



Universidad de San Carlos de Guatemala

Facultad de Ingeniería

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**PLAN DE MERCADEO PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
LOCALIZACIÓN PERSONAL EN BASE DE SISTEMAS DE POSICIÓN
GLOBAL.**

Oswaldo Antonio Ortiz Lemus
Asesorado por el Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

Guatemala, noviembre de 2009

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PLAN DE MERCADEO PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
LOCALIZACIÓN PERSONAL EN BASE DE SISTEMAS DE POSICIÓN
GLOBAL.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

**PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE
LA FACULTAD DE INGENIERÍA**

POR:

OSWALDO ANTONIO ORTIZ LEMUS

ASESORADO POR EL ING. HUGO HUMBERTO RIVERA PÉREZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2009

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO:	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I:	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II:	Inga. Alba Maritza Guerrero de López
VOCAL III:	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV:	Br. José Milton De León Bran
VOCAL V:	Br. Isaac Sultán Mejía
SECRETARIA:	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO:	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR:	Ing. César Leonel Ovalle
EXAMINADOR:	Ing. Danilo González Trejo
EXAMINADOR:	Ing. César Urquizú Rodás
SECRETARIA:	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

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 graduación titulado:

PLAN DE MERCADEO PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE LOCALIZACION PERSONAL EN BASE DE SISTEMAS DE POSICION GLOBAL,

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 28 de mayo de 2008.



Oswaldo Antonio Ortiz Lemus

Ing. José Francisco Gómez Rivera
Director de Escuela Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería USAC
Presente

Estimado Ingeniero Gómez Rivera:

Por este medio atentamente, le informo que como Asesor del trabajo de graduación del estudiante de la carrera de Ingeniería Industrial Oswaldo Antonio Ortiz Lemus.

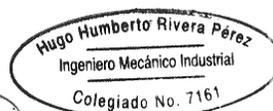
Procedí a revisar el Informe Final del trabajo de graduación titulado:
PLAN DE MERCADEO PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE LOCALIZACIÓN PERSONAL EN BASE DE SISTEMAS DE POSICIÓN GLOBAL.

En tal virtud, lo doy como **APROBADO**, solicitándole darle el trámite correspondiente.

Sin otro particular me es grato suscribirme.

Atentamente,


Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez
Colegiado No. 7161
ASESOR



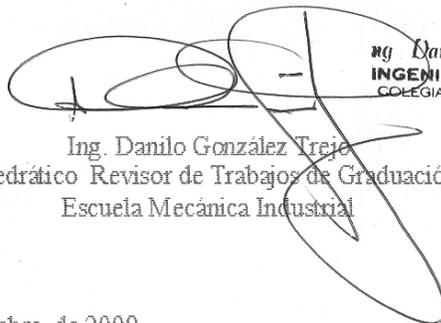
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado PLAN DE MERCADEO PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE LOCALIZACIÓN PERSONAL EN BASE DE SISTEMAS DE POSICIÓN GLOBAL, presentado por el estudiante universitario Oswaldo Antonio Ortiz Lemus, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS



Ing. Danilo González Trejo
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela Mecánica Industrial

Ing. Danilo González Trejo
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO ACTIVO No. 6.182

Guatemala, Noviembre de 2009.

/agrm

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **PLAN DE MERCADEO PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE LOCALIZACIÓN PERSONAL EN BASE DE SISTEMAS DE POSICIÓN GLOBAL**, presentado por el estudiante universitario **Oswaldo Antonio Ortiz Lemus**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.


Ing. José Francisco Gómez-Rivera
DIRECTOR
Escuela Mecánica Industrial

Guatemala, noviembre de 2009.



/mgp

Universidad de San Carlos
De Guatemala



Facultad de Ingeniería
Decanato

Ref. DTG.477.09

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 graduación titulado: **PLAN DE MERCADEO PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE LOCALIZACIÓN PERSONAL EN BASE DE SISTEMAS DE POSICIÓN GLOBAL**, presentado por el estudiante universitario **Oswaldo Antonio Ortiz Lemus**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
DECANO



Guatemala, noviembre de 2009.

/cc

ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Fuente inagotable de sabiduría, por haberme permitido la vida en el nombre de JESUS Bendito Seas.
- Mis padres** Gerber Antonio y Cristi, por ser el ejemplo de amor, dedicación, apoyo, esfuerzo, comprensión y trabajo. Infinitas gracias.
- Mis hermanos** Betzy Marinelli, Herberth Alfredo, por su comprensión, ayuda y cariño.
- Mi esposa e hijos** Brenda Dorilée, Estefanie Guisell y nuestro bebé que está por nacer, por el cariño, comprensión, amor; que me haz brindado y por el regalo más grande que me haz dado, nuestros hijos, los amo mucho.
- Mis abuelitos** Por darme unos padres maravillosos, consejos, cariño y comprensión. Ramón Lemus (siempre estarás en mi corazón, flores en tu tumba)
- Mis tíos y primos** Por el cariño recibido en todo momento. Gracias.
Lic. Daniel Morán, Ing. Carlos José Morán, don Cesar Samayoa, Dr. Balvino Menéndez (por ser un gran ejemplo y por la amistad y el cariño sincero que siempre me demostraron, flores sobre sus tumbas y que Dios los tenga en su gloria)
- La gloriosa** Facultad de Ingeniería, USAC
por abrir sus puertas para mi superación académica.
- La Escuela** Mecánica Industrial, por transmitirme su enseñanza.

AGRADECIMIENTOS A:

- Inga. Anabela Cordova** Por su amistad, confianza y apoyo que me ha brindado, gracias por su ayuda incondicional, Dios la Bendiga.
- Ing. Hugo Rivera** Por su valiosa colaboración profesional para la elaboración de este trabajo de graduación.
- Ing. Estuardo Escribá** Por tu amistad, confianza, cariño y por demostrarme una amistad sincera. Por que siempre serás para mí como un hermano. Gracias.
- Empresa Ruta Satelital** Por su colaboración y por haberme permitido realizar el presente trabajo.
- A mis amigos** Eddy Alfaro, Christian Sánchez, Lester Cristales, Sergio Barrios, José Solares, José Perdomo, Max García, Gabriela Figueroa, Gabriela Mancilla, María José, gracias por su amistad y cariño que me han demostrado.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	VII
RESUMEN	IX
OBJETIVOS	XI
INTRODUCCIÓN	XIII
1 ANTECEDENTES GENERALES	
1.1 La empresa	1
1.1.1 Historia	1
1.1.2 Ubicación	2
1.1.3 Organización de la empresa	3
1.1.3.1 Estructura organizacional	3
1.1.3.2 Filosofía empresarial	4
1.1.3.3 Políticas de la gestión de talento	5
1.1.4 Valores	5
1.1.5 Misión	6
1.1.6 Visión	6
1.2 Plan de Mercadeo	6
1.3 Diseño publicitario	7
1.4 Diseño de promociones	7
1.5 Diagnóstico estratégico	8
1.5.1 Cultura organizacional	8
1.5.2 Análisis externo	9
1.5.3 Análisis de vulnerabilidad	10
1.6 Direccionamiento estratégico	10
1.6.1 Visión corporativa	11

1.6.2	Misión corporativa	11
1.6.3	Objetivos corporativos	11
2	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	
2.1	Macro ambiente	13
2.2	Micro ambiente	14
2.3	Amenazas identificadas	14
2.4	Oportunidades identificadas	15
2.5	Análisis de la organización	16
2.5.1	Datos básicos de la organización	16
2.5.1.1	Estructura organizacional	17
2.5.1.2	Planificación estratégica	19
2.5.2	Diseño de escenarios	20
2.5.3	Fortalezas	57
2.5.4	Debilidades	58
2.6	Comercialización de productos	58
2.6.1	Mercadeo estratégico	59
2.6.2	Administración de marca	60
3	DISEÑO DEL PLAN DE MERCADEO	
3.1	Visión	61
3.2	Misión	61
3.3	Descripción de la planeación estratégica	61
3.3.1	Objetivos estratégicos de la planeación	62
3.3.2	Estrategia de la planeación estratégica	65
3.3.3	Plan de acción de planeación	69
3.4	Proyección de la comercialización	71
3.4.1	Volumen de ventas	72

3.4.2	Participación de Mercado	72
3.5	Diseño del Plan de Mercadeo	73
3.5.1	Plan Mercadeo	74
3.5.1.1	Objetivos estratégicos	74
3.5.1.2	Estrategias	75
3.5.1.3	Actividades	75
3.5.1.4	Fechas	77
3.5.1.5	Costos de actividades del plan	77
3.5.1.5.1	Plan publicitario	77
3.5.1.5.2	Diseño de promociones	79
3.5.1.5.3	Relaciones públicas	80
3.5.2	Programa	81
3.5.3	Presupuesto	81
3.5.4	Cronograma de implementación	82
3.5.5	Plan de fortalecimiento de empresa	85
4	IMPLEMENTACIÓN	
4.1	Gerencia	89
4.1.1	Información de beneficios	89
4.1.2	Ventaja de actividades asociadas con el plan	90
4.1.3	Sensibilización de la gerencia	90
4.1.4	Compromiso gerencial	90
4.2	Colaboradores	91
4.2.1	Información	91
4.2.2	Participación	91
4.2.3	Beneficios	92
4.2.4	Vencer la resistencia al cambio	92
4.3	Crear incentivos financieros y no financieros	92
4.3.1	Bonos por resultados	93

4.3.2	Promociones de puestos	93
4.4	Diseño de documentos informativos	94
4.5	Talleres para implementación y simulación del plan de mercadeo	94
4.6	Creación de comité para inducción y resolución de dudas	95
5	SEGUIMIENTO	
5.1	Plan de evaluación	97
5.1.1	Indicadores de avance	97
5.1.2	Evaluar los resultados de la comercialización	98
5.1.3	Monitoreo del cumplimiento de los objetivos del plan	99
5.2	Metodología	99
5.2.1	Diagnóstico de la aceptación del mercado	99
5.2.2	Diagnóstico del cumplimiento de los objetivos estratégicos	100
5.2.3	Diagnóstico de la participación de mercado y volumen de ventas	101
	CONCLUSIONES	103
	RECOMENDACIONES	105
	BIBLIOGRAFÍAS	107
	ANEXOS	109

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1	Ubicación de la empresa	2
2	Organigrama	4
3	Cinco fuerzas de Michael Porter	9
4	Estrategia recuperación del servicio	83
5	Estrategia recuperación del servicio	83
6	Estrategia de recuperación del servicio	83
7	Estrategia buscando nichos	84
8	Estrategia buscando nichos	84
9	Estrategia optimizar información	84
10	Optimizar información	85
11	Estrategia optimizar información	85

TABLAS

I	Escenarios de seguridad	23
II	Clasificación de fuerzas por orden de importancia	24
III	Conformación de ejes, cuadrantes y escenarios	25
IV	Plano cartesiano	25
V	Matriz AODF	63
VI	Matriz para establecer objetivos estratégicos	64
VII	Plan de acción	70
VIII	Plan de acción	71
IX	Plan de Mercadeo	74
X	Presupuestos de egresos	82
XI	Recuperación de servicios	82

XII	Buscando nichos	83
XIII	Optimizar información	84

GLOSARIO

Amenaza	Son los eventos hechos con tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.
Debilidades	Son las actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.
Diagnóstico estratégico	Análisis de fortalezas y debilidades internas de una organización, así como amenazas y oportunidades que enfrentan la institución.
Diagnostico externo	Es el proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno.
Erogación	Acción y efecto de erogar, donativo, dadiva, limosna.
Estrategia	Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

Fortalezas

Son las actividades o los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

Gps

El DGPS (Differential GPS), o GPS diferencial, es un sistema que proporciona a los receptores de GPS correcciones de los datos recibidos de los satélites GPS, con el fin de proporcionar mayor precisión en la posición calculada.

Satélite

Los satélites artificiales de comunicaciones son un medio muy apto para emitir señales de radio en zonas amplias o poco desarrolladas, ya que pueden utilizarse como enormes antenas suspendidas del cielo.

RESUMEN

La empresa Ruta Satelital carece de planeación estratégica y de plan de mercadeo, no cuenta con una planeación sistemática que ayude al empresario a preguntarse cuál es la verdadera razón de la organización, valores y principios y es el mejor plan que se requiere a tener.

La demanda de la administración de los recursos es alta, si se sueña con fomentar una empresa competitiva, la mejor herramienta es analizar los costos, establecer un plan de mercadeo que convierta las ventas en tareas realizables.

Los mercados más difíciles son aquellos que son dinámicos por una sola de las variables, la variable es la tecnología, la investigación y desarrollo; esta fomenta el cambio a través de la innovación de procesos y el resultado es innovación que genera valor o innovación que genera demanda.

La empresa debe cambiar su forma de comercializar al igual que cambia la tecnología, debe aprovechar el crecimiento en el mercado interno y externo del crimen organizado para vender servicios de rastreo de inventarios móviles y personas.

Su dedicación es al rastreo de localización personal y vehículos, a través de la tecnología GPS (Differential GPS), (Sistema Global de Posicionamiento), son un equipo de trabajo que brindan tranquilidad y sobre todo excelencia con un ambiente agradable y de mejora continua.

La estructura organizacional comprende el FODA que presenta la empresa, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades donde la calidad y satisfacción del cliente es el éxito de la empresa Ruta Satelital.

La finalidad de la empresa es establecer una estructura organizacional, establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

OBJETIVOS

GENERAL:

Desarrollar un plan de mercadeo para una empresa de servicio de localización personal, basado en sistemas de posición global.

ESPECÍFICOS:

1. Identificar los medios de comunicación para el segmento elegido.
2. Definir los requerimientos de una buena estructura organizacional que le de soporte al plan de mercadeo.
3. Analizar las promociones para el acercamiento del servicio al consumidor.
4. Análisis del modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter (Intensidad Competitiva, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, productos sustitutos, amenazas).
5. Definir el cronograma y programa para alcanzar los objetivos estratégicos del plan de mercadeo.
6. Evaluar en función, respecto al plan operativo; sobre los indicadores definidos.

7. Diseñar las estrategias de ventas, e integrar el equipo de ventas al plan.
8. Verificar el nivel de audiencia y el impacto de la publicidad, respecto a las estrategias de comercialización.

INTRODUCCIÓN

La esencia de una empresa se basa en los clientes, los ingresos hacen posible el crecimiento, la rentabilidad, pero sin una planificación de los objetivos del mercadeo, es difícil alcanzar una adecuada comercialización del servicio.

Dentro de un plan de mercadeo intervienen acciones, eventos que en el contexto de la mercadotecnia hacen posible la adecuada penetración en el mercado, con las circunstancias que determinan a las empresas como rentables y competitivas.

La orientación de los recursos debe ser definida entre los deberes de una dirección estratégica a dar importancia al mercadeo como un pilar imprescindible para la subsistencia, rentabilidad, crecimiento y competitividad.

La intensidad competitiva hace que la empresa sea cauta en los gastos y hace que sus estrategias sean congruentes con la realidad de la empresa, afines a su filosofía y determinantes en el impacto en el mercado.

Dentro de las estrategias se define acciones, eventos que en el contexto de la optimización de tres recursos humanos, financieros y materiales con las circunstancias que determinan a las empresas como rentables y competitivas.

1. MARCO TEÓRICO

1.1. La empresa

Se dedica al rastreo de vehículos, a través de la tecnología GPS (Sistema Global de Posicionamiento), esta organización es definida como una empresa de servicio que brinda a los consumidores y a las organizaciones el monitoreo de inventarios móviles y personas.

1.1.1. Historia

Tiene 7 años de operaciones fue iniciada por un emprendedor que inició con capital propio y con la convicción que la empresa empezaría a dar créditos (utilidades) después de los sinsabores de una vida empresarial con recursos limitados.

La idea no fue propia; se observó como funciona en otros países, se investigó en el país las estadísticas de robo de furgones y automóviles y se decidió analizar como es que se inicia un negocio de esta naturaleza.

La economía del crimen es la que hizo el crecimiento de este rubro económico y a su vez esta empresa.

La empresa que sobrevive es aquella que sabe administrar sus fondos y a través de la reinversión sabe hacer crecer el negocio que se acredita con el buen servicio y la confianza que sus clientes depositan en la institución.

