



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**ESTUDIO DE MERCADO REALIZADO A UNA EMPRESA DE SERVICIO EXPRESS
AEREO, PARA DETERMINAR SU POSICIONAMIENTO EN COMPARACIÓN A OTRAS
EMPRESAS DEL MISMO RAMO EN EL MERCADO GUATEMALTECO, PARA
DESARROLLAR OPORTUNIDADES POTENCIALES DE COMERCIO**

Sergio Estuardo Barrera Gudiel

Asesorado por Ing. William Ezequiel Yoc Samayoa

Guatemala, noviembre de 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**ESTUDIO DE MERCADO REALIZADO A UNA EMPRESA DE SERVICIO EXPRESS AEREO,
PARA DETERMINAR SU POSICIONAMIENTO EN COMPARACIÓN A OTRAS EMPRESAS
DEL MISMO RAMO EN EL MERCADO GUATEMALTECO, PARA DESARROLLAR
OPORTUNIDADES POTENCIALES DE COMERCIO**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

SERGIO ESTUARDO BARRERA GUDIEL

ASESORADO POR EL ING. WILLIAM EZEQUIEL YOC SAMAYOA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Juan Carlos Molina Jiménez
VOCAL V	Br. Mario Maldonado Muralles
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADORA	Inga. Helen Ramírez Lucas
EXAMINADORA	Inga. Miriam Patricia Rubio de Akú
EXAMINADOR	Ing. Mynor Armando Dardon
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

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

ESTUDIO DE MERCADO REALIZADO A UNA EMPRESA DE SERVICIO EXPRESS AEREO, PARA DETERMINAR SU POSICIONAMIENTO EN COMPARACIÓN A OTRAS EMPRESAS DEL MISMO RAMO EN EL MERCADO GUATEMALTECO, PARA DESARROLLAR OPORTUNIDADES POTENCIALES DE COMERCIO

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería de Mecánica Industrial, con fecha 15 de febrero de 2012.



Sergio Estuardo Barrera Gudiel

Guatemala, 16 de junio 2012

Ingeniero

Cesar Ernesto Urquizú Rodas

Director de Escuela Mecánica Industrial

Facultad de Ingeniería

Universidad de San Carlos de Guatemala

Estimado Ingeniero:

Por este medio es un gusto saludarlo, al mismo tiempo hago constar que asesoré en su trabajo de graduación al estudiante Sergio Estuardo Barrera Gudiel, titulado **ESTUDIO DE MERCADO REALIZADO A UNA EMPRESA DE SERVICIO EXPRESS AEREO, PARA DETERMINAR SU POSICIONAMIENTO EN COMPARACIÓN A OTRAS EMPRESAS DEL MISMO RAMO EN EL MERCADO GUATEMALTECO, PARA DESARROLLAR OPORTUNIDADES POTENCIALES DE COMERCIO**

Después de varias revisiones, se ha logrado cumplir con los objetivos establecidos, un trabajo de calidad y conciso que ha agregado valor a la empresa en donde se realizó el estudio. Puede agregar, que dicha investigación aporta de manera satisfactoria en la formación del futuro profesional.

Atentamente,



WILLIAM E. YOC SAMAYOA
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO No. 8543

Ing. William Ezequiel Yoc Samayoa
Ingeniero Industrial
No. De Colegiado: 8543



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **ESTUDIO DE MERCADO REALIZADO A UNA EMPRESA DE SERVICIO EXPRESS AEREO, PARA DETERMINAR SU POSICIONAMIENTO EN COMPARACIÓN A OTRAS EMPRESAS DEL MISMO RAMO EN EL MERCADO GUATEMALTECO, PARA DESARROLLAR OPORTUNIDADES POTENCIALES DE COMERCIO,** presentado por el estudiante universitario **Sergio Estuardo Barrera Gudiel,** apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Edwin Josué Ixpatá Reyes
Ing. Mecánico Industrial
Colegiado No. 7128

Ing. Edwin Josué Ixpatá Reyes
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, agosto de 2012.

/mgp



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 **ESTUDIO DE MERCADO REALIZADO A UNA EMPRESA DE SERVICIO EXPRESS AEREO, PARA DETERMINAR SU POSICIONAMIENTO EN COMPARACIÓN A OTRAS EMPRESAS DEL MISMO RAMO EN EL MERCADO GUATEMALTECO, PARA DESARROLLAR OPORTUNIDADES POTENCIALES DE COMERCIO**, presentado por el estudiante universitario **Sergio Estuardo Barrera Gudiel**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, noviembre de 2012.

