidad que sea la encargada de administrar todas las actividades y rendir los informes que sean convenientes en la toma de decisiones; y la realización de un plan de mercadeo en donde se incluyan todos los aspectos desarrollados en el presente trabajo.

- Crea un panorama objetivo de los resultados que se han obtenido y los proyectados en las diferentes acciones orientadas a la promoción de los productos que oferte la empresa.

- Fundamenta todas las decisiones de las respectivas gerencias, partiendo de la información generada por el plan de mercadeo.

- Permite un seguimiento y diagnóstico, en cualquier momento, de las diferentes acciones que cada departamento realice en función del plan de mercadeo.

- El plan de mercadeo es una herramienta sencilla y clara, la cual permite desarrollar los aspectos necesarios para el análisis del mercado.

- El plan en cuestión, es un indicativo de las metas alcanzadas por la empresa en un período determinado.

- Representa objetivamente las diferentes acciones a seguir para satisfacer al consumidor.

- Orienta las actividades de la empresa para la obtención de mayores utilidades,



tomando como base el beneficio del consumidor.

#### **5.4.1 Expectativas del modelo propuesto**

Las expectativas del modelo propuesto, para ser implementado por la empresa en el futuro, se circunscriben a lo siguiente:

- Contrarrestar las acciones de la competencia, a través de las estrategias contempladas en el plan de mercadeo, en cuestión.
- El impulso de los productos que se ofertan, por medio del ordenamiento de los costos, gastos y utilidades que el modelo contempla.
- La promoción de nuevos productos que generen beneficios a los consumidores y utilidades a la empresa, al desarrollar proyectos en forma objetiva y eficiente.
- La optimización de los recursos administrativos de la empresa.
- La programación de posibles inversiones a realizar, en función del crecimiento de la empresa, en las áreas de mercadeo, productiva y administrativa.
- La orientación de los gerentes de la empresa, en las diferentes actividades a realizar dentro del plan de mercadeo.
- La implementación de un enfoque dinámico a las acciones de mercadeo que realice la empresa.

## CONCLUSIONES

1.- De acuerdo al historial de la empresa, en sus inicios únicamente se contaba en nuestro medio con dos fábricas que se dedicaban a la elaboración de camas, lo que incidió en ciertas limitantes en el aspecto técnico de la fabricación del producto, por no contar con la información pertinente para el efecto; pero al mismo tiempo esta situación representó una magnífica oportunidad para ubicarse en una posición dentro del mercado.

2.- La creación de la empresa Ultra Industrias, constituyó un avance significativo en la elaboración de este tipo de muebles, al crear una nueva alternativa para el consumidor, de adquirir un producto que satisficiera sus expectativas en calidad, precio, garantía y comodidad.

3.- La estructura de la empresa Ultra Industrias, se caracteriza por ser funcional y sencilla, ya que de acuerdo a su organigrama esta formada por un gerente general que reporta directamente a la junta directiva, y a él las diferentes gerencias que la estructuran.

4.- Dentro de sus procedimientos administrativos, su filosofía de trabajo se concreta a la toma de decisiones en equipo.

5.- En la actualidad la empresa ofrece al mercado una gran variedad de productos con calidades de diseños de acuerdo a las posibilidades económicas del consumidor.

6.- Ultra Industrias cuenta en la actualidad con una capacidad instalada de 1,600 camas mensuales.

7.- Los canales de distribución para sus productos se clasifican en mayoristas, detallistas y consumidor.

8.- La empresa cuenta con políticas de mercadeo que le han permitido posicionarse entre los consumidores, siendo estas: calidad, cuentas claves, servicio y crédito.

9.- Ultra Industrias estructuralmente carece de un ente específico dedicado a planificar, supervisar, coordinar, dirigir y evaluar las actividades propias de un encargado del mercadeo de sus productos.

10.- A pesar de que la empresa dirige los procedimientos de mercadeo en forma compartida con todas las gerencias, es evidente que la falta de un ente directamente responsable de administrar todas las actividades de mercadeo, perjudica significativamente sus aspiraciones de mantenerse y proyectar un crecimiento sostenido.