1.1.2. Ubicación

La empresa está ubicada en 6ª Calle, 6ª Avenida Edificio EVOLI Oficina S7 de la zona 9 Guatemala.

Figura 1. Ubicación de la Empresa.



1.1.3. Organización de la empresa

Organizar consiste en definir el diseño y el mantenimiento de un sistema de funcionamiento, basado en la determinación de las funciones que debe desempeñar cada persona integrante de la compañía, así como las relaciones de todo tipo que se establecen entre ellas.

La empresa actualmente está organizada por tres departamentos, los cuales son:

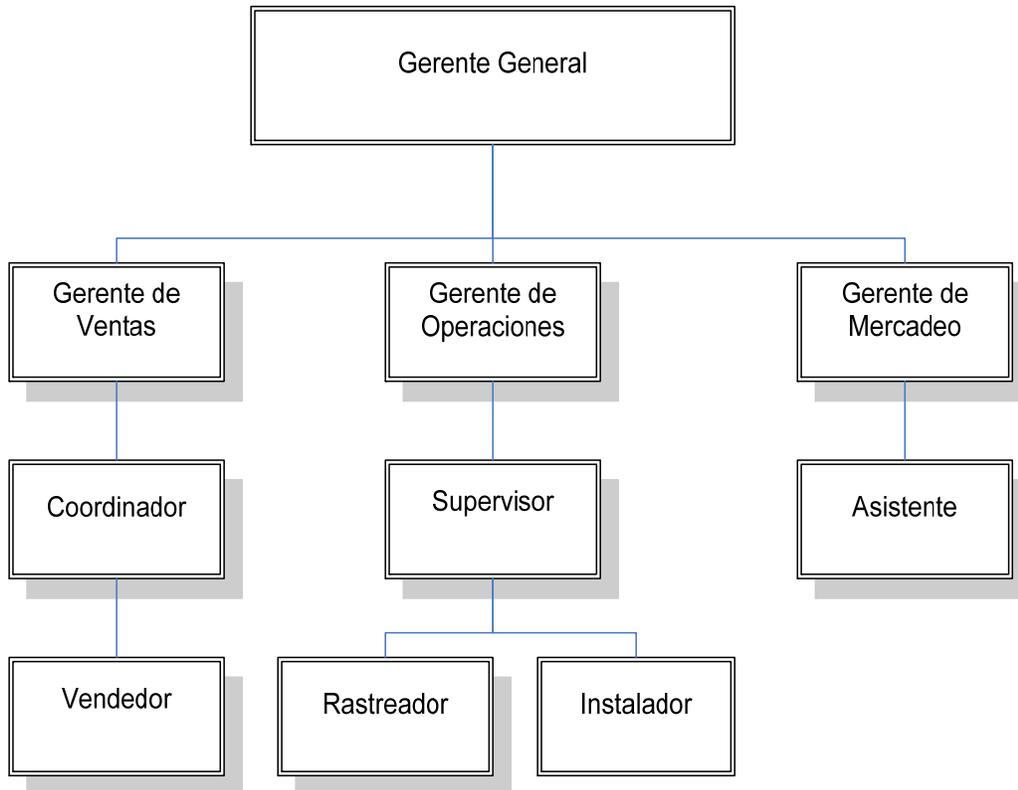
- Ventas: Departamento encargado de la comercialización.
- Operaciones: Departamento encargado del soporte técnico.
- Mercadeo: Diseño de estrategias de comercialización (aún no funciona este departamento).

1.1.3.1. Estructura organizacional

La estructura organizacional está compuesta en diez puestos que tienen una jerarquía descendente con una administración de los recursos humanos no facultados, como se muestra en el organigrama. (Figura 2)

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

Figura 2. Organigrama.



Fuente. Ruta satelital.

Dentro del contexto de la organización, existen en los medios formales, lo que implica respetar las jerarquías, pero a su vez existen otros medios informales dentro del organigrama, como lo son los circuitos de poder.

1.1.3.2. Filosofía empresarial

La filosofía de la empresa analiza los principios fundamentales que subyacen en las estructuras de formación y de actividad de las organizaciones empresariales, para dar respuesta práctica a los conflictos surgidos en la naturaleza y el propósito del hecho empresarial.

Nos enorgullecemos de comprender los problemas y oportunidades de la seguridad. Nuestra empresa está comprometida en lograr la excelencia y esto es notorio en todos nuestros rastreos. Nuestros clientes son nuestra mejor posesión y estamos dedicados a servir sus necesidades.¹

1.1.3.3. Políticas de la gestión de talento

Hasta el momento la empresa aún sigue con la vieja guardia de los recursos humanos, pero si se quiere tener éxito en el mercado tan competitivo es necesario involucrar que los colaboradores para que vivan dentro de la estructura con eficacia.

Para ello se sugiere que se cambie la administración de recursos humanos por gestión humana, la cual se enfoca en los 6 factores siguientes:

- a. Flexible
- b. Enfatiza el aprendizaje
- c. Orientada a reconocer y optimizar el talento
- d. Responsable
- e. Vinculada a las relaciones
- f. Enfoque tecnológico

1.1.4. Valores

Es la creencia perdurable en una forma de comportarse o estado final. La empresa tiene tres valores que son parte de su diario vivir:

RESPECTO: somos respetuosos de la ley, de los valores morales y creemos que el respeto es la garantía de nuestras acciones.

RESPONSABILIDAD: perseguimos la excelencia en todo lo que hacemos a través de la responsabilidad, incluyendo un excelente servicio para nuestros clientes, un cómodo y agradable sitio de trabajo para nuestros colaboradores.

INTEGRIDAD: cada medida que tomamos refleja los más altos parámetros éticos. Interactuando con nuestros clientes, proveedores y colaboradores en forma honesta.

1.1.5. Misión

Somos un equipo de trabajo que brindamos el servicio de tranquilidad, a través de la seguridad de rastrear el inventario y rastrear a las personas dentro y fuera del territorio nacional.

1.1.6. Visión

Seremos competitivos en el mercado nacional y en el mercado regional, en el rastreo de inventarios y personas, con la última tecnología.

1.2. Plan de Mercadeo

El plan de mercadeo es un informe en el cual se recopila el análisis de la situación actual de la empresa, para identificar hacia dónde la entidad debe dirigirse. Para esto se determinan las metas del negocio y se exponen las estrategias de mercadeo a utilizarse para el cumplimiento de los objetivos identificados en el plan de negocios. Entre otras cosas, el plan de mercadeo

describe el producto (diseño y características), el precio del producto; y la promoción y distribución del mismo. Además, establece el presupuesto necesario para el desarrollo del plan, así como el proceso de evaluación e implantación.

1.3. Diseño publicitario

Los anuncios publicitarios son parte fundamental de cualquier compañía, son los que de alguna forma, darán a conocer los productos o servicios entre los individuos. La publicidad es crucial para que la compañía obtenga una buena aceptación del bien producido en el mercado. Pero no todos los anuncios publicitarios están confeccionados de la misma manera ni tampoco se transmiten por los mismos medios masivos de comunicación; existen avisos publicitarios diseñados para radio, televisión y para los medios gráficos.

La empresa utiliza los medios gráficos, el más frecuentes son los anuncios de revistas; porque se estima que está más orientada hacia el segmento elegido.

1.4. Diseño de promociones

La empresa actualmente no posee un diseño ideal de promociones, por la falta del departamento de mercadeo. En la actualidad se utiliza la venta directa, oferta del producto o servicio por teléfono, Internet u otros medios similares, los anuncios publicitarios, y la publicidad mediante otros vehículos

La empresa utiliza entre las promociones descuentos, según los expertos en mercadeo no tienen efecto de recordación, pero funciona en el mercado guatemalteco, de la empresa en ocasiones se ha obsequiado bolígrafos con mensajes publicitarios.

1.5. Diagnóstico estratégico

Se orienta a precisar las Fuerzas y Debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa: humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales; este es el objetivo del Diagnóstico Interno. También permite estimar la importancia de dichas Fuerzas y Debilidades, a través de las Amenazas y Oportunidades que provienen del entorno, para esto se realiza el Diagnóstico Externo.

1.5.1. Cultura organizacional

Comprende las actitudes, experiencias, creencias y valores, tanto personales como culturales, de una organización.

La cultura organizacional es el conjunto de supuestos compartidos e implícitos, que dan por sentados, en un grupo, el cual determina la manera en que el grupo percibe sus diversos entornos, piensa respecto de ellos y reacciona a ellos mismos.

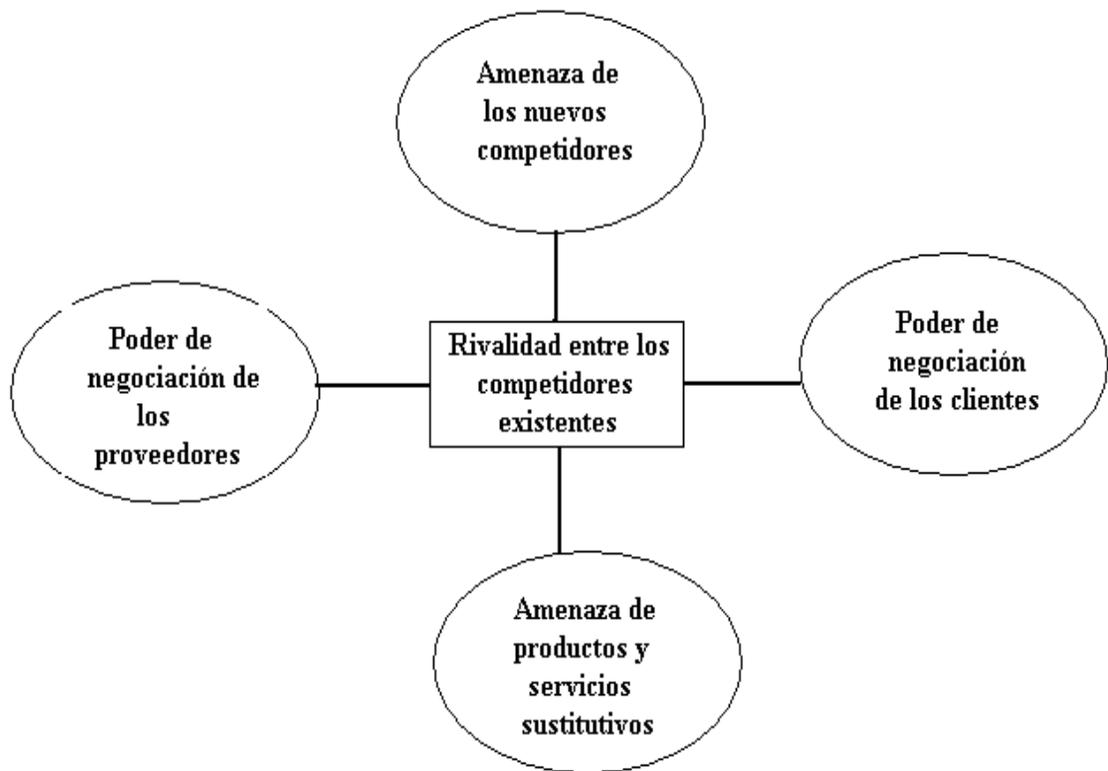
La cultura es pasiva – defensiva, con la creencia normativa de aprobación, es una organización que evita los conflictos y las relaciones interpersonales son placenteras, al menos superficialmente, los miembros

siente que deben concordar con otros y debe obtener su aprobación y ser de su agrado.

1.5.2. Análisis externo

Utilizando el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter, se puede analizar el entorno, se encuentra dividido en entorno cercano (es lo que representa este modelo).

Figura 3. Cinco fuerzas de Michael Porter.



El entorno difuso es el entorno que conlleva a una empresa a vivir en una realidad en la que no puede intervenir, los componentes son:

- Entorno político.
- Entorno legal.
- Tendencias de mercado.
- Macroeconomía.

1.5.3. Análisis de vulnerabilidad

Este análisis está asociado a los riesgos empresariales, los cuales se conforman de 3 riesgos importantes:

- Riesgos de mercado.
- Riesgos financieros.
- Riesgos del entorno.

Analizando estos riesgos se puede conocer cuál es la vulnerabilidad de la empresa respecto al riesgo.

1.6. Direccionamiento estratégico

Se define como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa.

Es importante recordar que la estrategia tiene que ir siempre de la mano de la innovación y la creación de valor añadido.

1.6.1. Visión corporativa

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro

1.6.2. Misión corporativa

Misión corporativa: la definición específica de lo que la organización es, de lo que la empresa hace (a qué se dedica) y de a quién sirve con su funcionamiento.

La misión indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa. Identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer.

1.6.3. Objetivos corporativos

Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y la operación concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran a la empresa.

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1. Macro ambiente

El macro ambiente de la empresa consiste en el entorno difuso, este entorno en la teoría de sistemas, se le llama a él ambiente en el cual la empresa no puede modificar con acciones su realidad.

Este entorno desde el punto de vista de Michael Porter se observa las tendencias de mercado, la macroeconomía, el entorno político y el entorno legal.

Tendencias de mercado: describe que la empresa está inmersa en el uso de la tecnología que se encuentra a la vanguardia, lo que conlleva que la empresa debe tener una reinversión en tecnología, para sostenerse en la intensidad competitiva.

Macro economía: el incremento del precio del petróleo ocasionó una recesión económica que desequilibra la inversión, sin inversión no hay reactivación económica, el mercado está restringiendo los gastos innecesarios.

Entorno político: el entorno político en Guatemala parece tener una estabilidad, cada cuatro años se realizan las elecciones, pero puede existir un cambio abrupto sin señales de que ocurra.

Entorno legal: el entorno legal es dinámico, pero es más predecible desde el punto de vista de los cambios. Estos cambios son más predecibles porque se enteran la empresa por las noticias o la página Web, cuáles son las iniciativas de ley.

2.2. Micro-ambiente

Lo conforman las 5 fuerzas de Michael Porter, en referencia a la teoría de sistemas es el entorno cercano, en el cual la empresa si puede cambiar la forma como interactúa con los otros elementos del mercado.

- Clientes
- Proveedores
- Intensidad competitiva
- Productos sustitutos
- Amenazas de productos sustitutos

2.3. Amenazas identificadas

- **Incertidumbre económica:** en el año 2008, la inversión se frenó, primero por el problema en que los empresarios están a la expectativa de observar la economía. La segunda fase el problema es frenar, porque no se tiene los recursos para invertir; el frenar la inversión se daña más la economía.
- **Corrupción:** este es el flagelo de la sociedad, gracias a ello es el problema de no despegue económico, porque los que ocupan funciones públicas no velan por los intereses de una nación, si no por el derecho propio.

- **Inflación:** en este momento está decreciendo el aumento de los precios, pero a su vez, en Guatemala la inflación no es real, porque existe un sesgo de la información desde la entrega de la misma a las instituciones de gobierno que se encargan de medirla, la causa es que la empresa registra una contabilidad administrativa y una contabilidad fiscal.
- **Recesión económica:** es parte de un ciclo económico, en el cual se frena la inversión, la producción descende, la inflación es la noticia diaria.
- **Competidores con mayores recursos:** en la intensidad competitiva, se encuentran algunas empresas que pertenecen a corporaciones o sus inversionistas pueden inyectar capital en el momento necesario para incursionar en nueva tecnología o en expansión de negocios.
- **Tecnología importada:** la alta dependencia a la importación, hace que la realidad del negocio sea otra, esta afecta por la economía abierta más que otras industrias.
- **Inversión sujeta a la economía:** como es parte de la realidad económica mundial, las empresas e inversionistas restringen la inversión en momentos de recesión y depresión.