/mgp



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: **ESTUDIO DE MERCADO REALIZADO A UNA EMPRESA DE SERVICIO EXPRESS AEREO, PARA DETERMINAR SU POSICIONAMIENTO EN COMPARACIÓN A OTRAS EMPRESAS DEL MISMO RAMO EN EL MERCADO GUATEMALTECO, PARA DESARROLLAR OPORTUNIDADES POTENCIALES DE COMERCIO**, presentado por el estudiante universitario **Sergio Estuardo Barrera Gudiel**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
Decano



Guatemala, 28 de noviembre de 2012

/cc

ACTO QUE DEDICO A:

Dios

Por ser el guía en mí camino y darme la sabiduría y conocimiento para poder alcanzar mis metas y tomar decisiones.

Mis padres

Carlos Barrera Lemus y Gilma Gudiel de Barrera, por toda una vida de esfuerzos para dar a sus hijos educación para ser productivos en la sociedad.

Mis hermanos

Julio Rodolfo, Carlos Eduardo y Claudia Silvana Barrera Gudiel por estar en los buenos y malos momentos que he pasado.

Mi novia

María Josse Molina, por estar allí en todo momento y brindarme el apoyo moral para seguir adelante.

AGRADECIMIENTOS A:

Dios

Por ser el guía en mí camino y darme la sabiduría y conocimiento para poder alcanzar mis metas y tomar decisiones.

**Universidad de San Carlos
de Guatemala**

Casa de estudios por haberme formado educativa como moralmente, para ahora tener una vida profesional exitosa.

Facultad de Ingeniería

Por brindarme los conocimientos necesarios para desarrollarme como ingeniero.

Mi asesor

Ing. William Ezequiel Yoc Samayoa por sus consejos y ser parte activa del cumplimiento de mi meta como profesional.

**Escuela de Ingeniería
Mecánica Industrial**

Por tener siempre las puertas abiertas para la consecución de mi carrera.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VII
GLOSARIO	IX
RESUMEN.....	XI
OBJETIVOS.....	XIII
INTRODUCCIÓN	XV
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1. Historia de la empresa.....	1
1.1.1. Ubicación	2
1.1.2. Misión	2
1.1.3. Visión.....	2
1.1.4. Acreditaciones	2
1.2. Actividad principal de la empresa	4
1.2.1. Descripción del negocio.....	4
1.2.2. Productos y servicios.....	5
1.2.3. Ingresos y proyecciones	7
1.3. Información sobre el Departamento de Mercadeo.....	7
1.3.1. Historia	7
1.3.2. Recurso humano	8
1.3.3. Estudios de mercado realizados.....	8
1.3.4. Estrategias utilizadas	8
1.3.5. Información de mercado obtenida por parte de los empleados	9

2.	SITUACIÓN ACTUAL	11
2.1.	Recursos asignados.....	11
2.1.1.	Recurso humano	11
2.1.2.	Recurso tecnológico.....	12
2.1.3.	Recurso económico.....	13
2.2.	Producto.....	13
2.2.1.	Aspectos generales.....	14
2.2.2.	Estrategias de desarrollo de productos nuevos de la empresa.....	14
2.2.3.	Línea de productos de la empresa	16
2.2.4.	Etapa del ciclo de vida en el que se encuentra	24
2.2.5.	Margen actual de participación en el mercado y de la competencia	27
2.2.6.	Principales productos de la competencia	28
2.3.	Precio.....	30
2.3.1.	Aspectos generales.....	30
2.3.2.	Estrategias de precios de la empresa	31
2.3.3.	Precios de la competencia	32
2.4.	Plaza	33
2.4.1.	Aspectos generales.....	33
2.4.2.	Estrategias de distribución	34
2.4.3.	Canales	35
2.4.4.	Cobertura	36
2.4.5.	Ubicaciones.....	36
2.4.6.	Transportes	38
2.5.	Promoción	38
2.5.1.	Aspectos generales.....	39
2.5.2.	Estrategias de promoción y publicidad de la empresa.....	39