11.- La carencia de una planificación de las actividades de mercadeo, genera a la empresa limitantes en cuanto a la oferta, proyecciones, inversiones, promociones e imagen.

12.- La empresa no cuenta con las técnicas y procedimientos de mercadeo que le permitan evaluar a la competencia.

13.- Se debe de promover la planificación presupuestaria para la creación del departamento de mercadeo a un corto plazo.

14.- Con el análisis del ciclo de vida de los diferentes productos que se ofertan, la empresa se beneficiará con el aprovechamiento de sus recursos humanos, de maquinaria y materia prima.

15.- Los cuatro elementos esenciales en que se fundamenta un plan de mercadeo son: la mercadotecnia orientada hacia el cliente; la integración del mercadeo a la gerencia; el mercadeo como herramienta en la búsqueda de objetivos; y la exigencia de mercadeo de una planificación constante.

16.- La creación de la red de información y retroalimentación que se propone, permitirá identificar las diferentes etapas de los procesos administrativos dentro de la empresa, trayendo consigo el beneficio de poder diagnosticar en cualquier momento el avance de los proyectos, desempeño del personal, cumplimiento de tareas, dificultades en los procedimientos, asesorías y capacitación, lo que sin duda redundará para mantener una administración dinámica y eficiente.

17.- La evaluación constante que realice mercadeo en la entrega de pedidos, mejorará el servicio a los clientes, así como también debe de reducir los costos de operación y transporte.

18.- El modelo de plan de mercadeo que se propone, permitirá el mejoramiento de la empresa respecto a que las ventas que se realicen en un período determinado, ya que serán orientadas y evaluadas en función de las expectativas del mercado. Asimismo, permitirá fijar en el área de producción los estándares de calidad que el consumidor exige.

19.- La planificación de la publicidad y promoción para cada uno de los artículos, permitirán el conocimiento de las marcas y bondades de los productos que fabrica Ultra Industrias.

## **RECOMENDACIONES**

1.- Que Ultra Industrias estudie y analice el modelo del plan de mercadeo que se propone en esta tesis, con el fin de establecer la posibilidad de implementarlo a un corto plazo.

2.- Lograr implementar, en la empresa, una cultura organizacional en función del flujograma que se presenta, para el mejoramiento del análisis de la información proveniente del mercado.

3.- Desarrollar una experiencia que tome como base fundamental el plan de mercadeo propuesto, con el fin de poder establecer las ventajas y beneficios a través de una evaluación en los productos que oferta la empresa.

4.- Evaluar la posibilidad de una posible inversión en maquinaria, con el propósito de brindar un apoyo a los programas que mercadeo desarrolle.

5.- Contemplar, dentro del presupuesto general de la empresa, programas de capacitación de personal, en donde se haga énfasis en el reglamento interno de trabajo y la nueva cultura organizacional de la empresa que se presenta.

## BIBLIOGRAFÍA

De Aguirre, Manuel. **Plan de mercadeo 1996**. Editado en Guatemala por la Asociación de Gerentes. 1996.

Ilpes, **Guía para la presentación de proyectos**. 18a. edición. México: Siglo Veintiuno editores. 1989.

Koontz, Harold / Wehrich Heinz. **Administración. Una perspectiva global**. 10 a. Edición. McGraw Hill. 1993.

Kotler, Philip. **Biblioteca de mercadotecnia**. Edición 1995 México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. Tomo II.

Robbins, Stephen P. **Administración, teoría y práctica**. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 1987.

Stanton, William . Etzel, Michel. Walker, Bruce. **Fundamentos de marketing**. 10a. edición. México: Editorial McGraw Hill, 1994.



**Stoner/Wankel . Administración. 3a. edición México: Prentice-Hall Hispanoamericana,  
S.A. 1989.**

**Weiers, Ronald M. Investigación de mercados. México: Prentice - Hall  
Hispanoamericana S.A. 1986.**