2.4. Oportunidades identificadas

- **Globalización:** es una oportunidad, pero a su vez es un compromiso, porque requiere que la empresa se convierta en competitiva para sobrevivir y tener éxito.
- **Incremento de la economía del crimen:** dentro de los países operan tres economías:
 - ✓ Economía formal: la que es regulada y registrada por el Estado

- ✓ Economía informal: la que no es regulada y no es registrada por el Estado
- ✓ Economía del crimen: la que todos los estados quieren evitar, la que hace posible el lavado de dólares y todas las operaciones ilícitas.
- **Incremento de la demanda potencial:** es aquella que no ha sido alcanzada por la empresa, pero a su vez es necesario buscar la forma de ingresar a esos segmentos o nichos, o personas aisladas de nichos o segmentos.
- **Incremento de la demanda insatisfecha:** es aquella que se conforma por la insatisfacción de la competencia.
- **Incremento de la inmigración:** esto es un hecho importante significativo, un punto en que converge la violencia del territorio nacional, el incremento de inmigración representa incremento de violencia.

2.5. Análisis de la organización

Una forma de consulta ideada para proveer asesoramiento sobre como dividir las actividades, como agrupar las tareas, como disponer procedimientos y como llevar trabajos administrativos mecánicos con la mayor economía de esfuerzo y con el máximo de eficacia en los resultados.

2.5.1. Datos básicos de la organización

Es una organización de cuatro niveles jerárquicos, con tres departamentos definidos, entre ellos ventas, operaciones y mercadeo.

La empresa, es una empresa pequeña que se enfrenta a un mercado agresivo y las circunstancias de mercado son las mismas para pequeñas y grandes empresas.

2.5.1.1. Estructura organizacional

La estructura organizacional es la interacción de un organigrama que al complementar los puestos de trabajo y los sistemas de actividades descritas en métodos o procedimientos.

Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

Gerencia General

La Gerencia General tiene la versatilidad que se rodea de especialistas. Para llevar la dirección estratégica de la empresa.

Gerente de Ventas

La gerencia de ventas tiene el área más difícil de la empresa que es el llegar a situaciones reales de ingreso, sin esta gerencia fortalecida no puede subsistir la empresa.

Gerente de Operaciones

La gerencia de operaciones es la encargada de brindar el soporte al servicio que brinda la empresa de rastreo de vehículos.

Gerente de Mercadeo

La gerencia de mercadeo es el área empresarial en la cual la empresa debe mantener contacto con los clientes y atender sus necesidades, cambiar sus percepciones de la empresa hacia el cliente.

Coordinador

La coordinación de ventas es el área donde se lleva el registro de la bitácora de los éxitos y fracasos, la ejecución de plan de ventas y otros documentos que son herramientas para mejorar el rendimiento.

Supervisor

La supervisión de operaciones es el puesto que le brinda la confiabilidad a la empresa.

Asistente

La asistencia de mercadeo de la empresa, lleva las estadísticas y análisis del mercado, evalúa el rendimiento del plan de mercadeo.

Vendedor

El puesto de ventas es un puesto en donde la realidad se aproxima a la empresa, es en donde el nombre de la empresa y la competencia cobran vida, es la imagen viva que sale de la empresa, florece en el mercado o se marchita.

Rastreador

Este es el puesto más importante de la empresa porque de él depende la fiabilidad del servicio y la imagen de confiabilidad de la empresa.

Instalador

Este puesto es parte del equipo de trabajo, la instalación debe tener cohesión con el uso de la tecnología y herramientas de electrónica.

2.5.1.2. Planificación estratégica

La estrategia analítica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos.

- a. Definición de la organización.
- b. Análisis de la situación actual.
- c. Declaración de análisis de la planificación, metas y objetivos estratégicos.
- d. Formulación de estrategias.
- e. Elaboración de los planes de acción
- f. Ejecución del plan estratégico.
- g. Control y evaluación

La empresa adoptó este sistema, con el análisis del entorno y la formulación del plan de acción.

2.5.2. Diseño de escenarios

En la planeación estratégica es necesario definir un diseño de escenarios, para verificar cuál será el comportamiento, el escenario es definido en seguridad, porque la empresa tiene dos factores importantes, el incremento de la economía del crimen y la capacidad de pago de los clientes, suena un poco común decir esto, pero a la empresa le sirve que el crimen organizado incremente operaciones, porque es una oportunidad para hacer más negocios, evidentemente la capacidad de pago de los clientes.

Escenarios de seguridad contra la delincuencia común y organizada

La existencia de 34 bandas criminales compuestas por 184 elementos (fuente PNC) especializados en el robo de vehículos, secuestro, tráfico de menores, robo de residencias, estafadores, robo de furgones, asaltos a bancos, de sicarios, robo de imágenes religiosas y asaltos en diversas rutas del país.

De acuerdo con las autoridades policiales, en 2004 se logró golpear a 127 grupos criminales, pero sin alcanzar su total desarticulación.

Según las estadísticas oficiales, durante el 2004 se registraron 4 mil 346 muertes, más que en el 2003, período en el que alcanzaron los 4 mil 237 crímenes. Se confirma de esa forma el aumento de la criminalidad, tendencia que seguramente se repetirá este año, prevé el GAM.

De acuerdo con datos del año anterior, la ola criminal se concentró en el departamento de Guatemala con el 55.2 por ciento con relación al conjunto de departamentos del país. Le sigue Escuintla con 6.5%, Quetzaltenango, con 3.32% y San Marcos con 3.07%.

Mientras que en los municipios del departamento de Guatemala, en la ciudad capital se registró el 68.3% de hechos criminales, le sigue Mixco con 15.8%; Villa Nueva con 4.8% y Amatitlán con 2.1%, entre otros.

Ante esos indicadores, las primeras medidas que anunció el mandatario en enero del año en curso, para contrarrestar la ola criminal que se desató en los primeros días del año, consistirán en lograr el apoyo comunitario, desarrollo de un sistema de inteligencia civil, mejoramiento del equipo policial y una coordinación con diversos organismos del Estado. Hasta la fecha solo fue otro de sus discursos, no hay nada concreto ya finalizamos el cuarto mes del año no se ve ningún cambio.

¿Por qué es el tema focal?:

El promedio de la tasa de homicidios en América Latina y el Caribe, por cada 100,000 habitantes es 30.

El costo total de la violencia como % del PIB es entre 5% y 25%.

El costo total de la seguridad privada como % del PIB es entre 8% y 25%.

El costo total de la violencia doméstica como % del PIB es entre 1.6% y 2%.

Existe una gran concentración poblacional en las grandes ciudades, lo que propicia las carencias sociales, desigualdades del ingreso y exclusión económica.

Las víctimas y perpetradores por lo general son jóvenes entre 15 y 25 años. Se ha comprobado que en los países industrializados, por cada dólar invertido en prevención, se ahorran entre 6 y 7 USD en control.

Factores claves

Las fuerzas locales en el presente son:

1. Criminalidad
2. Delincuencia
3. Violencia

¿Por qué se ha generado los factores claves?.

Porque dentro de nuestra sociedad se ha encontrado exclusión dentro del sistema:

Jóvenes:

- a) Desertores o excluidos del sistema escolar.
- b) Sin espacios de integración, recreación y deporte.
- c) Sin sentido de pertenencia.
- d) Que viven en condiciones de hacinamiento.
- e) Que han sido víctimas infantiles de violencia o abusos.
- f) Que pertenecen a pandillas (maras).

Dichos jóvenes son víctimas del narcotráfico que los recluta para formar parte de la estructura.

Características de los factores

Es un problema multicausal (causas estructurales y factores de riesgo). Requiere soluciones integrales (a través de actividades de: control, prevención y justicia efectiva).

Actores Involucrados:

Estado en diferentes poderes y niveles y la sociedad civil.

Enfoques:

- 1) Integral y epidemiológico.
- 2) Represivo y preventivo.

FODA

Tabla I. FODA de seguridad de Guatemala contra la delincuencia.

Escenarios de seguridad			
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Carta magna	Apoyo internacional	Pocos recursos	Narcotráfico
Derechos humanos	Financiamiento internacional	Corrupción	Migración
Marco jurídico	Turismo	Pocos efectivos	Influencia cultural
Democracia	Inversión	Resentimiento	Terrorismo
Libertad de expresión		Riesgo país	
Partidos políticos		Deficiencia judicial	
Elecciones libres		Sistema penitenciario	
MINUGUA		Centralización institucional	
ONG's		Impunidad	
		Investigación criminal	
		Tecnología	

Fuente grupo de trabajo.

Clasificación de fuerzas por orden de importancia

Tabla II. Clasificación de fuerzas del ambiente.

Fuerzas motrices	Indicadores	Ponderación	Calificación	Incertidumbres críticas
Social	Salud	0.1	9	0.9
	Adicciones	0.15	10	1.5
	Patrones psicológicos	0.1	10	1
	Educación	0.1	10	1
	Pobreza	0.1	8	0.8
	Familia	0.1	10	1
	Narcotráfico	0.35	9	3.15
Económica	Inflación	0.2	9	1.8
	Tipo de cambio	0.1	8	0.8
	Inversión	0.2	7	1.4
	Empleo	0.2	10	2
	Estabilidad macroeconómica	0.1	8	0.8
	Emprendimiento empresarial	0.1	8	0.8
	Ahorro	0.1	6	0.6
Política	Estado de derecho	0.05	9	0.45
	Derechos humanos	0.05	9	0.45
	Marco jurídico	0.2	10	2
	Libertad de expresión	0.15	8	1.2
	Libertada de acción	0.05	8	0.4
	Impunidad	0.2	10	2
	Corrupción	0.25	10	2.5
	Gobernabilidad	0.05	9	0.45
Ambientales	Demográficos	0.2	9	1.8
	Valores	0.25	8	2
	Artes escénicas	0.1	8	0.8
	Cultura global	0.1	8	0.8
	Modas	0.1	7	0.7
	Innovaciones tecnológicas	0.1	6	0.6
	Medios de comunicación	0.15	10	1.5

Fuente grupo de trabajo.

Los escenarios trabajados son:

Conformación de ejes, cuadrantes y escenarios

Tabla III. Escenarios.

Ejes		Cuadrantes	Nombre del escenario
Corrupción	X	(X,Y)	Gobernabilidad
		(X,-Y)	Camino con pendiente
Narcotráfico	Y	(-X,Y)	Camino pedregoso
		(-X,-Y)	Estado fallido

Fuente grupo de trabajo.

Plano Cartesiano.

Tabla IV. Plano Cartesiano.

		Y	
	Camino pedregoso	Gobernabilidad	
(-)X	Estado fallido	Camino con pendiente	X
		(-)Y	

Fuente grupo de trabajo.

Descripción del escenario de Gobernabilidad.

El escenario de gobernabilidad, es un escenario en el cual se hace todo lo que los organismos internacionales le señalan al país, desde mejorar la estructura organizacional, hasta mejorar la interacción con los actores, sociedad civil y poder político.

Las disposiciones presentadas en el marco señalado por el BID, es una de las verdaderas joyas, en la cual se hace necesario valorar los fortalecimientos y estructuración organizacional de los organismos que representan la seguridad y justicia.

Las medidas señaladas hacen el énfasis en mejorar para ser observados internacionalmente, de esa manera atraer la inversión y por ende incrementar el empleo en la región.

Actores

Los actores son la sociedad civil, las instituciones del Estado, como el Organismo Judicial, Ministerio Público, Corte Suprema de Justicia, Ministerio de Gobernación, Ministerio de Seguridad, Sistema Penitenciario, Procuraduría de los Derechos Humanos, Policía Nacional Civil y Organismos Internacionales que ayudan a Guatemala.

Narcotráfico

La desarticulación del narcotráfico a la estructura de los grupos juveniles de identidad (maras), es un hecho importante para minimizar la delincuencia común y organizada.

El apoyo logístico y tecnológico que da el gobierno de Estados Unidos, se aprovecha para combatir el narcotráfico; se busca dentro del narcotráfico a los excluidos de las fuerzas armadas, existen muchos involucrados en las bandas organizadas en la nación.

El ejército así mismo fue el principal entrenador de las bandas organizadas y por ello en estas instancias se han desarticulado las bandas organizadas con el apoyo de instituciones internacionales.

Existen otros nexos con el ejército de Guatemala que han empezado a romperse, entre ellos la corrupción de sus funcionarios principales, de los cuales se les ha empezado a implicar en algunas estructuras de las bandas organizadas.

Adicciones

Como ha disminuido el ingreso a Guatemala de droga al país y los programas de gobierno y ONG's han contribuido a romper con el consumo interno de las drogas.

La mayor parte de los programas estuvieron enfocados en que el paciente necesitaba terapias ocupacionales, las cuales fueron enfocadas a labores sociales.

Se hizo un estudio de las adicciones más frecuentes; se solicitó a los estudiantes de Psicología clínica que ayudaran a combatirlas.

Patrones psicológicos

Con los estudios realizados a nivel de nación, se pudo enfrentar en un tiempo de quince años que los mayores problemas de patrones psicológicos, se ha brindado a las víctimas de la delincuencia, un programa de salud mental.

La ayuda comunitaria de la Unión Europea, del BID, de la ONU y de Japón se ha hecho presentes. De la misma manera al ver los resultados ahora encontramos que hay muchas brechas por cubrir, pero se trabaja arduamente en ello.

Los patrones de conducta fueron los mayores causantes de la violencia en el país, cuando se puedan erradicar podremos cantar victoria.

Inflación

En los primeros 5 años, la inflación fue drástica con la canasta básica familiar, los productos subieron acumuladamente casi a un 35%, pero luego la economía se estabilizó, se obtuvo una mejor calificación al quitar la especulación económica y la restricción de la liquidez excedente en el sistema económico.

Inversión

La inversión social tuvo que hacer en consenso con la República entera, puesto que fue necesario establecer que la carga tributaria aumentara, para resolver los problemas sociales, en los cuales para frenar la delincuencia común se tuvo que invertir socialmente en los proyectos de los polos de desarrollo, en los cuales el énfasis fue en la conversión de una plataforma exportadora.

La inversión se ha hecho presente desde el momento que hemos solucionado la mayor parte de los problemas sociales.

Empleo

El empleo se ha incrementado, puesto que los índices de desempleo fueron menores a los que anteriormente reflejaba nuestro sistema económico. Esto se debe a que se ha mejorado el equilibrio entre una economía de mercado y una economía social.

Corrupción

La corrupción se ha frenado, puesto que las leyes referentes a los puestos públicos han cambiado y por lo mismo se ha encontrado que el apoyo internacional se ha hecho presente, sumado que a nivel internacional han cambiado las leyes internacionales, en las cuales se castiga severamente el enriquecimiento ilícito.

Impunidad

Desde la reforma de los artículos de la Ley de servicio civil, se ha mejorado sustancialmente todo lo referente a la contratación y desempeño del servidor público.

La reforma al Código Penal y procesal han cambiado la realidad de los hechos delictivos, además el seguimiento de los tribunales, en cuanto que los juicios orales están en los medios de comunicación, y cada debate es transmitido en televisión de circuito cerrado, al cual pueden acceder los sectores interesados para su apelación posterior.

Marco Jurídico

El Marco Jurídico ha mejorado sustancialmente, la sociedad ha comprendido que la legislación puede ser observada por el circuito cerrado de televisión al que pueden acceder los sectores interesados.

Demografía

El control de la natalidad es inminente, la educación sexual en los adolescentes y adultos les ha enseñado que la concepción es un acto responsable, se han tratado la adicción sexual, como un de los flagelos de la sociedad violenta, por lo tanto es mejor educar que pagar por los problemas sociales agudos.

Medios de comunicación

Los medios de comunicación han mejorado la cultura social en nuestro país, las culturas han entendido que lo mejor es encontrar los vínculos entre la tolerancia como habitantes de un país multiétnico.

Valores

Los valores se han enfrentado entre lo global y lo regional, dando como resultado el amor a lo local, puesto que antes se observaba al exterior sin apreciar y sin hacer mayores esfuerzos para salir de la idiosincrasia que nos agobiaba como nación.

Estrategias

Presupuesto creativo e innovador para el problema de seguridad

La sociedad civil, los circuitos de poder, y la élite de gobierno en consenso han definido como costear las brechas sociales en los futuros presupuestos nacionales.

Consecuencia

Una mejor cobertura de las necesidades sociales, existe más recursos para enfrentar los problemas como sociedad organizada.

Implementación del Ministerio de Seguridad

La implementación de un Ministerio de Seguridad, para coordinar específicamente las fuerzas del ejército y la PNC, el sistema penitenciario, el Ministerio modificó radicalmente las funciones del ejército.