2.5.3.	Promoción de ventas	40
2.6.	Análisis FODA de la empresa.....	40
2.6.1.	Fortalezas.....	40
2.6.2.	Oportunidades	41
2.6.3.	Debilidades.....	41
2.6.4.	Amenazas.....	42
2.6.5.	Análisis de matriz FODA.....	42
3.	PROPUESTA	45
3.1.	Definición del problema y objetivos de la investigación	45
3.2.	Desarrollo del plan de investigación para recabar información	46
3.2.1.	Fuentes de datos primarios	46
3.2.2.	Procedimiento para la investigación	46
3.2.3.	Plan de muestreo.....	47
3.2.4.	Cálculo de la muestra	47
3.2.5.	Diseño del cuestionario	48
3.2.6.	Métodos para establecer contactos	49
3.3.	Características del mercado	50
3.3.1.	Criterio de segmentación a aplicar	50
3.3.2.	Segmentos a seleccionar del mercado	51
3.3.3.	Ubicación	51
3.4.	Definición de recursos requeridos	52
3.4.1.	Recurso humano requerido para implementación.....	52
3.4.2.	Recurso material requerido para implementación.....	52
3.4.3.	Costos de los recursos para implementación	53
3.4.4.	Tiempo estimado para la ejecución	53

4.	ESTUDIO DE MERCADO. ANÁLISIS DE DATOS	55
4.1.	Presentación de resultados.....	55
4.1.1.	Tabulación de datos	55
4.1.2.	Representación gráfica	58
4.1.3.	Características del mercado.....	71
4.1.4.	Mercado potencial	72
4.1.5.	Mercado real	73
4.1.6.	Comportamiento del consumidor.....	74
4.1.7.	Análisis FODA de los principales competidores	74
5.	SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTÍNUA.....	77
5.1.	Acciones correctivas y preventivas dentro de la empresa.....	77
5.1.1.	Acciones a corto plazo	77
5.1.2.	Acciones a largo plazo	79
5.2.	Mantenimiento de las fortalezas de la empresa	81
5.3.	Evaluación de potencial de clientes nuevos generados por el estudio.....	82
5.4.	Seguimiento por parte de los ejecutivos de cuentas hacia los clientes nuevos generados	82
5.5.	Acciones correctivas y preventivas propuestas en el proyecto.....	85
5.6.	Evaluaciones periódicas a realizar	85
6.	ESTUDIO DE IMPACTO AMBIENTAL.....	87
6.1.	Definición del área de estudio	87
6.2.	Análisis de la situación actual del área de estudio	88
6.3.	Propuesta de mejora	89
6.4.	Implementación del EIA	91
6.5.	Control del estudio implantado.....	95

6.6.	Medidas de mitigación	97
	CONCLUSIONES	99
	RECOMENDACIONES	103
	BIBLIOGRAFÍA	105
	ANEXOS	107

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Antes y ahora del producto	15
2.	Antes y ahora del ofrecimiento del producto	15
3.	El nuevo enfoque de venta	16
4.	Bosquejo de agrupación de producto.....	19
5.	Empaques especiales	22
6.	Ciclo de vida del producto	26
7.	Participación de mercado (gráfico actual)	27
8.	Principales productos de empresas competidoras.....	28
9.	Principales productos de empresas competidoras.....	29
10.	Ejemplo de un tarifario Express Aéreo.....	32
11.	Distribución de países por zonas	37
12.	Aviones utilizados	38
13.	Participación de mercado.....	59
14.	Preferencia del mercado – DHL como primera opción.....	60
15.	Preferencia del mercado – DHL como segunda opción	60
16.	Preferencia del mercado – UPS como primera opción	61
17.	Preferencia del mercado – UPS como segunda opción.....	61
18.	Preferencia del mercado – FEDEX como primera opción.....	62
19.	Preferencia del mercado – FEDEX como segunda opción	62
20.	Preferencia del mercado – TRANEXPRESS como primera opción ...	63
21.	Preferencia del mercado – TRANEXPRESS como segunda opción..	63
22.	Preferencia del mercado – TNT como primera opción.....	64
23.	Preferencia del mercado – TNT como segunda opción	64

24.	Preferencia del mercado – Otros proveedores como primera opción	65
25.	Preferencia del mercado – Otros proveedores como segunda opción	65
26.	Detalles de servicio – DHL.....	66
27.	Detalles de servicio – UPS	67
28.	Detalles de servicio – FEDEX.....	68
29.	Detalles de servicio – TRANEXPRESS	69
30.	Detalles de servicio – TNT	70

TABLAS

I.	Matriz FODA	43
II.	Calculo de empresas a visitar	48
III.	Resumen de encuestas realizadas.....	56
IV.	Cobertura de mercado	57
V.	Resumen preferencia de compra.....	57
VI.	Resumen preferencia de compra al detalle	58
VII.	FODA principales competidores	75
VIII.	FODA principales competidores	76
IX.	Proyección uso de biodiesel	96
X.	Medidas de mitigación	97

GLOSARIO

Importaciones

En economía, la importación es el transporte legítimo de bienes y servicios nacionales exportados por un país, pretendidos para el uso o consumo interno de otro país. Las importaciones pueden ser cualquier producto o servicio recibido dentro de la frontera de un Estado con propósitos comerciales. Las importaciones son generalmente llevadas a cabo bajo condiciones específicas.

Exportaciones

En economía, una exportación es cualquier bien o servicio enviado a otra parte del mundo, con propósitos comerciales. La exportación es el tráfico legítimo de bienes y/o servicios nacionales de un país pretendidos para su uso o consumo en el extranjero. Las exportaciones pueden ser cualquier producto enviado fuera de la frontera de un Estado. Las exportaciones son generalmente llevadas a cabo bajo condiciones específicas.

Logística

En el ámbito empresarial existen múltiples definiciones del término logística, que ha evolucionado desde la logística militar hasta el concepto contemporáneo del arte y la técnica que se ocupa de la organización de los flujos de mercancías, energía e información. La logística es fundamental para el comercio. Las actividades logísticas conforman un sistema que es el enlace entre la producción y los mercados que están separados por el tiempo y la distancia.

Servicio Express Aéreo

Servicio de transporte de mercaderías por medio de avión persona a persona o puerta a puerta, que garantiza espacios en vuelo.

RESUMEN

El rol de negocio de la empresa en estudio es básicamente, el transporte de mercadería a nivel internacional tanto de exportación como de importación, utilizando como medio de transporte un avión.

Hay varias metodologías de transportes aéreos, en este caso es un transporte Express Aéreo, el cual se refiere a un servicio puerta a puerta, el más rápido en la industria aérea.

El estudio se basa en determinar el posicionamiento en el mercado guatemalteco de la empresa en estudio, así como el porcentaje de participación de las empresas competidoras con el objetivo de encontrar nuevas oportunidades de crecimiento ya que, se encuentran en un mercado de libre competencia y por ende se está buscando saber cuál es el porcentaje de mercado que hace falta abarcar, queriendo encontrar los puntos débiles de la competencia para ser atacados directamente, con esto, la empresa en estudio aumentara sus ventas y con ello, su participación de mercado irá creciendo.

La idea nace de la necesidad de encontrar nuevas estrategias comerciales que tengan como resultado el aumento de ventas, por lo que, un estudio de mercado de un agente externo es una buena oportunidad para recopilar información que ayude a la parte comercial a ese crecimiento en unidades monetarias que busca y también, sirva a toda la empresa a encontrar oportunidades de mejora y de mantenimiento para así ofrecer valores agregados a los clientes actuales, lo que se traduce en fidelidad de ellos y no

colocar barreras a la competencia, con el agregado que servirá como argumento y buenas experiencias a los clientes nuevos que están buscando.

OBJETIVOS

General

Realizar un estudio de mercado a una empresa de servicio Express Aéreo, para determinar su posicionamiento en comparación a otras empresas del mismo ramo en el mercado guatemalteco, para desarrollar oportunidades potenciales de comercio.

Específicos

1. Identificar las principales debilidades del servicio en el mercado.
2. Reconocer las principales fortalezas del servicio en el mercado.
3. Identificar las oportunidades y amenazas del servicio en el mercado.
4. Analizar los fallos de la empresa en estudio, para así, trabajar en acciones correctivas y preventivas. Esto conllevará a expandir el porcentaje de mercado abarcado actualmente.
5. Determinar el posicionamiento actual de la competencia, refiriéndonos a todos los proveedores de servicio Express Aéreo, en el mercado guatemalteco.
6. Establecer los beneficios de las propuestas del proyecto de mercadeo a corto y mediano plazo.

7. Referir clientes potenciales que no utilizan el servicio de la empresa en estudio.
8. Maximizar de los recursos de la empresa, para que se pueda implementar el proyecto sin aumentar los costos.

INTRODUCCIÓN

El estudio de mercado es una herramienta de mercadeo que permite y facilita la obtención de datos, resultados que, de una u otra forma serán analizados, procesados mediante herramientas estadísticas y así obtener como resultados la aceptación o no y sus complicaciones de un producto dentro del mercado.

El estudio de mercado surge como un problema del *marketing* y que no se puede resolver por medio de otro método. Para tener un mejor panorama sobre la decisión a tomar para la resolución de los problemas de *marketing* se utiliza una poderosa herramienta de auxilio como lo son los estudios de mercado, que contribuyen a disminuir el riesgo que toda estrategia lleva consigo, pues permiten conocer mejor los antecedentes del problema.

Se tiene previsto que realizar un estudio de mercado dentro de una empresa de servicios con más de veinticinco años de operación en Guatemala, es fundamental debido a los requerimientos y necesidades del consumidor, los cuales, día con día irán variando por las exigencias del mercado en el que estén posicionados, referido a lo que son importaciones y/o exportaciones manejadas vía aérea. Es compromiso de la empresa que brinda el servicio Express Aéreo, cumplir con estas expectativas e ir más allá de las mismas.