Consecuencia

Una mejor coordinación de la seguridad, con el respectivo monitoreo de la reinserción de los delincuentes.

Apoyo de la sociedad en materia de seguridad

La sociedad civil formó comités con personería jurídica, para coordinar con el Ministerio de Seguridad, el control regional por zonas, entonces la PNC y ejército actúan directamente en las zonas de conflicto, aplacando la delincuencia.

Consecuencia

Ahorro en la duplicidad de trabajo, puesto que la población actúa como fuerza de seguridad, debidamente identificada.

Conciencia fiscal

El Ministerio de Educación dentro de su pensum de estudios ha implementado la conciencia social y el amor a la nación como tal. Los medios de comunicación contribuyen con tiempo de aire, para enseñar al contribuyente que debe pagar sus impuestos.

Consecuencias

- Mayores recursos para enfrentar los problemas sociales de seguridad e inversión social.
- Menor dependencia del financiamiento externo.

Privatización de la PNC y el sistema penitenciario

La privatización de la PNC fue la mejor de las estrategias, porque las empresas que quisieron acogerse a la ley de concesiones encontraron que la

PNC a la vez de servir al contribuyente en seguridad pudo realizar labores de policía privada.

El sistema penitenciario también se privatizó, con base a la ley de concesiones. El beneficio que encontró la iniciativa privada en invertir en el sistema penitenciario es que el gobierno paga una parte y la otra parte la pagan los delincuentes, a través de mano de obra sin costo.

Consecuencia

Reducción del gasto público en materia de seguridad y penalización de los delincuentes.

Escenario de camino con pendiente

Descripción del escenario camino con pendiente.

El escenario de camino con pendiente es un escenario en el cual las personas buscan el ascenso, mejorar los errores del pasado, el gobierno elimina la corrupción, aún es víctima por el narcotráfico, pero continúa caminando sin claudicar, puesto que el objetivo está claro, la visión se ha alineado con los sectores del país, saben que la meta está cerca.

Guatemala mejora la imagen, porque cada día es un país menos corrupto. La inversión extranjera pone sus ojos de nuevo en el país y los gobiernos son elegidos democráticamente por convicción en sus votantes.

La imagen de país cambia, y por lo tanto, el país le fluye la ayuda internacional para combatir el narcotráfico, porque internacionalmente es considerado como flagelo de la sociedad.

Actores

Los actores son la sociedad civil, las instituciones del Estado, como el Organismo Judicial, Ministerio Público, Corte Suprema de Justicia, Ministerio de Gobernación, Sistema Penitenciario, Policía Nacional Civil y Organismos Internacionales que ayudan a Guatemala.

Narcotráfico

La articulación del narcotráfico a la estructura de los grupos juveniles de identidad (maras), es un hecho importante innegable, la delincuencia común y organizada hacen de Guatemala su territorio.

El apoyo logístico y tecnológico que da el gobierno de Estados Unidos, se aprovecha para combatir el narcotráfico sin mayores logros, se busca dentro de los miembros del narcotráfico, a los excluidos dentro de las fuerzas armadas, existen muchos involucrados en las bandas organizadas de la nación.

El ejército así mismo fue el principal entrenador de las bandas organizadas y por ello en estas instancias permanecen las bandas organizadas en el territorio, con el apoyo de instituciones internacionales Guatemala sigue luchando en busca de la meta, frenar el narcotráfico.

Existen otros nexos con el ejército de Guatemala que permanecen, entre ellos la corrupción de sus funcionarios principales, los cuales aún no se conocen.

Adicciones

Como ha disminuido el ingreso a Guatemala de droga al país y los programas de gobierno y ONG's han contribuido a romper con el consumo interno de las drogas.

Pero a pesar de las luchas aún somos el mayor país por donde pasa gran cantidad de la droga que va hacia América del norte.

La mayor parte de los programas estuvieron enfocados en que el paciente necesitaba terapias ocupacionales, las cuales fueron enfocadas a labores sociales.

Se hizo un estudio de las adicciones más frecuentes; se pidió a los estudiantes de Psicología clínica que ayudaran a combatirlas.

Patrones psicológicos

Con los estudios realizados a nivel nación pudo enfrentarse en un tiempo de quince años que los mayores problemas de patrones psicológicos, se ha brindado a las víctimas de la delincuencia, un programa de salud mental.

La ayuda comunitaria de Unión Europea, del BID, de la ONU y de Japón se han hecho presentes. De la misma manera al ver los resultados ahora

encontramos que hay muchas brechas por cubrir pero se trabaja arduamente en ello.

Los patrones de conducta fueron los mayores causantes de la violencia en el país, cuando se puedan erradicar podremos cantar victoria.

Inflación

En los primeros 5 años la inflación fue drástica con la canasta básica familiar, los productos subieron acumuladamente casi un 35%, pero luego la economía se estabilizó, se obtuvo una mejor calificación al quitar la especulación económica y la restricción de la liquidez excedente en el sistema económico.

Pero existen grandes vestigios de inflación en las propiedades, puesto que sigue siendo un vehículo de lavado de dinero, los costos de propiedades es aún muy elevado.

Inversión

La inversión social se tuvo que hacer en consenso con la República entera, puesto que fue necesario establecer que la carga tributaria aumentará, para resolver los problemas sociales, en los cuales para frenar la delincuencia común se tuvo que invertir socialmente en los proyectos de los polos de desarrollo, en los cuales el énfasis fue en la conversión de una plataforma exportadora.

La inversión se ha hecho presente desde el momento que hemos solucionado la mayor parte de los problemas sociales. Pero las inversiones privadas ven aún con recelo que la lucha con el narcotráfico, no ha tenido fruto como se esperaba. Grandes inversiones han buscado un país más estable libre de una guerra interminable con el narcotráfico, aún seguimos la lucha sin claudicar.

Empleo

El empleo se ha incrementado, puesto que los índices de desempleo fueron menores a los que anteriormente reflejaba nuestro sistema económico. Esto se debe ha que hemos mejorado el equilibrio entre una economía de mercado y una economía social.

Corrupción

La corrupción se ha frenado, puesto que las leyes referentes a los puestos públicos han cambiado y por lo mismo se ha encontrado que el apoyo internacional se ha hecho presente, sumado que a nivel internacional han cambiado las leyes internacional en las cuales se castiga severamente el enriquecimiento ilícito.

Impunidad

Desde la reforma de los artículos de la Ley de servicio civil, se ha mejorado sustancialmente todo lo referente a la contratación y desempeño del servidor público.

La reforma al Código Penal y Procesal han cambiado la realidad de los hechos delictivos, además el seguimiento de tribunales en cuanto que los juicios orales están en los medios de comunicación, y cada debate es transmitido en televisión de circuito cerrado al cual pueden acceder los sectores interesados para su apelación posterior.

Marco Jurídico

El Marco Jurídico ha mejorado sustancialmente, la sociedad ha comprendido que la legislación puede ser observada por el circuito cerrado de televisión al que pueden acceder los sectores interesados.

Demografía

El control de la natalidad es inminente, la educación sexual en los adolescentes y adultos les ha enseñado que la concepción es un acto responsable, se ha tratado la adicción sexual, como un de los flagelos de la sociedad violenta, por lo tanto es mejor educar que pagar por los problemas sociales agudos.

Medios de comunicación

Los medios de comunicación han hecho el mejoramiento de la cultura social en nuestro país, las culturas han entendido que lo mejor es encontrar los vínculos entre la tolerancia como habitantes de un país multiétnico.

Han colaborado en el fomento a la cultura para que la sociedad no se involucre con el narcotráfico, de esa manera se pueda aislar su estructura de la sociedad civil.

Valores

Los valores se han enfrentado entre lo global y lo regional, dando como resultado el amor a lo local, puesto que antes observamos al exterior sin apreciar y sin hacer mayores esfuerzos para salir de la idiosincrasia que nos agobiaba como nación.

Estrategias

Desarrollo de empleo, control de la natalidad y demografía

Los estudios que han elaborado las instituciones de investigación y las universidades locales, han llegado a converger que la seguridad está ligada al control de la natalidad, empleo y demografía, por lo tanto se fomenta la ayuda social y la educación para minimizar estas tres variables.

Consecuencia del desarrollo de empleo, control de la natalidad y demografía

Un mejor país, en el cual la planificación y bienestar de la población es el principal rubro de la seguridad.

Políticas salariales para el sistema de seguridad

La forma de cómo fomentar la lucha contra el narcotráfico se basa en la calidad en el ambiente laboral y una mejor remuneración. Con un porcentaje en la eficiencia operativa que cada individuo.

Consecuencia de la políticas salariales para el sistema de seguridad

Una eficacia en el desempeño de las labores. Concienciar a los elementos de seguridad que el nivel de desempeño es muy importante.

Capacitación de la PNC

Utilizando la ayuda internacional, como la capacitación de los Carabinero de Chile, la Guardia de Hacienda de España, el entrenamiento del FBI. Otras instituciones que a nivel internacional proporcionan capacitación para la lucha del narcotráfico.

Consecuencias de la capacitación de la PNC

- Productividad de los recursos de seguridad.
- Programas de mejoramiento continuo, para el control eficiente de la interacción entre los miembros y la estructura.

Descentralización de las instituciones de seguridad

La descentralización se hace necesaria, puesto que el territorio nacional está descubierto en el área rural, y por lo mismo se localizan cinco puntos en los cuales las instituciones de seguridad deben estar con más énfasis.

Consecuencia de la capacitación de la PNC

Mayor cobertura de los puntos vulnerables, en los cuales son los favoritos del narcotráfico.

Implementación del monitoreo y base de datos

Se ha implementado un implante intramuscular, un localizador de GPS, que se les coloca a los delincuentes que quedan absueltos por falta de prueba, para dar seguimiento a sus pasos y tener una base de datos de delincuentes.

Consecuencias de la implementación del monitoreo y base de datos

- Mejor cobertura de la delincuencia.
- Fácil ubicación de los delincuentes con datos para futuros procesos legales.

Escenario de Estado

Descripción del escenario del Estado

El escenario del Estado, es un escenario en el cual el gobierno se ahoga en corrupción, por lo tanto los grupos de élite viven una anarquía, en la cual las instituciones que representan el aparato represivo, no pueden mejorar, es más caen en un caos institucional, de tal manera que es posible que la ONU tenga la necesidad de intervenir el país.

Guatemala, aparecerá en la lista negra, porque no colabora en el combate al narcotráfico, puesto que más funcionarios ingresan a la estructura del narcotráfico.

El territorio se considera fértil para la violencia, crimen y delincuencia. La inversión extranjera se retira del país, aumenta el desempleo y gran parte de la población emigra a Estados Unidos, el país muere de hambre, se vuelve más violento y es necesaria la presencia de ONU, para gobernar el país.

Actores

Los actores son la sociedad civil, las instituciones del Estado, como el Organismo Judicial, Ministerio Público, Corte Suprema de Justicia, Ministerio de Gobernación, Sistema Penitenciario, Policía Nacional Civil y Organismos Internacionales que ayudan a Guatemala.

Narcotráfico

La articulación del narcotráfico a la estructura de los grupos juveniles de identidad (maras), es un hecho importante para maximizar la delincuencia común y organizada.

El apoyo logístico y tecnológico que da ONU, se aprovecha para combatir el narcotráfico y la sociedad caótica, el país perdió la soberanía, es intervenido y gobernado por los extranjeros.

El Ejército fue el principal entrenador de las bandas organizadas y por ello en estas instancias se ha llegado a incrementar las bandas organizadas.

Existen otros nexos con el Ejército de Guatemala que permanecen, entre ellos la corrupción de sus funcionarios principales a los cuales se les ha empezado a implicar en algunas de sus estructuras de las bandas organizadas.

ONU piensa desarticular el Ejército, para evitar la corrupción en la esfera del sistema represivo.

Adicciones

Como continúa el ingreso a Guatemala de la droga y los programas de gobierno y ONG's no han contribuido a romper con el consumo interno de las drogas.

La mayor parte de los programas estuvieron enfocados en que el paciente necesitaba terapias ocupacionales, las cuales fueron enfocadas a labores sociales, sin obtener el resultado esperado por falta de financiamiento gubernamental.

Se hizo un estudio de las adicciones más frecuentes; se pidió a los estudiantes de Psicología clínica que ayudaran a combatirlas.

Patrones psicológicos

Con los estudios realizados a nivel nación pudo enfrentarse en un tiempo de quince años que los mayores problemas de patrones psicológicos, se ha brindado a las víctimas de la violencia, un programa de salud mental.

La ayuda comunitaria de Unión Europea, del BID, de la ONU y de Japón se ha hecho presentes. De la misma manera al ver los resultados ahora

encontramos que hay muchas brechas por cubrir pero se trabaja arduamente en ello, pero es necesario muchos años más para salir del caos.

Los patrones de conducta son los mayores causantes de la violencia en el país, cuando se puedan erradicar podremos cantar victoria.

Inflación

En los primeros cinco años la inflación fue drástica con la canasta básica familiar, los productos subieron acumuladamente casi un 35%, la inflación sigue en aumento, no se obtuvo una mejor calificación al quitarnos la especulación económica y la restricción de la liquidez excedente en el sistema económico.

Inversión

La inversión social tuvo que hacer en consenso con la República entera, puesto que fue necesario establecer que la carga tributaria aumentará, para resolver los problemas sociales, en los cuales para frenar la delincuencia común se tuvo que invertir socialmente en los proyectos de los polos de desarrollo, en los cuales el énfasis fue en la conversión de una plataforma exportadora. Pero la confrontación del país entre los sectores interesados hecho por la borda todas las buenas intenciones.

La inversión se ha fugado del país desde el momento que no hemos solucionado la mayor parte de los problemas sociales.

Empleo

El desempleo se ha incrementado, puesto que los índices de desempleo fueron mayores a los que anteriormente reflejaba nuestro sistema económico. Esto se debe a que hemos confrontado el equilibrio entre una economía de mercado y una economía social.

Corrupción

La corrupción se ha incrementado, puesto que las leyes referentes a los puestos públicos no han cambiado y por lo mismo se ha encontrado que el apoyo internacional se ha hecho presente, sumado que a nivel internacional han cambiado las leyes internacionales en las cuales se castiga severamente el enriquecimiento ilícito y la corrupción por lo mismo nos han intervenido.

Impunidad

Desde que no se ha reforma de los artículos de la Ley de servicio civil, se ha empeorado sustancialmente todo lo referente a la contratación y desempeño del servidor público.

La reforma al Código Penal y Procesal han cambiado la realidad de los hechos delictivos, pero la justicia no satisface las necesidades del país, además el seguimiento de tribunales en cuanto que los juicios orales no están en los medios de comunicación, y cada debate no es transmitido en televisión de circuito cerrado al cual jamás se pueden acceder los sectores interesados para su apelación posterior.

Marco Jurídico

El Marco Jurídico ha empeorado sustancialmente, la sociedad ha comprendido que la legislación no puede ser transparente, pues no puede observada por el circuito cerrado de televisión al que pueden acceder los sectores interesados.

Demografía

El control de la natalidad no se le ha dado importancia, la educación sexual en los adolescentes y adultos no se les ha enseñado que la concepción es un acto responsable, no se han tratado la adicción sexual, como un de los flagelos de la sociedad violenta, por lo tanto pagamos por los problemas sociales agudos.

Medios de comunicación

Los medios de comunicación no han hecho el mejoramiento de la cultura social en nuestro país, las culturas se han confrontado aún más en un país multiétnico.

Valores

Los valores se han enfrentado entre lo global y lo regional, dando como resultado el desamor a lo local, puesto que observamos al exterior sin hacer mayores esfuerzos para salir de la idiosincrasia que nos agobia como nación.

Estrategias

Programas de reinserción

Los programas de reinserción se han hecho presentes, para mejorar las condiciones severas del país.

Consecuencia de los programas de reinserción

Las consecuencias se han hecho evidentes es una fuente de corrupción entre funcionarios y delincuentes.

Aplicación de la pena de muerte

Ante la necesidad de hacer eficiente el sistema de seguridad. La sociedad pide que el gobierno aplique la pena de muerte a los condenados por el sistema de justicia.

Consecuencia de la aplicación de la pena de muerte

No se puede aplicar, puesto que el país perdió la soberanía y es gobernado por la ONU.

Limpieza social

Las fuerzas de gobierno han empezado a matar a los grupos juveniles involucrados con el narcotráfico.

Consecuencia de la limpieza social

Ha generado más violencia dentro del país, por lo tanto, la ola de muertes clandestinas no se tienen claras de donde proceden.

Estado libre de Estados Unidos

Ante la pérdida de soberanía, se piensa ser una estado libre de Estados Unidos.

Consecuencia del Estado libre de Estados Unidos

Se ha perdido la soberanía de Guatemala, y los guatemaltecos seremos ciudadanos de segunda clase.

Apoyo de los organismos internacionales

Ante la incapacidad del estado se ha pedido que los organismos internacionales intervengan el país.

Consecuencias del apoyo de los organismos internacionales

- Carga tributaria más alta.
- Pérdida de soberanía
- Pérdida de identidad nacional

Escenario de camino pedregoso

Descripción del escenario camino pedregoso.

El escenario de camino pedregoso, es un escenario en el cual el gobierno ha sido víctima de la corrupción en todas las esferas, el narcotráfico permanece constante, con poco interés en el país, pero la situación macroeconómica del país se está deteriorando puesto que las empresas no invierten más, la inversión extranjera no se acerca más al país.

Guatemala cambia de imagen, empeorando su situación porque se conoce cual es el grado de corrupción, se vuelve insegura, puesto que las fuerzas armadas son más corruptas que los delincuentes que compran su libertad.

La violencia se incrementa, la lucha de poder es mayor entre los partidos políticos, porque ven el gobierno como la fuente de enriquecimiento ilícito, y así continúa la lucha incluso entre los sectores.

Actores

Los actores son la sociedad civil, las instituciones del Estado, como el Organismo Judicial, Ministerio Público, Corte Suprema de Justicia, Ministerio de Gobernación, Sistema Penitenciario, Policía Nacional Civil y Organismos Internacionales que ayudan a Guatemala.

Narcotráfico

La desarticulación del narcotráfico a la estructura de los grupos juveniles de identidad (maras), es un hecho importante para minimizar la delincuencia común y organizada.

El apoyo logístico y tecnológico que da el gobierno de Estados Unidos, se aprovecha para combatir el narcotráfico, pero buscando dentro de los excluidos dentro de las fuerzas armadas, existen muchos involucrados en las bandas organizadas en la nación.

El Ejército así mismo fue el principal entrenador de las bandas organizadas y por ello en estas instancias se han desarticulado las bandas organizadas con el apoyo de instituciones internacionales Guatemala va por un buen camino.

Existen otros nexos con el ejército de Guatemala que han empezado a romperse, entre ellos la corrupción de sus funcionarios principales a los cuales se les ha empezado a implicar en algunas estructuras de las bandas organizadas.

Lastimosamente la corrupción sigue en todas las esferas de la institución incrementándose cada día más, la población piensa que podemos prescindir del Ejército, puesto que se ha combatido el narcotráfico con la ayuda internacional.

Adicciones

Como ha disminuido el ingreso a Guatemala de droga al país y los programas de gobierno y ONG's han contribuido a romper con el consumo interno de las drogas.

La mayor parte de los programas estuvieron enfocados en que el paciente necesitaba terapias ocupacionales, las cuales fueron enfocadas a labores sociales.

Se hizo un estudio de las adicciones más frecuentes, en las cuales se pidió a los estudiantes de Psicología clínica que ayudaran a combatirlas.

Sin embargo, la mayor adicción del país es la corrupción y no se ve el resultado de mejorar con la invasión de este mal que nos agobia.

Patrones psicológicos

Con los estudios realizados a nivel nación pudo enfrentarse en un tiempo de quince años, que los mayores problemas de patrones psicológicos, se ha brindado a las víctimas de la delincuencia un programa de salud mental.

La ayuda comunitaria de Unión Europea, del BID, de la ONU y de Japón se ha hecho presentes. De la misma manera al ver los resultados ahora encontramos que hay muchas brechas por cubrir pero se trabaja arduamente en ello.

Los patrones de conducta fueron los mayores causantes de la violencia en el país, cuando se puedan erradicar podremos cantar victoria. Pero la

influencia cultural que se debe romper es la corrupción el nuevo flagelo de la sociedad.

Inflación

En los primeros cinco años la inflación fue drástica con la canasta básica familiar, los productos subieron acumuladamente casi un 35%, pero luego la economía no se estabilizó, se obtuvo una mejor calificación al quitarnos la especulación económica y la restricción de la liquidez excedente en el sistema económico.

Sin embargo, la carga tributaria se hace mayor, porque las obras de infraestructura están sobrevaluadas y la carga tributaria contribuye a la inflación para satisfacer los intereses de la élite de gobierno.

Inversión

La inversión social tuvo que hacer en consenso con la República entera, puesto que fue necesario establecer que la carga tributaria aumentará, para resolver los problemas sociales, en los cuales para frenar la delincuencia común se tuvo que invertir socialmente en los proyectos de los polos de desarrollo, en los cuales el énfasis fue en la conversión de una plataforma exportadora.

La inversión se ha hecho presente desde el momento que hemos solucionado la mayor parte de los problemas sociales. Al darse cuenta que la corrupción aumenta y que son costos no observados en las normas de contabilidad internacional, piensan emigrar a otros países menos corruptos.

Empleo

El empleo se ha incrementado, puesto que los índices de desempleo fueron menores a los que anteriormente reflejaba nuestro sistema económico. Esto se debe ha que hemos mejorado el equilibrio entre una economía de mercado y una economía social.

La mayoría de empleadores han tenido que cobrar sumas para favorecer a los candidatos postulantes a la plaza.

Corrupción

La corrupción se ha incrementado, puesto que las leyes referentes a los puestos públicos siguen obsoletas y por lo mismo se ha encontrado que el apoyo internacional se ha hecho presente, sumado que a nivel internacional han cambiado las leyes internacional en las cuales se castiga severamente el enriquecimiento ilícito. Aquí parece no importarles.

Impunidad

Desde la obsolescencia de los Artículos de la Ley de servicio civil, se ha empeorado sustancialmente todo lo referente a la contratación y desempeño del servidor público.

La Reforma al Código Penal y Procesal han cambiado la realidad de los hechos delictivos, puesto que los jueces siguen cobrando su cuota para absolver a los criminales de la culpabilidad y castigo.

Marco Jurídico

El Marco Jurídico ha mejorado sustancialmente, porque las leyes se aprueban en el congreso pagando cuotas el ejecutivo por bancada.

Demografía

El control de la natalidad es inminente, la educación sexual en los adolescentes y adultos les ha enseñado que la concepción es un acto responsable, se han tratado la adicción sexual, como un de los flagelos de la sociedad violenta, por lo tanto es mejor educar que pagar por los problemas sociales agudos.

Pero, ahora en las escuelas también les enseñan a los estudiantes como ser corruptos eficientes y eficaces.

Medios de comunicación

Los medios de comunicación han hecho el mejoramiento de la cultura social en nuestro país, las culturas han entendido que lo mejor es encontrar los vínculos entre la tolerancia como habitantes de un país multiétnico.

Más cuando esos vínculos los pueden cambiar con sumas de dinero que puedan comprar voluntades.

Valores

Los valores se han enfrentado entre lo correcto y lo que paga mejor, no importando de donde provenga y cuales sean las consecuencias para las futuras generaciones.

Estrategias

Abolir la pena de muerte

Ante la corrupción tan grande, el quitar la pena de muerte, es quitar un ingreso extra para los magistrados y jueces, puesto que cobran para no aplicarla.

Consecuencia de abolir la pena de muerte

Aumento de la criminalidad, secuestro y otros flagelos sociales.

Control de armas y municiones

Se hace necesario el control de armas y municiones, puesto que el país está armado, para contra restar la delincuencia.

Consecuencias del control de armas y municiones

- Desarme de la nación.
- Menor índice de violencia

Cambiar la función del Ejército

El Ejército hace labores que no contribuyen al freno de la delincuencia, por lo tanto se debe cambiar las funciones del mismo.

Consecuencias de cambiar la función del Ejército

- Mayor control de sus funcionarios.
- Intervención de los militares en la lucha contra la delincuencia.
- Apoyo al sistema penitenciario.

Control regional de la seguridad

Solicitar a los gobiernos centroamericanos que unan las fuerzas de seguridad, para un mayor control regional.

Consecuencias del control regional de la seguridad

- Mayor cobertura de seguridad regional.
- Compartir recursos en la lucha contra la delincuencia y narcotráfico.
- Compartir bases de datos que faciliten las investigaciones.

Programa de lucha contra la corrupción

Se incorpora en el sistema de telecomunicaciones las denuncias anónimas de los funcionarios corruptos, para su persecución.

Consecuencias del programa de lucha contra la corrupción

- Mayor información.
- Publicación los nombres de los corruptos.

2.5.3. Fortalezas

1. **Conocimiento del mercado:** el gerente de ventas conoce como se desenvuelve le mercado, como comercializar el servicio, esto es una fortaleza, porque la intensidad competitiva es de 26 empresas en operaciones.
2. **Experiencia:** la experiencia es de 7 años, esto señala que la empresa ha superado las situaciones de mayor riesgo, que son los períodos de cero a tres años y el quinto año, lo que no significa que la empresa no fracase en el futuro.
3. **Representación de la tecnología en el país:** la gerencia general ha encontrado nuevos proveedores para surtir de tecnología para operar en el país.
4. **Curva de aprendizaje:** la curva de aprendizaje para el rastreo e instalación de dispositivos se encuentra adecuada esto quiere decir que el servicio es eficiente.
5. **Ciclo del servicio en crecimiento:** en este momento a pesar de intensidad competitiva es de crecimiento.

2.5.4. Debilidades

1. **Falta de Manuales administrativos:** la falta de manuales administrativos tiene un precio alto, en el caso de que la empresa quiera certificarse en alguna norma, tiene que iniciar por llenar los espacios vacíos en documentos y directrices que le permitan salir certificada en esto.
2. **Comercialización no adecuada:** la empresa no tiene un plan de mercadeo realizado, en este momento se trabaja con el organigrama, pero no se tiene el departamento de mercadeo funcionando adecuadamente.
3. **Falta de investigación de mercado:** los empresario sopesan inversión con rédito, esta empresa no considera que sea necesario hacer investigación de mercado.
4. **Falta de planificación a largo plazo:** la forma de trabajo de la empresa es planificación mensual, su base del éxito es buscar las ventas, pero no así buscar la planificación a largo plazo.
5. **Publicidad:** esta empresa no tiene erogaciones en publicidad, eso es difícil porque la empresa no puede presupuestar los gastos en publicidad, porque incrementa los gastos y costo fijos.

2.6. Comercialización de productos

El mercadeo es una herramienta de apoyo hacia las acciones de venta de la empresa, que se basa en el trabajo sobre el producto, el mercado, el precio, la publicidad y promoción, colocación estratégica en los puntos de ventas y distribución.

La comercialización es a la vez un conjunto de actividades realizadas por organizaciones.

Es la ejecución de actividades que tratan de cumplir los objetivos de una organización previendo las necesidades del cliente y estableciendo entre el productor y el cliente una corriente de bienes y servicios que satisfacen las necesidades.

La empresa ha utilizado la técnica de la venta personal, hasta el momento los resultados son evidentes, no se puede seguir con lo mismo es necesario definir un plan de mercadeo.

2.6.1. Mercadeo estratégico

Una de las características más útiles e importantes del mercadeo consiste en poder planificar, con bastante garantía de éxito, el futuro de la empresa.

Por tanto, el mercadeo estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados. En este sentido y motivado porque las compañías actualmente se mueven en un mercado altamente competitivo se requiere, por tanto, del análisis continuo de las diferentes variables, no sólo de la empresa sino también de la competencia en el mercado. En este contexto las empresas en función de sus recursos y capacidades deberán formular las correspondientes estrategias de mercadeo que les permitan adaptarse a dicho entorno y adquirir ventaja a la competencia.

2.6.2. Administración de marca

Las marcas son un aspecto importante de la estrategia de servicio. Desarrollar un producto de marca requiere una fuerte inversión a largo plazo, en publicidad, promoción y presentación.

Las marcas varían en cuanto al poder y al valor que tienen en el mercado.

3. DISEÑO DEL PLAN DE MERCADEO

3.1. Visión

Seremos competitivos en el mercado nacional y en el mercado regional, en el rastreo de inventarios y personas, con la última tecnología.

3.2. Misión

Somos un equipo de trabajo que brindamos el servicio de tranquilidad a través de la seguridad de rastrear el inventario y rastrear a las personas dentro y fuera del territorio nacional.

3.3. Descripción de la planeación estratégica

La planeación estratégica inició con el análisis del entorno y el análisis interno de la empresa y de este análisis es que la empresa adolece de un plan de mercadeo, necesita mejorar el manejo de la información contable y la comercialización.

La sugerencia es hacer un plan de mercadeo para definir las deficiencias de la empresa para definir los programas que reúnan.

3.3.1. Objetivos estratégicos de la planeación

El análisis de la matriz AODF, ayuda a conocer cuales es la interacción entre las fortalezas, las debilidades, las amenazas y las oportunidades, se debe recordar que la empresa tiene que mejorar las debilidades, incrementar las fortalezas, actuar de forma proactiva ante las oportunidades y las amenazas.

La matriz lo que tiene es la oportunidad de verificar cuales son los escenarios que existen en la comparación AODF, en cada escenario la organización puede definir que acciones debe tomar para mejorar ante las adversidades del FODA.

Tabla V. Matriz AODF

<h1 style="text-align: center;">AODF</h1>	<p>Debilidades</p> <p>Falta de Manuales administrativos</p> <p>Comercialización no adecuada</p> <p>Falta de investigación de mercado</p> <p>Falta de planificación a largo plazo</p> <p>Publicidad</p> <p>Falta de plan de mercadeo</p>	<p>Fortalezas</p> <p>Conocimiento del mercado</p> <p>Experiencia</p> <p>Representación de la tecnología en el país</p> <p>Curva de aprendizaje</p> <p>Ciclo del servicio en crecimiento</p>
<p>Amenazas</p> <p>Incertidumbre económica</p> <p>Corrupción</p> <p>Inflación</p> <p>Recesión económica</p> <p>Competidores con mayores recursos</p> <p>Tecnología importada</p> <p>Inversión financiera sujeta a la Economía</p>	<p>La falta de conocimiento del entorno además de las grandes dificultades de la empresa y su incertidumbre, converge en el escenario de poca probabilidad de expansión si no cambia lo interno de la empresa.</p>	<p>La incertidumbre económica hace frenar la inversión de las empresas, pero la seguridad se convierte en una necesidad primaria para las empresas y las familias en nivel socioeconómico B, C1 y C2. es necesario explotar en la ansiedad de protección.</p>
<p>Oportunidades</p> <p>Globalización</p> <p>Incremento de la economía del crimen</p> <p>Incremento de la demanda potencial</p> <p>Incremento de la demanda insatisfecha</p> <p>Incremento de la inmigración</p>	<p>Es necesario trabajar en el mejoramiento interno, lo que más necesita la empresa es información seleccionada que pueda servir para tomar decisiones en el presente.</p>	<p>La empresa ha encontrado un segmento de mercado que en este momento son 20 empresas, la intensidad competitiva se incrementa porque no existen barreras arancelarias y tienen poca probabilidad de sostenerse en el mercado si se convierte en competitiva.</p>

La matriz para establecer objetivos es una matriz que selecciona los temas estratégicos, la redacción de los objetivos estratégicos, los impactos, factibilidad y riesgos en que se incurren al establecer esta decisión. Cuando esto está claro se decide si se encamina la meta hacia lo decidido.

Tabla VI. Matriz establecer objetivos estratégicos.