Se debe conocer el porcentaje del mercado que tiene cubierto cada una de las empresas que brindan el servicio. Con estos índices se podrá saber cómo la entidad en estudio está posicionada ante la competencia y conlleve a tomar las acciones correctivas y preventivas que incremente este porcentaje de

participación el mercado. Es de vital importancia saber por qué muchos clientes están con determinado proveedor de servicios, saber cuáles son las fortalezas de la empresa y localizar cuáles son las fallas. Analizar qué es lo que hace que hace la competencia para localizar sus virtudes y defectos, con ésto se podrá desarrollar oportunidades potenciales de comercio para la empresa e ir poco a poco ganando más porcentaje del mercado.

Será de mucha utilidad al estudiante universitario o profesional que está interesado en conocer una de las herramientas del *marketing* para la investigación del comportamiento del consumidor y así poder ganar negocio. Conocer cuáles son los requerimientos y necesidades de los clientes en lo que respecta a servicios aéreos Express para así poder proponer una estrategia de apoyo para facilitar la conducta en el negocio y reducir el margen de error que se presente y con ésto tener una herramienta más para el mantenimiento del negocio y llegando más allá, obteniendo nuevos clientes.

1. ANTECEDENTES GENERALES

La empresa en estudio inicia sus operaciones en 1969 en donde sus tres socios iniciales comenzaron a enviar personalmente documentos por avión desde San Francisco en Estados Unidos a Honolulu en Hawaii, comenzando las inspecciones aduaneras de la carga antes del arribo efectivo del envío, lo que redujo drásticamente el tiempo de espera en puerto.

Con este concepto nació una nueva industria: Envíos Express Internacionales, entrega rápida de documentos y envíos por avión.

1.1. Historia de la empresa

La red de esta empresa continuó creciendo a un ritmo increíble. La empresa se expandió hacia el oeste, desde Hawaii hasta el lejano Oriente y a las costas del Pacífico y luego hacia el medio oriente, África y Europa. Hacia el 1988 ya estaban presentes en 170 países y tenía 16000 empleados. En Guatemala la empresa en estudio inicia sus operaciones en 1981 con sus instalaciones en la zona 9 en donde actualmente se encuentra uno de sus puntos de ventas.

Debido al éxito y el crecimiento obtenido 20 años después se traslada a sus nuevas instalaciones ubicadas en zona 13, en la ciudad capital. En dicha instalación se alberga los diferentes departamentos que hacen funcionar la empresa como servicio al cliente, ventas, operaciones, gateway, finanzas y cómputo con más de 200 empleados que día a día se esfuerzan y dan lo mejor de sí mismos para lograr la entera satisfacción del cliente.

Esta empresa es el líder de la industria de los envíos Express en Guatemala contando con la fidelidad de más del 50% del mercado para el 2008.

1.1.1. Ubicación

Actualmente cuenta con 6 puntos de ventas en todo el país: Express Center Zona 9, Autoservicio Express Zona 10, Express Center Roosevelt, Antigua Guatemala, Quetzaltenango, Recinto Aduanal. También cuenta con su sitio en Internet <http://www.dhl.com.gt/> en donde los clientes pueden realizar actividades naturales del negocio tales como rastrear sus envíos, solicitar materiales de empaque e inclusive elaborar sus documentos de embarque o guías aéreas para sus paquetes.

1.1.2. Misión

"Enriquecer el negocio de los clientes al ofrecer envíos Express y soluciones de logística de la más alta calidad basado en una experiencia local sólida y una amplia presencia a nivel global."

1.1.3. Visión

"Se quiere que los clientes confíen en nosotros como socio preferido en servicios de envíos Express y soluciones de logística."

1.1.4. Acreditaciones

La empresa en estudio es líder a nivel mundial en el negocio de entregas express y logística, lo cual ha servido para poseer varias acreditaciones de prestigio. Ejemplo de esto es el nombramiento como socio de logística para la

Fórmula 1 de la Federación Internacional de Automovilismo, proveyendo el transporte y la logística de todas las fechas de competencia.

En el 2007 se acredita como el ganador del Georgia Tech's 2007 Great Package Race, en donde las 3 empresas líderes de la industria compiten en la entrega a diferentes destinos poco usuales como Samoa y Tikirit la cual está siendo actualmente asediada por los insurgentes en Irak.