MATRIZ PARA ESTABLECER OBJETIVOS ESTRATÉGICOS						
Temas Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Impacto	Factibilidad	Riesgo	Decisión	
					SI	NO
Sistema de información	Analizar la contabilidad administrativa y hacer modificaciones en un 85% en un plazo de 5 meses	Menos incertidumbre en la toma de decisiones	A través de un correcta y efectiva dirección estratégica	Mínimo	X	
Marca	Empezar el proceso de la administración de marca con un 95% efectividad en un plazo de 3 meses	Incremento de la confianza en el cliente	A través del proceso de registro y promoción de la marca	Medio	X	
Sistema de información	Reducir los costos en un 20% en un plazo de 14 meses	Incremento de la reinversión en la tecnología de vanguardia	A través de la evaluación de la contabilidad administrativa	Máximo		X
Competitividad	Fomentar la competitividad a través de inteligencia de mercados en 95% en un plazo de 3 años	Incremento de la rentabilidad	A través del conocimiento del cliente	Máximo	X	

3.3.2. Estrategias de la planeación estratégica

Mejora en información:

Contabilidad Administrativa (es un sistema de información):

Es aquella que proporciona informes basados en la técnica contable que ayuda a la administración, a la creación de políticas para la planeación y control de las funciones de una empresa.

Se ocupa de la comparación cuantitativa de lo realizado con lo planeado, analizando por áreas de responsabilidad. Incluye todos los procedimientos contables e informaciones existentes, para evaluar la eficiencia de cada área.

La tendencia moderna de los registros y procedimientos contables es la de facilitar las decisiones de los administradores, pasando del aspecto histórico al de planeación y control, desempeñando doble papel dentro de las funciones de la empresa, primero como herramienta básica de la administración y segundo, como parte integrante de la misma.

La contabilidad administrativa, incluye a la contabilidad financiera supervisando los aspectos relacionados con el mantenimiento de cuentas necesarias en los libros contables, observancia de los requisitos legales, establecimiento y operación con razonable exactitud, de acuerdo con los planes y programas de acción de la compañía.

Esta contabilidad presenta una sola base: la utilidad de su información, no importando para los directores que los usos que de ella hagan, tengan

validez en otras empresas, interesándoles únicamente lo adecuado del contenido de sus cuadros y reportes informativos.

Marca confiable:

El servicio de atención al cliente o simplemente servicio al cliente, es el servicio que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes.

Un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. Un servicio se diferencia de un bien (físico o intangible) en que el primero se consume siempre en el momento en que es prestado.

La administración de un buen servicio demanda que la empresa pueda definir 5 aspectos del servicio:

1. Intangibilidad: esta es la característica más básica de los servicios, consiste en que estos no pueden verse, probarse, sentirse, oírse ni olerse antes de la compra. Esta característica dificulta una serie de acciones que pudieran ser deseables de hacer: los servicios no se pueden inventariar ni patentar, ser explicados o representados fácilmente, etc., o incluso medir su calidad antes de la prestación.
2. Heterogeneidad (o variabilidad): dos servicios similares nunca serán idénticos o iguales. Esto por varios motivos: las entregas de un mismo servicio son realizadas por personas a personas, en momentos y lugares distintos. Cambiando uno solo de estos factores el servicio ya no es el

mismo, incluso cambiando sólo el estado de ánimo de la persona que entrega o la que recibe el servicio. Por esto es necesario prestar atención a las personas que prestarán los servicios a nombre de la empresa.

3. Inseparabilidad: en los servicios la producción y el consumo son parcial o totalmente simultáneos. A estas funciones muchas veces se puede agregar la función de venta. Esta inseparabilidad también se da con la persona que presta el servicio.
4. Perecedero: los servicios no se pueden almacenar, por la simultaneidad entre producción y consumo. La principal consecuencia de esto es que un servicio no prestado, no se puede realizar en otro momento, por ejemplo un vuelo con un asiento vacío en un vuelo comercial.
5. Ausencia de propiedad: los compradores de servicios adquieren un derecho a recibir una prestación, uso, acceso o arriendo de algo, pero no la propiedad del mismo. Luego de la prestación sólo existen como experiencias vividas.

Una decisión a tener en cuenta a la hora de lanzar un producto al mercado es de poner o no poner una marca asociada al producto. La ley lo único a lo que obliga a las empresas es a identificar el producto.

Diferenciarse es hoy cada vez más difícil, ya que la calidad y los costes de los productos son similares. Por ello, la clave de los negocios está en el poder de la Marca como elemento diferenciador.

Conocer mercado:

Para alcanzar la competitividad, lo importante es reducir costos, ser diferente y conocer el segmento de mercado, cuando estos hechos empiezan a cobrar realidad, entonces se inicia el camino a la competitividad.

La competitividad en el mundo actual se define como la capacidad de generar una mayor producción al menor costo posible, aun a costa de los derechos humanos de los trabajadores, en aras de la competitividad los salarios de los trabajadores han ido decreciendo en todo el mundo y los países que son mas competitivos son precisamente en los cuales el salario mínimo es mucho menor que en el promedio del mundo, hoy en día las empresas que mayores ganancias obtienen en el son las que maquilan sus productos en países como China donde la mano de obra es muy barata y esos productos los venden en los países donde el poder adquisitivo de un ciudadano promedio es mucho mas elevado que en la mayoría de los demás países. La característica de una organización cualquiera de lograr su misión, en forma más exitosa que otras organizaciones competidoras. Se basa en la capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes o ciudadanos a los cuales sirve, en su mercado objetivo, de acuerdo a su misión específica para la cual fue creada. La competitividad va relacionada con la globalización de los productos y servicios y los usuarios finales son quienes marcan el rumbo de la empresa competitiva al adquirir sus productos y a su vez las ganancias de esta empresa al ser reinvertidas marcan el indicador de su competitividad en el mercado.

En servicio se dice:

Es la capacidad de tratar a sus clientes o ciudadanos atendidos, en forma honesta, justa, solidaria y transparente, amable, puntual, etc., dejándolos satisfechos de sus relaciones con la organización.

3.3.3. Plan de Acción de planeación

En general, los planes se estructuran principalmente para la planeación estratégica, sin embargo, un plan debe contener también, el desarrollo de las tareas o acciones específicas.

La formulación de un Plan de Acción que priorice las iniciativas más relevantes para cumplir con los objetivos y metas de gestión requiere estructurar adecuadamente su financiamiento y enlace con el presupuesto institucional.

El Plan de Acción compromete el trabajo de una gran parte del personal de la institución, estableciendo plazos y responsables y un sistema de seguimiento y monitoreo de todas las acciones diseñadas.

Tabla VII. Plan de Acción

Plan de Acción

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Estrategias	Actividades	Responsables	Fecha inicio	Presupuesto
Analizar su contabilidad administrativa y hacer modificaciones en un 85% en un plazo de 5 meses	Porcentaje de mejora en el sistema de información	Mejora en información	Evaluar el desempeño del Contador Evaluar el sistema de contabilidad Sugerir modificaciones Establecer sistemas de control Supervisión externa constante	Gerente General	02/11/2008	Q20,000
Empezar el proceso de la administración de marca con un 95% efectividad en un plazo de 3 meses	Porcentaje en el avance del proceso de promoción	Marca confiable	Diseño de la marca Registro de la marca Promoción de la marca Medición de la audiencia Medición del posicionamiento	Gerente de mercadeo	27/10/2008	Q10,000

Tabla VIII. Plan de Acción.

Plan de Acción

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Actividades	Fecha inicio	Presupuesto
Fomentar la competitividad a través de inteligencia de mercados en 95% en un plazo de 3 años	Porcentaje del posicionamiento en el segmento	Segmentar el mercado Investigar el mercado Analizar la competencia Monitoreo la intensidad competitiva Análisis constante del negocio Análisis del entorno Modelo del negocio	22/10/2008	Q50,000

El Plan de Acción evidencia que la empresa tiene que corregir su comercialización para ser competitiva, dentro de la promoción no se ha definido el concepto, es más difícil comercializar el servicio.

3.4. Proyección de la comercialización

La competitividad actual obliga a las empresas a mantenerse en continuo desarrollo, y para eso es necesario conocer cual será la estrategia comercial.

Los servicios que proporcionamos en Ruta Satelital le ayudan a definir que es importante conocer el mundo del rastreo, a conocer la seguridad de los bienes y de su familia no tiene precio.

La competitividad obliga a mejorar el costo como una oportunidad de mejora las acciones administrativas para incrementar el margen de utilidad, se puede definir que el alcance es determinante para ganar un incremento

significativo de los ingresos para la reinversión y para el desarrollo de nuevos servicios.

3.4.1. Volumen de ventas

La demanda insatisfecha es del 25% de la cobertura lo que representa 646,000 habitantes, y la demanda potencial es de 35% de la cobertura 905,520 habitantes, la cobertura es de 19.60%. En el caso de las empresas con capacidad de pago y necesidad de monitoreo son de 2,660 de las cuales sólo están atendidas el 57%, datos que no son confiables, porque las fuentes secundarias están con censos del año 2002 y la información estadística con sesgo desde la recepción de la información económica.

3.4.2. Participación de mercado

Una comparación de las ventas de una compañía con las ventas totales de la industria. Puede ser real o potencial.

La empresa no tiene un certeza de cuanta participación de mercado, porque los clientes son dinámicos, es decir se mueve de empresa en empresa, existen 20 empresas que prestan el mismo servicio.

Se admite que tiene la idea de una participación del 12% del mercado nacional.

3.5. Diseño del Plan de Mercadeo

El Plan de Mercadeo es un informe en el cual se recopila el análisis de la situación actual de la empresa para identificar hacia dónde la entidad debe dirigirse. Para esto se determinan las metas del negocio y se exponen las estrategias de mercadeo a utilizarse para el cumplimiento de los objetivos identificados en el plan de negocios. Entre otras cosas, el plan de mercadeo describe el producto (diseño y características), el precio del producto; y la promoción y distribución del mismo. Además, establece el presupuesto necesario para el desarrollo del plan, así como el proceso de evaluación e implantación.

3.5.1. Plan de Mercadeo

Tabla IX. Plan de Mercadeo.

Plan de Mercadeo

Objetivo	Estrategias	Indicadores	Actividades	Fechas	Costo
Promocionar del servicio en un 75% en el segmento elegido	Recuperación de servicio	Volumen de ventas	Diseño de la marca	05/01/2009	Q15.000,00
			Promoción de la marca		
			Medición de la audiencia		
			Medición del posicionamiento		
Segmentación del mercado para ofrecer el servicio en un 85%.	Buscando nichos	Número de clientes nuevos	Segmentación demográfica	08/12/2008	Q2.000,00
			Información de fuentes secundarias		
			Información de fuentes primarias		
Implementar un sistema de inteligencia de mercado en un 35%	Optimizar información	Participación de mercado	Investigar el mercado	05/02/2008	Q30.000,00
			Analizar la competencia		
			Monitoreo la intensidad competitiva		
			Análisis constante del negocio		
			Análisis del entorno		
			Modelo del negocio		

Fuente. Investigación propia.

3.5.1.1. Objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos: Propósitos muy específicos a donde se debe llegar, la definición de los objetivos estratégicos es el primer paso en la formulación del plan.

- Promocionar del servicio en un 75% en el segmento elegido
- Segmentación del mercado para ofrecer el servicio en un 85%.
- Implementar un sistema de inteligencia de mercado en un 35%

3.5.1.2. Estrategias

Estrategia: Determinación de los objetivos básicos y metas de largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para lograr estos propósitos. En el contexto del BSC, el conjunto de objetivos enlazados en una cadena causa y efecto, representan la estrategia del negocio, es decir, el como se alcanzará la visión del negocio.

- Recuperación de servicio: busca analizar el servicio, recuperar el estándar de calidad o implementarlos por primera vez.
- Buscando nichos: dentro de los segmentos que establece la competencia siempre existen segmentos más pequeños no atendidos que son los que se buscarán.
- Optimizar información: el deterioro del servicio es causada por la falta de información de quién es el cliente y cual es el negocio. Esta estrategia pretende informarse más detenidamente sobre cual es el segmento que es necesario cambiar para erradicar la insatisfacción.

3.5.1.3. Actividades

- Diseño de la marca: es importante que el consumidor asocie un símbolo a un concepto, sin eso no se puede comercializar, es preferible que recuerden el concepto a que recuerden un servicio.

- Promoción de la marca: la marca debe promocionarse debe analizarse los datos de la audiencia y los datos de la empresa como tal, hacer que la promoción sea el punto de convergencia entre la capacidad de la empresa y el requerimiento del cliente.
- Medición de la audiencia: es importante conocer si el trabajo que se ha elaborado impacta en el segmento.
- Medición del posicionamiento: el posicionamiento es indispensable analizarlo, para visualizar si el concepto de la marca es efectivo.
- Segmentación demográfica: es la más sencilla de realizar, en este caso será por ingresos.
- Información de fuentes secundarias: información que se utiliza empresas como PRODATOS, como Instituto Nacional de Estadística.
- Información de fuentes primarias: investigaciones cualitativas o cuantitativas para verificar la información.
- Investigar el mercado: buscar la información en los segmentos elegidos.
- Analizar la competencia: analizar la competencia significa analizar sus pasos de su comercialización. Los productos o servicios que brinda.
- Monitoreo la intensidad competitiva: es observar que empresas se unen o que empresas ingresan como competencia.
- Análisis constante del negocio: verificar cual es el negocio, a veces cambia con la percepción de los clientes, es decir lo que antes fue el negocio con el cambio de la tecnología o exigencias del cliente cambian el negocio o los valores agregados.
- Análisis del entorno: se debe analizar el entorno de la empresa este cambia, desde las tendencias del mercado hasta la intensidad competitiva.
- Modelo del negocio: es la relación que existe entre la necesidad y la satisfacción de la necesidad. el mecanismo por el cual un negocio trata de generar ingresos y beneficios.

3.5.1.4. Fechas

Las fechas de inicio son importantes, la más cercana inicia el 8 de diciembre de 2008, es que se necesita planificar las actividades con prudencia en tiempo.

Las otras dos estrategias inician el 5 de enero de 2009, a veces las fechas tienen que ser oportunas para las investigaciones.

3.5.1.5. Costos de actividades del plan

El costo del Plan de Mercadeo es de Q47,000.00 el cual se desglosa en el presupuesto. El beneficio esperado es aumentar la participación de mercado, más que incrementar el volumen de ventas, la previsión inicia en pensar en el largo plazo, aún cuando al principio se sacrifique algo del corto plazo.

3.5.1.5.1. Plan publicitario

El Aviso Publicitario es una técnica de comunicación masiva, destinada a difundir o informar al público sobre un bien o servicio a través de los medios de comunicación con el objetivo de motivar al público hacia una acción.

A través de la investigación, se podrá desarrollar un mensaje adecuado para el público.

El Aviso Publicitario llega al público a través de los medios de comunicación, dichos medios de comunicación emiten los anuncios a cambio de una contraprestación previamente fijada para adquirir dichos espacios en un contrato de compra y venta por la agencia de publicidad y el medio, emitiendo el

anuncio en un horario dentro del canal que es previamente fijado por la agencia con el medio, y con el previo conocimiento del anunciante, dicho contrato es denominado contrato de emisión o difusión.

Medios publicitarios

- Televisión es un medio por excelencia utiliza el 92% de nuestra percepción, 60 % del sentido de la vista, 32% del sentido del oído, se ve seriamente afectada por la televisión por cable, puesto en nuestro país por una cuota se ven hasta 64 canales, en los Estados Unidos los pagos por canales son separados, lo que hace que la audiencia nacional no vea canales nacionales, el control remoto también afecta la publicidad, puesto que anuncio visto, anuncio muerto puesto que cambian de canal. Las limitantes que tiene es el alcance.
- Radio tomó auge con la frecuencia modulada FM, existen 420 radiodifusoras en el país, aún se puede llegar a 720 radiodifusoras que aún no han autorizado.
- Prensa la ventaja es que es estática, permanece como 3 días. En Guatemala se imprimen como 400,000 diarios, y los leen un promedio de 5 personas.
- Impresos, entre ellos están las revistas de las cuales existen generales y específicas, se conservan más que los periódicos.
- Vallas garantizan el tráfico lo que se estudia es la ubicación y es efectiva mientras diga menos, es decir que se pueda entender a unos 60 kilómetros por hora, estas permiten relieves, se pueden producir a través de un proceso fotográfico, representan la imagen de la empresa, estas se comercializan por circuito
- Volantes, mientras menos letras tenga es más efectivo, pueden insertarse en la prensa seleccionando las zonas objetivo, también puede ser de doble vía.