La empresa Express de Guatemala recientemente fue acreditada como el país con mayor eficiencia a nivel latinoamericano, debido al alto grado de cumplimiento a nivel operativo en los indicadores de calidad, esta acreditación es otorgada año tras año por la oficina regional para el área de Latinoamérica y Canadá (International Ameritas Regional Office).

También en el 2007 la empresa fungió como patrocinador oficial para la 119 reunión solemne del Comité Olímpico Internacional en donde se eligió la sede de los próximos Juegos Olímpicos de Invierno.

Una lista de premios y acreditaciones se muestra a continuación:

B2B-Magazine	Net marketing 100 Mejores B2B – Sitio Web
COMPUTER WORLD	Premier 100 IT líderes
Texas Instruments	Premio a la Excelencia de Proveedores
Wal-Mart	Express Carrier del Año
AT & T	Premio a la Excelencia de Calidad
Kodak	Certificado de Proveedor
Asia Logistics Awards	Operador y Transportista del Año

Adicional a estas acreditaciones la empresa posee dentro de sus valores corporativos la aceptación de su responsabilidad social como una respuesta al mercado y la sociedad que han contribuido al éxito de la misma. Alineado a esto se ha creado un grupo a nivel mundial de respuesta ante desastres naturales como por ejemplo el terremoto que recientemente azotó al sur del Perú en donde el grupo de respuesta se hizo presente colaborando con el recurso humano en donde 2 personas guatemaltecas formaron parte de este grupo y proveyeron la logística para el traslado y entrega de la ayuda humanitaria internacional.

1.2. Actividad principal de la empresa

La empresa en estudio se dedica principalmente al servicio courier. Traslado de mercadería puerta a puerta, documentos o paquetes alrededor del mundo.

1.2.1. Descripción del negocio

La naturaleza del negocio es recolectar, trasladar y entregar documentos y paquetes que por su urgencia y premura de tiempo no pueden esperar a ser trasladados por los medios tradicionales.

La principal característica del negocio que lo diferencia de un correo común y corriente, es que son envíos puerta a puerta con tiempo de entrega estipulado con rastreabilidad en tiempo real y detalle de entrega de los documentos y paquetes.

Actualmente la empresa posee una cobertura a nivel global cuya red tiene presencia en más de 220 países. Una flota de 450 aviones, 16000 vehículos y

más 150000 empleados hacen posible cumplir con los tiempos de entrega estipulados.

1.2.2. Productos y servicios

La empresa cuenta con un portafolio de productos y servicios a nivel global los cuales se pueden encontrar en cualquier parte del mundo ya que la visión a corto y mediano plazo de la empresa es que los clientes puedan utilizar los productos en cualquier parte del mundo. La idea es que los clientes encuentren los mismos productos en Latinoamérica como en Europa entrando dentro de las marcas reconocidas en todo el mundo como los cigarrillos y las marcas de las bebidas gaseosas por ejemplo.

Los productos se encuentran clasificados en dos grandes grupos: Los productos de entrega con hora definida y los productos de entrega con día definido.

Dentro de los productos de entrega con hora definida se tienen:

- Express 10:30
- Express 12:00

La diferencia básica entre estos dos productos es que la entrega de documentos y no documentos se hace en Estados Unidos antes de las 10:30 de la mañana en tanto que el Express 12:00 son entregas en países en Latinoamérica antes de las 12:00. Estos dos productos se diferencian principalmente por la garantía de entrega en horario definido, de no ser entregados antes de estos horarios, se hace la devolución del dinero al cliente.

Por otro lado se tiene a los productos con día de entrega definida:

- Express World Wide
- Import Express World Wide

Éstos son envíos de documentos y no documentos con día de entrega definido sin ningún tipo de garantía como el anterior. Estos productos cuentan con una mayor cobertura de destinos siendo los productos líderes de la empresa.

La empresa ha tenido que implementar otra serie de productos, adaptándose de mejor forma a las necesidades y requerimientos del mercado por lo que servicios con tiempo de entrega diferidos a un precio más bajo es una de las apuestas para el presente año, introduciendo al mercado el producto con el nombre de Economy Select International.

Por otro lado, servicios que agregan valor son parte del portafolio de la empresa como por ejemplo:

- Servicio de Aduanas
- Permisos especiales ante el Ministerio de Salud
- Permisos especiales ante el Ministerio de Agricultura
- Empaque especial para envíos frágiles
- Permisos de exportación por la naturaleza de la mercadería
- Manejo de seguro ante daño parcial o total de la mercadería

Servicios como PO BOX conocido ahora como Easy Box, son algunos otros que representan algún ingreso mínimo para la empresa pero que por su

poca trascendencia en el total de ingresos solamente son mencionados dentro del portafolio.

1.2.3. Ingresos y proyecciones

Los ingresos están estipulados en 16 millones de dólares para finales del 2010 en ventas netas incluyendo todos los servicios ofrecidos en la actualidad y la proyección de crecimiento es del 9.2% para los años 2011 y 2012.

1.3. Información sobre el Departamento de Mercadeo

El Departamento de Mercadeo debe actuar como el guía y líder de la compañía junto con el Departamento de Ventas, ante los otros departamentos en el proceso de desarrollar, producir, completar los servicios y productos que los consumidores requieren. El Departamento de Mercadeo no debe actuar solo debe hacerlo en conjunto con los otros departamentos de la organización.

1.3.1. Historia

Desde los inicios de la empresa, no existía un Departamento de Mercadeo como tal, las funciones de esta área eran desarrolladas por el Departamento de Ventas quien asignaba a una persona del equipo. Para el año 2000 fue cuando se creó el Departamento de Mercadeo, coordinada por solo una persona quien veía la parte de *marketing* de la mano con el gerente de ventas y también, la parte de publicidad.

Siempre se han seguido las directrices de las regionales por ser una empresa global, por lo que, no era necesario un numeroso personal. Para el 2005 a la actualidad, todos los esfuerzos de *marketing* se centran en San José

de Costa Rica, para que los representantes del mercadeo en Guatemala solo ejecuten las instrucciones dadas.

1.3.2. Recurso humano

Por ser una empresa global, está regida por varios distritos distribuidos estratégicamente que auditan a determinados países y se rigen por ciertas estrategias. El Departamento de Mercadeo para Guatemala está bajo este régimen siendo el coordinador como país Costa Rica, por lo que, el gran recurso humano se encuentra en dicho país, sin embargo, Guatemala cuenta con dos representantes que aportan al desarrollo del departamento y realizan las actividades asignadas para el país. El perfil de ambos colaboradores, es orientado a la materia solicitando ser profesionales en dicha área.

1.3.3. Estudios de mercado realizados

El Departamento de Mercadeo se centra regularmente en evaluar el grado de satisfacción con el cliente, para así, poder dar sugerencias de mejora y trabajar en la total satisfacción del cliente conjunto con los otros departamentos de la empresa. Sin embargo, se han realizado algunos estudios, conjunto con una empresa consultora profesional clasificándolos de la siguiente manera:

- Posicionamiento de marca
- Servicio versus los competidores

1.3.4. Estrategias utilizadas

Como se mencionó en el punto anterior, el Departamento de Mercadeo se centra en buscar el grado de satisfacción de cliente externo, buscando los

problemas que puedan afectar la relación con los clientes y trabajando en la mejora continua. Tiene una gran labor en poder enlazar a todos los otros departamentos de la compañía.

Adicional, se tiene la labor de promover la marca de la empresa a nivel nacional, asistiendo a eventos importantes que se relacionen con el comercio internacional, como por ejemplo ferias, conferencias, talleres, capacitaciones y diplomados; siendo parte activa con conferencista o capacitadores, o bien, promoviendo únicamente los productos en estantes que representan a la compañía.

1.3.5. Información de mercado obtenida por parte de los empleados

Por parte de los empleados de otros departamentos, realmente es poco lo que se conoce con respecto al Departamento de Mercadeo y es casi nula su presencia, conocen a los representantes más no a lo que se dedican dentro de la empresa.

Mercadeo también es parte activa de ventas y tiene asignada la parte de prospecto de clientes nuevos e introducirlos al equipo de ventas por lo que, las personas de otros departamentos llegan con ellos para pasar información de empresas referidas, o los Courier retroalimentan lo que han visto en los edificios empresarias con respecto a la competencia, para con ello, conseguir clientes potenciales. En conclusión, todos los empleados son parte activa que apoya indirectamente al Departamento de Mercadeo.

2. SITUACIÓN ACTUAL

El Departamento de Mercadeo de la empresa en estudio, es una subdivisión del Departamento Comercial, el cual está dirigido por un gerente comercial y supervisor del área, quienes ven esta parte como una labor agregada ya que su rol en sí, son las ventas.

2.1. Recursos asignados

Hay dos personas asignadas para desempeñar las funciones de mercadeo siempre rigiéndose por las directrices establecidas por la oficina regional y los criterios del gerente de ventas. La oficina regional está ubicada en San José, Costa Rica quienes son los encargados de estudiar, analizar y dirigir todo tipo de decisiones con respecto al mercadeo, apegados de igual forma a la oficina regional de Américas encargada de esta parte. El presupuesto asignado en Guatemala para esta área se limita únicamente al pago de sueldos de los empleados, para otras actividades no hay fondos locales, únicamente los costos a nivel regional.