- Afiches se colocan en los puntos de venta.

La empresa utilizará el impreso en revistas y los insertos en Prensa Libre y anuncios de radio en Radio Sonora justo en las Noticias.

3.5.1.5.2. Diseño de promociones

Es toda aquella actividad de marketing que acerca el producto, imagen, idea o la empresa al consumidor.

Conlleva los siguientes elementos.

- Publicidad, motiva a la compra, se utilizan medios publicitarios de comunicación masiva. Una agencia de publicidad es buena cuando se compromete e involucra con nuestra empresa, el cliente de la agencia no es el mismo cliente de la empresa, la agencia de publicidad debe visitar nuestras instalaciones, conocer los procesos e involucrar al creativo. La mejor publicidad es de manera selectiva, no en los medios de mayor audiencia, si no los que se adecuan al grupo objetivo. Es decir que la eficacia de la publicidad no está en la cantidad de presupuesto, si no en buscar el medio selectivamente que se adecue al grupo objetivo. Cuando se diseña la publicidad se hace un plan de medios (Radio, hora y costo). El que conoce su negocio es uno, la agencia publicitaria es solo una herramienta.
- Promoción de venta
- Venta directa
- Relaciones públicas

La empresa utilizará la venta directa acompañada de una promoción de ventas.

Actividades de mercadeo

- Conocer el segmento.
- Conocer el nicho.
- Fomentar la lealtad de la marca.
- Ser diferente.
- Llenar espacios vacíos.
- Fomentar la compra emocional.

Actividades de ventas

- Cupones.
- Muestras.
- Patrocinios.
- Ferias comerciales.
- Colocación de productos.
- Descuentos.

3.5.1.5.3. Relaciones públicas

Las relaciones públicas gestionan la comunicación entre una organización y público clave para construir, administrar y mantener su imagen positiva. Es una disciplina planificada y deliberada que se lleva a cabo de modo estratégico. Tiene la característica de ser una forma de comunicación en ambas direccional, puesto que no sólo se dirige a su público (tanto interno como externo) sino que también lo escucha y atiende sus necesidades, favoreciendo así la mutua comprensión entre la organización y su público.

3.5.2. Programa

El mercadeo directo es un sistema interactivo que utiliza uno o más medios de comunicación para obtener una respuesta medible en un público objetivo.

La forma más común de mercadeo directo es el correo por el que los responsables de mercadeo envían sus mensajes a los consumidores de una determinada área, generalmente, extraídos de una base de datos. El segundo método más común de mercadeo directo es el telemarketing por el que las compañías llaman a números de teléfono que han sido previamente seleccionados o bien al azar.

La empresa necesita tener un programa de telemarketing, porque es uno de los programas más económicos, quizá el más efectivo. El plan de telemarketing es un insumo que se debe analizar, en un plan de mercadeo se coloca como una de sus estrategias y una actividad. Para ello se diseñó con fechas establecidas.

3.5.3. Presupuesto

El presupuesto es un instrumento importante, utilizado como medio administrativo de determinación adecuada de capital, costos e ingresos necesarios en una organización. Así como la debida utilización de los recursos disponibles acorde con las necesidades de cada una de las unidades y/o departamentos. Este instrumento también sirve de ayuda para la determinación de metas que sean comparables a través del tiempo, coordinando así las actividades de los departamentos a la consecución de estas, evitando costos innecesarios y mala utilización de recursos. De igual manera permite a la

administración conocer el desenvolvimiento de la empresa, por medio de la comparación de los hechos y cifras reales con los hechos y cifras presupuestadas y/o proyectadas para poder tomar medidas que permitan corregir o mejorar la actuación organizacional.

Tabla X. Presupuesto de egresos.

Estrategias del plan de mercadeo	Presupuesto
Recuperación de servicio	Q15.000,00
Buscando nichos	Q2.000,00
Optimizar información	Q30.000,00
	Q47.000,00

Fuente de la investigación

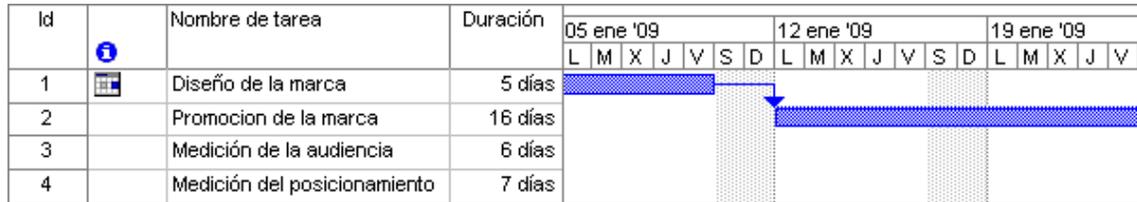
3.5.4. Cronograma de implementación

Tabla XI. Recuperación de servicio

Actividad	Duración	Comienzo	Fin
Diseño de la marca	5 días	05/01/2009 9:00	09/01/2009 19:00
Promoción de la marca	16 días	12/01/2009 9:00	02/02/2009 19:00
Medición de la audiencia	6 días	03/02/2009 9:00	10/02/2009 19:00
Medición del posicionamiento	7 días	11/02/2009 9:00	19/02/2009 19:00

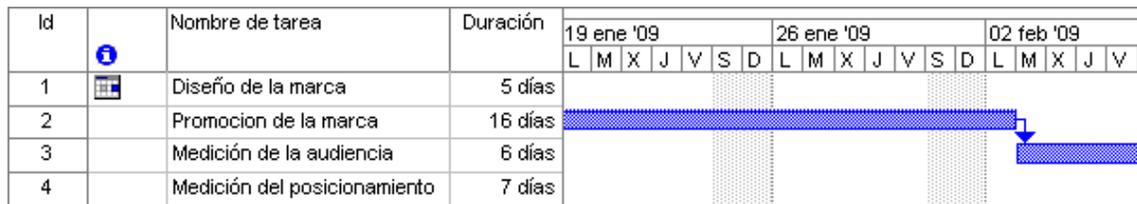
Fuente. Investigación propia.

Figura 4. Estrategia recuperación del servicio.



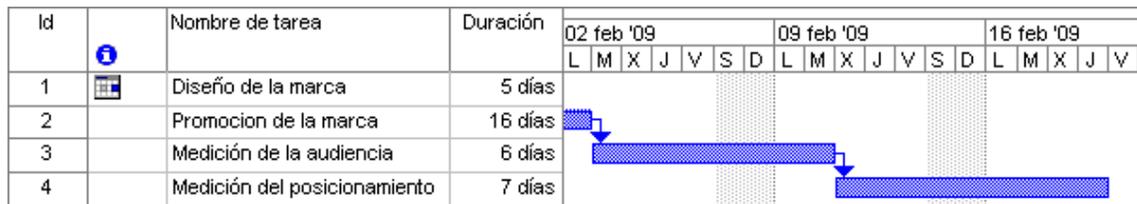
Fuente. Investigación propia.

Figura 5. Estrategia recuperación del servicio.



Fuente. Investigación propia.

Figura 6. Estrategia recuperación del servicio.



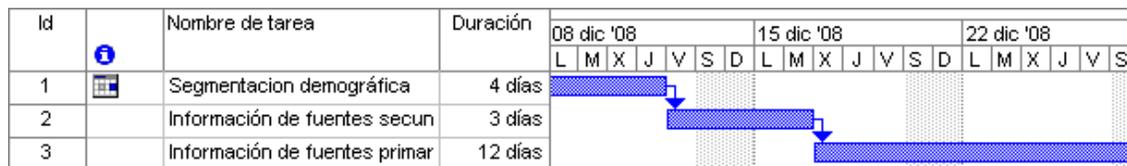
Fuente. Investigación propia.

Tabla XII. Buscando nichos.

Actividad	Duración	Comienzo	Fin
Segmentación demográfica	4 días	08/12/2008 9:00	11/12/2008 19:00
Información de fuentes secundarias	3 días	12/12/2008 9:00	16/12/2008 19:00
Información de fuentes primarias	12 días	17/12/2008 9:00	01/01/2009 19:00

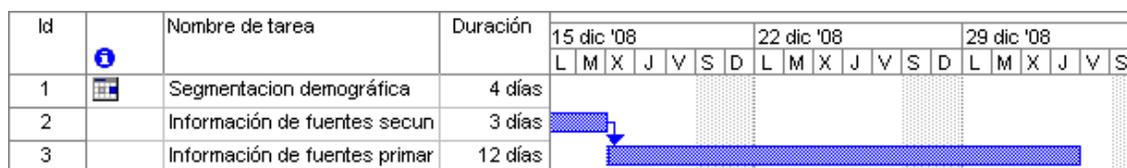
Fuente. Investigación propia.

Figura 7. Estrategia buscando nichos.



Fuente. Investigación propia.

Figura 8. Estrategia buscando nichos.



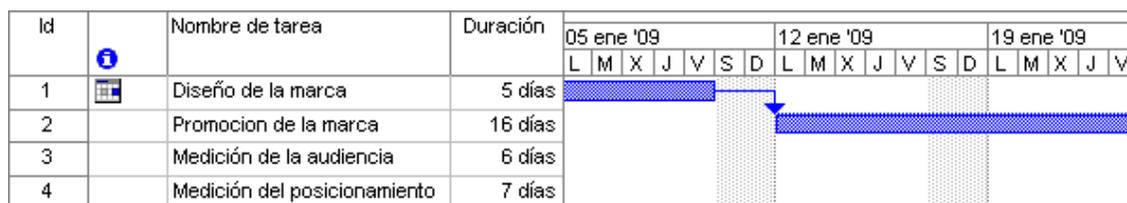
Fuente. Investigación propia.

Tabla XIII. Optimizar información.

Actividad	Duración	Comienzo	Fin
Investigar el mercado	21 días	05/01/2009 9:00	02/02/2009 19:00
Analizar la competencia	7 días	03/02/2009 9:00	11/02/2009 19:00
Monitoreo la intensidad competitiva	7 días	12/02/2009 9:00	20/02/2009 19:00
Análisis constante del negocio	5 días	23/02/2009 9:00	27/02/2009 19:00
Análisis del entorno	3 días	02/03/2009 9:00	04/03/2009 19:00
Modelo del negocio	5 días	05/03/2009 9:00	11/03/2009 19:00

Fuente. Investigación propia.

Figura 9. Estrategia optimizar información.



Fuente. Investigación propia.

internos" basada en tratar a los subordinados y colaboradores con la misma atención y nivel de servicio que a los propios clientes.

En la mayoría de las ocasiones, los esfuerzos de las compañías se circunscriben a la venta exterior de la marca olvidando a sus propios trabajadores que apenas la conocen. Además, los mecanismos tradicionales de comunicación interna (boletines, tabloneros de anuncios, etc.) no son útiles a este propósito pues no están destinados a convencer si no simplemente a comunicar. Para realizar un correcto mercadeo interno, es necesario:

- Elegir el momento apropiado. Cualquier momento es bueno para promocionar la imagen de empresa pero existen algunos especialmente propicios: lanzamiento de una campaña de mercadeo, cambio de la imagen corporativa, momentos de crisis en que son necesarios nuevos revulsivos, etc.
- Buscar la coherencia entre el mercadeo interno y el externo. Es imprescindible que los mensajes que se están vertiendo al exterior sean coherentes con los internos con objeto de garantizar su eficacia.
- Sobrevivir en el tiempo. Los valores de marca tienen que estar presentes en todas las actividades de los empleados. Para ello, es necesario practicar una política de comunicación suave pero extensiva.
- Orientar la comunicación. Es importante conocer el grado de comprensión de la marca que tienen los empleados y poder detectar así posibles distorsiones respecto al mensaje real. Ello permitirá realizar un plan de comunicación adaptado a las carencias de los mismos. Para ello, es conveniente realizar un estudio previo recurriendo a diferentes medios como encuestas, reuniones informales, etc.

- Diseñar el mensaje según el tipo de organización. En estos casos, es aconsejable apelar a los valores morales pero poniendo énfasis en las creencias más que en las intenciones.
- Seleccionar el canal de comunicación apropiado. Puede ser a través de declaraciones de personal emblemático dentro de la compañía (Presidente, Director General), por ejemplo, con motivo de convenciones, reuniones departamentales, etc. o utilizando los medios tradicionales. Sin embargo, si lo que se quiere es cambiar estructuras mentales arraigadas, conviene ser imaginativo en los medios utilizados: vídeos corporativos, grandes carteles, comunicaciones vía correo electrónico, reuniones no programadas.
- Elaborar, en fin, un plan estratégico que contemple una dotación presupuestaria y unos plazos de ejecución realistas. Se debe hacer un seguimiento del grado de implantación, reconocimiento y aceptación del plan y realizar en todo momento las correcciones que sean necesarias.

Para garantizar el éxito de la campaña de mercadeo interno es imprescindible la implicación de la gerencia de la compañía y la aceptación de los principales cuadros de la misma. Para ello, se aconseja la celebración de reuniones multifuncionales y la creación de equipos multidisciplinares tanto para su diseño como para su implantación y seguimiento.

4. IMPLEMENTACIÓN

4.1. Gerencia

Antes que vender un sistema de mejoramiento a través de un Plan de Mercadeo lo que importa es transferir los beneficios a unidades monetarias y en cuanto tiempo se obtiene el reembolso del dinero invertido, esto no es igual a la tasa interna de retorno de una inversión.

Se debe cuantificar los beneficios de los objetivos planteados en el proceso de plan de mercadeo. Cuando este paso esté terminado informar a la gerencia del proyecto y vender la idea es más que la ganancia a largo plazo.

4.1.1. Información de beneficios

Es necesario utilizar el plan de vender la idea de una manera más sutil, si se empieza hablando el mismo idioma. Debe de hablarse de productividad, eficiencia y eficacia, lo cual traducido a unidades monetarias resulta atractivo para los inversionistas utilizar los términos del beneficio.

Cuando la gerencia comprende el comportamiento organizacional y la evaluación del mismo en unidades monetarias se convence de participar.

Lo importante es buscar el grado de convergencia entre la realidad y descanso

4.1.2. Ventaja de actividades asociadas con el plan

La competitividad empresarial significa lograr una rentabilidad igual o superior a los rivales en el mercado. Si la rentabilidad de una empresa, en una economía abierta, es inferior a la de sus rivales, aunque tenga con qué pagar a sus trabajadores, proveedores y accionistas, tarde o temprano será debilitada hasta llegar a cero y tornarse negativa.

La ventaja competitiva es definir a la empresa en qué segmentos competir, con que productos competir y cuales de ellos desechar porque no cumple su función de rentabilidad para la empresa.

4.1.3. Sensibilización de la gerencia

Al igual que las ventas de productos y servicios, es importante el cierre, esto conlleva en firmar un documento que compromete a la gerencia a dar el visto bueno y a evaluar los resultados que se prometen alcanzar, evidentemente que se hará un compromiso de la gerencia y el diseñador estará en la obligación de implementar la clasificación como se especifica en el documento.

4.1.4. Compromiso gerencial

La gerencia debe seguir muy de cerca los pasos de la implementación, debe de participar en la persuasión de los integrantes de la estructura organizacional, debe apoyar en el proceso económico y en el proceso

administrativo, lo que representa que asistirán a las capacitaciones y los subordinados sentirán el apoyo incondicional de la gerencia, para que exista el avance en la implementación.

4.2. Colaboradores

Todos deben de iniciar el aprendizaje organizacional y es mejor que interactúen los colaboradores. El aprendizaje organizacional empieza por prueba y error, se comporta mejor cuando no existen castigos, cuando se premia los éxitos.

4.2.1. Información

Debe de convocarse a una reunión de toda la empresa, en la cual se debe de practicar el facultar a los subordinados en la participación del proceso del cambio, ellos deben pensar y sentir que sin ellos ese plan es letra muerta.

Si se les convence que son capaces del cambio y ellos sienten que se convierte en un reto para su ego herido, entonces se hará un efecto psicológico que el resultado será el deseo de participar.

4.2.2. Participación

Es necesario iniciar el contacto con los colaboradores de la empresa, porque todos deben de aportar las ideas que se puedan evaluar y sugerir, nuevos cambios en el clima organizacional.

4.2.3. Beneficios

Mostrar a los colaboradores que beneficios obtiene al iniciar el proceso de implementación del Plan de Mercadeo. El beneficio para los colaboradores pueden ser incentivos que en su momento dado deben diseñarse.

4.2.4. Vencer la resistencia al cambio

La forma más sensata de vencer la resistencia al cambio es involucrar a las personas en el proceso de cambio, luego de hacer una evaluación del clima organizacional y determinar los resultados de la empresa, es necesario aceptar las modificaciones del clima propuestas por un Psicólogo Industrial.

Las personas deben aprender a limar asperezas y convivir con la heterogeneidad de caracteres, temperamentos y personalidades, luego de eso fomentar la pertenencia de los integrantes de la empresa, cuando eso sucede entonces la empresa será productiva, eficiente y se convierte en un ambiente eficaz.

4.3. Crear incentivos financieros y no financieros

La realidad de la humanidad es que son inevitablemente entes económicos y como tales no pueden pertenecer a la economía sin percibir ingresos, sin tener que efectuar erogaciones para pertenecer al sistema.

Las recompensas apreciadas son las que representan unidades monetarias porque pueden convertirse en algo tangible y funcional, la empresa no puede motivar si una persona no quiere ser motivada, el dinero es un vehículo de satisfacción, todo esto hace que la empresa valúe en recursos

económicos el esfuerzo y el resultado de un cambio. Para los subordinados el cambio tangible al esfuerzo, para la empresa un resultado económico que representa más utilidades.

Pueden ser incentivos no financieros como tardes libres o premios que premien la dedicación y la lealtad a la empresa.

4.3.1. Bonos por resultados

El Bono por Resultados es una herramienta de compensación, puesto que ata una porción de la remuneración anual de los colaboradores al desempeño operacional de la organización y al cumplimiento de las metas operativas y estratégicas de la empresa y de cada área.

Los bonos por resultados evidentemente son financieros, es decir un porcentaje de aumento variable por la dedicación, no se puede hablar de productividad si no se tiene un estudio de costos y un estudio y cuales son las reducciones de los insumos utilizados en el servicio.

4.3.2. Promociones de puestos

Las promociones a puestos puede ser un sistema de compensación que implican el ejercicio de nuevas responsabilidades, pero también el desarrollo de nuevas habilidades para quienes estrenan a un nuevo puesto.

El estímulo es el correcto y como tal es importante para la empresa explotar ese recursos para incentivar a las personas a participar.

Debe la organización crear una carrera administrativa, aún cuando la empresa no es un empresa de muchos colaboradores, debe pensar en un sistema de compensaciones y crear una carrera administrativa.

4.4. Diseño de documentos informativos

Los documentos informativos no son difíciles de diseñar, en realidad son documentos que de fácil redacción y elaboración, el propósito es que transmitan la información de una manera sencilla y práctica estos pueden ser:

- Boletines informativos.
- Publicación de mapas estratégicos.
- Documentos de inducción.

4.5. Talleres para implementación y simulación del plan de mercadeo.

Se recomienda analizar cada uno de los departamentos, lo primero es verificar “cómo afecta un plan al departamento donde tú trabajas”, se harán dinámicas de grupo y de esta manera se solucionan las dudas.

Los aportes de las personas ayudan a comprender el proceso y discutir los beneficios de la empresa y de sus colaboradores.

Los talleres serán internos, porque el plan de mercadeo es dominio de la empresa. La finalidad es

4.6. Creación de comité para inducción y resolución de dudas

De cada departamento se selecciona a una persona, la que tenga un liderazgo innato o la que posee más carisma, no se busca la más preparada o la más inteligente, lo importante del comité es que las demás personas respeten a estos individuos que lo integran.

Se presenta el material empleado para la planeación, concepto por concepto, cómo se analizó la información y porque se dedujo el plan operativo.

Cuando el grupo asimila la importancia, el proceso de planificación está preparado para aportar ideas y para educar a los demás compañeros de trabajo.

5. SEGUIMIENTO

5.1. Plan de evaluación

El plan de evaluación es el pilar que sostiene la mejor comercialización, el éxito o fracaso depende del seguimiento que se le haga al plan.

El plan que se propone es el monitorear presupuesto, indicadores y objetivos de cada estrategia.

5.1.1. Indicadores de avance

Se denomina indicador a un instrumento que sirve para mostrar o indicar algo, en el caso de la administración de empresa el indicador es una razón que permite ver una relación de dos variables o a veces un número puntual que refleja un estado que evaluar.

Los indicadores son:

- Volumen de ventas: el volumen de ventas representa el corto plazo. El corto plazo se refiere que la empresa no puede subsistir sin ingresos, lo que mata a una organización es no tener liquidez.

- Número de clientes nuevo: el incrementar clientes significa el medio plazo. Porque si se hace una promoción lo que se quiere no es incrementar los ingresos, lo que se pretende es causar el efecto de la recurrencia de compradores que se convierten en clientes.
- Participación de mercado: la participación de mercado representa el largo plazo y no puede definirse de otra manera, es el indicador que representa la relación perdurable, siempre y cuando la compañía haga algo para romper con la relación servicio cliente.

5.1.2. Evaluar los resultados de la comercialización

Los resultados evidentes son el volumen de ventas, pero el que tarde un poco más es la participación de mercado. Si se evalúa que la participación de mercado es un grado de aceptación del servicio, lo que corresponde que el ingreso cambiará si la participación se mantiene estable con el crecimiento y decrecimiento del mercado.

5.1.3. Monitoreo del cumplimiento de los objetivos del plan

La forma como se puede monitorear los objetivos es verificar cual es el avance respecto a dos entes uno de ellos es el cronograma de actividades y el otro es la ejecución del presupuesto.

El monitoreo se realiza con un período de un mes, para verificar avances y resultados de las mediciones en los indicadores, se necesita elaborar correcciones si las estrategias están rezagadas en ejecución

5.2. Metodología

La metodología se basa en buscar indicadores que sustenten el beneficio que existe de aplicar un Plan de Mercadeo. En realidad debe tenerse en cuenta que la empresa tiene que convencerse que el plan de mercadeo tiene la finalidad de perpetuar la relación del servicio con el cliente.

Por lo tanto la metodología se hace pensando en el avance del plan de mercadeo.

5.2.1. Diagnóstico de la aceptación del mercado

La participación de mercado es la aceptación más viable para conocer el grado de aceptación de un servicio o producto, pero en este caso es importante la evaluación del servicio.

Existen dos métodos para calcular la participación de mercado, uno es por el conocimiento del crecimiento del mercado y volumen de ventas total, en un medio como Guatemala no es posible calcularla así, por lo tanto se hace en relación a los centros de distribución, sumando los volúmenes, pero como es un servicio se hace tomando en cuenta el número de empresas que existen en el mercado y el estimado de sus ventas, no es una manera racional del cálculo de la participación de mercado.

5.2.2. Diagnóstico del cumplimiento de los objetivos estratégicos

Este se hace con respecto a la empresa los avances y los resultados que se observen en el volumen de ventas.

Aunque la presentación del Plan de Mercadeo es algo extrínseco al mismo y que pertenece a su aspecto formal, no suponiendo propiamente el desarrollo de una etapa, no hay que olvidar que éste debe ser aprobado por la alta dirección de la empresa, por ello se deberá llevar a cabo una estrategia de presentación. Para lo cual y principalmente, debe ser redactado de forma profesional, haciendo hincapié en aquellos datos más relevantes.

Se deberá comenzar con un capítulo cero de introducción, en el que se justifique la realización del plan, así como de un resumen ejecutivo, en el que se indique claramente cuál es la ventaja competitiva de la empresa, el factor de diferenciación de su producto o servicio y la oportunidad que se ha visto en el mercado. Esto es, a través de la lectura de la introducción y del resumen ejecutivo, se deberá obtener una idea clara y concisa, a la vez que breve, del desarrollo del plan.

También llevará abundancia de cuadros explicativos y gráficos que facilitarán la lectura a las personas menos familiarizadas con los términos de mercadeo por ello es necesario excluir los términos más técnicos y reemplazarlos por otros más fáciles de comprender; en el caso de que sea necesaria su utilización, deberán ser explicados.

Los datos que se obtengan de la investigación comercial, así como todos aquellos derivados de la recopilación de datos obtenidos del análisis de la situación, deberán ser incluidos en el apéndice del plan y representados, a ser posible, en gráficos que faciliten su comprensión y lectura. De esta forma, la presentación del plan de marketing será más ágil, quitándole la densidad y pesadez que representa la exposición de los mismos. Es interesante que el plan explique por qué se desestiman y desechan algunas de las alternativas para recalcar que éstas han sido consideradas en su justa medida.

5.2.3. Diagnóstico de la participación de mercado y volumen de ventas

Lo más importante de este diagnóstico será evaluar cuando es una declinación de ventas o cuando es un cambio abrupto en ventas.

Lo que debe reflejar es el cálculo de la tasa de crecimiento de la empresa en el negocio.

Debido al carácter interdisciplinario del mercadeo, así como al diferente tamaño y actividad de las empresas, no se puede facilitar un programa estándar para la realización del plan de mercadeo; ya que las condiciones de elaboración que le dan validez son variadas y responden, por lo general, a diferentes necesidades y culturas de la empresa. Ahora bien, como líneas maestras

aconsejo no emplear demasiado tiempo en la elaboración de un plan de mercadeo que no se necesita; no debemos perdernos en razonamientos complicados; se debe aplicar un mercadeo con espíritu analítico pero a la vez con sentido común; no debemos trabajar con un sinfín de datos, sólo utilizar los necesarios; y, lo que es más importante, conseguir que sea viable y pragmático.

El Plan de Mercadeo requiere, por otra parte, un trabajo metódico y organizado para ir avanzando poco a poco en su redacción. Es conveniente que sea ampliamente discutido con todos los departamentos implicados durante la fase de su elaboración con el fin de que nadie, dentro de la empresa, se sienta excluido del proyecto empresarial. De esta forma, todo el equipo humano se sentirá vinculado a los objetivos fijados por el plan dando como resultado una mayor eficacia a la hora de su puesta en marcha.

CONCLUSIONES

1. Por lo económico, la radio de preferencia es la Radio Sonora, ya que tiene más cobertura a nivel nacional y la otra es radio Punto. La radio sirve para posicionar y los otros medios para llamar la atención del servicio.
2. Lo más importante es la promoción, la plaza es indiferente porque es un servicio móvil. Es decir tiene una oficina de contacto, pero el servicio es como la telefonía celular.
3. La promoción más eficiente es el descuento en este caso, aún cuando no tiene un descuento en el servicio. Es mejor enviar un número de referidos para tener un descuento en la cuota del servicio.
4. Es el rubro más oneroso el pago de los medios publicitarios, pero al hacer mercadeo directo es un ahorro. El telemercadeo es una herramienta muy utilizada para informar y es económica cuando la empresa hace una tercerización.
5. El cronograma es amplio, pero las estrategias terminan antes del año, eso quiere decir que da una holgura para hacer enmiendas y correcciones de los rumbos.

6. Los indicadores son simples números que no se necesita mucho para comprender y son evaluados en el instante, exceptuado la participación de mercado, conlleva conocimiento de información puntual y puede sesgar la información por falta de certeza en la información, a menos que exista un benchmarking entre empresas que prestan el mismo servicio.
7. Lo mejor es mezclar el telemarketing con la venta personal. Es una herramienta más eficiente y más productiva, ahorra costos e incrementa las ventas.
8. La audiencia del medio es fácil, ya que es la base de datos a la que se le hace el marketing directo. Aún cuando no garantiza el incremento de la participación de mercado, porque no está segmentada la base de datos.

RECOMENDACIONES

1. La versatilidad que tienen estas emisoras: Radio Sonora y Radio Punto es que las noticias y avances noticiosos ayudan a impactar el efecto de la inseguridad.
2. Aplicar mercadeo directo para reducir costos en la promoción. Los medios publicitarios son onerosos y aumentan el costo de la comercialización
3. Incitar al cliente que reciba descuento siempre y cuando la empresa tenga la certeza que cada cliente lleve a dos clientes más. Se está llenando la cartera y la motivación de la misma.
4. Buscar en la base de datos a los clientes que tienen los requisitos del segmento para llamarlos. Hacer una campaña de fidelidad a los clientes e invitarlos a hacer promoción entre sus amigos y familiares.
5. Evitar la publicidad de medios, hasta que el resultado del telemercadeo se observe aún deficiente. Lo importante es evaluar los rendimientos del Plan de Mercadeo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Adalberto Chiavenato. **Administración**. (3ª ed. Bogotá: Editorial McGraw Hill, 2001).
2. Goodrsten, Leonard y otros. **Planeación estratégica aplicada**. (Bogotá Colombia: Editorial McGraw-Hill, 1998).
3. Humberto Serna Gómez. **Gerencia estratégica**. (8ª ed. Bogotá: Editorial 3R Panamericana, 2003).
4. J. Staton, William y Charles Futrell. **Fundamentos de mercadotecnia**. (13ª ed. México: Editorial McGraw Hill, 2003).
5. Jonson, Gerry y otros. **Dirección estratégica**. (7ª ed. Madrid: Editorial Pearson Prentice Hall, 2006).
6. Kaufman, Roger y Bruce Stone. **Guía práctica para la planeación en las organizaciones**. (1ª ed. México: Editorial Trillas, 1987).
7. Koontz, Harold y Heinz Wehrich. **Administración**. (12ª ed. México: Editorial McGraw-Hill, 2004)
8. Philip Kotler Gary Armstrong. **Fundamentos de mercadotecnia**. (8ª ed. México: Editorial Prentice Hall, 2002).
9. Tompson Arthur y Strickland III. **Administración estratégica**. (13ª ed. México: Editorial McGraw Hill, 2004).

10. Zikmud, William y Michael D'Amico. **Mercadotecnia**. (3ª ed. México: Editorial Continental, 1998).

ANEXO I
Plan de Mercadeo

Plan de Mercadeo

Objetivo	Estrategias	Indicadores	Actividades	Fechas	Costo
Promocionar el servicio en un 75% en el segmento elegido	Recuperación de servicio	Volumen de ventas	Diseño de la marca Promoción de la marca Medición de la audiencia Medición del posicionamiento	05/01/2009	Q15.000,00
Segmentación del mercado para ofrecer el servicio en un 85%.	Buscando nichos	Número de clientes nuevos	Segmentación demográfica Información de fuentes secundarias Información de fuentes primarias	08/12/2008	Q2.000,00
Implementar un sistema de inteligencia de mercado en un 35%	Optimizar información	Participación de mercado	Investigar el mercado Analizar la competencia Monitoreo la intensidad competitiva Análisis constante del negocio Análisis del entorno Modelo del negocio	03/02/2008	Q30.000,00

ANEXOII
Evaluación del Macro ambiente

Evaluación del Macro ambiente

Fenómenos	Tendencias			Oportunidades	Amenazas	Importancia		
	Declina	Estable	Incrementa			Importante	Muy importante	Esencial
Tratados de libre comercio			X	Dispositivos electrónicos a bajo precio	Incremento de competencia en GPS		X	
Tipo de cambio		X		Ajuste económico real	Reducción del ahorro			X
Inflación			X	Incremento de la economía del crimen y mayor contratación GPS	Perdida del poder adquisitivo			X
Tasas de interés		X		Escenario más estable	Ajuste ficticio económico		X	
Incremento salarial			X	incremento de la inseguridad, representa más rastreo de vehículos	Menor número de fuentes de empleo		X	

ANEXOIII
Evaluación del Micro ambiente

Evaluación del Micro ambiente

Fenómenos	Tendencias			Oportunidades	Amenazas	Importancia		
	Declina	Estable	Incrementa			Importante	Muy importante	Esencial
Competencia			X	Incremento de innovación	Incremento de intensidad competitiva		X	
Competidores potenciales			X	Nuevos nichos por cubrir	Demanda potencial menor			X
Compradores			X	Incremento de demanda	Más oferentes		X	
					Mejores precios			
					Mayor diferenciación			
Proveedores			X	Mejores precios	Más difícil la selección			X
Gobierno		X		Mayor inversión local y extranjera	Ley de concesiones		X	