2.1.1. Recurso humano

Para el Departamento de Mercadeo, se tiene únicamente a una persona encargada de ejecutar todos los procesos asignados para dicha área, adicional se cuenta con una persona que enlaza el mercadeo con las ventas pero este colaborador ya es parte del Departamento de Ventas.

2.1.1.1. Roles asignados

El colaborador perteneciente al departamento se encarga de ejecutar todos los procedimientos y directrices establecidas por la unidad regional de *marketing*, hablando de campañas internas como externas, siendo parte de estas últimas la publicidad, promociones y ofertas. También está encargada de generar ideas y ejecutarlas de manera local, entiendo las tendencias de Guatemala y comportamiento de compra, con el objetivo de apoyar directamente con el incremento de cartera de clientes para la fuerza de ventas, con el adicional de investigar a la competencia con respecto a precios mensuales, productos nuevos, servicio al cliente y tiempos de tránsito, haciendo un papel de un cliente misterioso.

La segunda persona que tiene que ver con el Departamento de Mercadeo es la encargada de buscar clientes nuevos para los vendedores, esta persona asiste a las diferentes ferias, eventos culturales, congresos y capacitaciones que tengan que ver con el comercio internacional, con el afán de tener presencia de marca en estos diferentes escenarios y ser el primer contacto del cliente potencial para con la empresa que representa, luego de identificar el potencial del cliente, es encargado de pasar la información a un ejecutivo de ventas y dar seguimiento hasta que el cliente potencial se convierta en cliente nuevo. Los dos colaboradores trabajan muy de cerca y complementan sus ideas para crear nuevos canales de venta y llegar a los clientes nuevos.

2.1.2. Recurso tecnológico

El recurso tecnológico utilizado para administrar el Departamento de Mercadeo es básico para estos tiempos de gran avance tecnológico, cada colaborador posee una computadora con todos los recursos de software

necesarios para ejecutar su trabajo, con el adicional que constantemente están recibiendo boletines electrónicos de *marketing* con el objetivo que tomen ideas para ejecutar las propias. Tomar en cuenta que, acá solo se ejecutan acciones por lo que no hay necesidad de contar con tecnología para un lanzamiento de productos por ejemplo.

2.1.3. Recurso económico

El recurso económico asignado al control y manejo del Departamento de Mercadeo es limitado y se puede decir que casi nulo, ya que, solo se ejecuta lo establecido por la oficina regional en donde manejan el presupuesto asignado para toda el área de Centro América.

Parte del presupuesto de ventas, se asigna para que mercadeo ejecute campañas internas, en donde dicho presupuesto se convierte en incentivos monetarios para la fuerza de ventas, premiando a los que tengan mejores resultado de dicha campaña, por lo demás, no hay un presupuesto como tal.

El sueldo de la persona encargada del mercadeo es un pago que debe de cubrirlo la oficina de estación que en este caso es Guatemala, siendo un salario fijo más bonificaciones, dependiendo la campaña que se esté manejando.

2.2. Producto

En mercadotecnia, un producto es todo aquello tangible o intangible (bien o servicio) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que puede satisfacer una necesidad o un deseo.

2.2.1. Aspectos generales

Puede llamarse producto a objetos materiales o bienes, servicios, personas, lugares, organizaciones o ideas. Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y presentación del producto, el desarrollo específico de marca, y las características del empaque, etiquetado y envase, entre otras.

2.2.2. Estrategias de desarrollo de productos nuevos de la empresa

La búsqueda de ideas para productos nuevos deberá ser sistemática en vez de casual. De otro modo la firma encontrará un gran número de ideas, la mayoría de las cuales no serán apropiadas para este tipo de negocio. La alta gerencia deberá estipular qué productos y mercados recalcar. Deberá estipular qué quiere lograr la firma con los nuevos productos, si se trata del objetivo de tener un flujo elevado de efectivo, predominio en la porción del mercado o alguna otra meta. Deberá estipular el esfuerzo relativo que ha de dedicarse al desarrollo de productos originales, modificar los productos existentes e imitar los productos de la competencia.

La empresa en estudio, es el principal proveedor de servicios mundiales basados en el portafolio de productos más amplio disponible:

- Tiempos: de lo más rápido posible a lo más lento deseado
- Destinos: a nivel mundial, de todos los orígenes posibles a todos los posibles destinos.
- Peso: del mínimo legal hasta 1,000 Kg. (dentro de Express)

Las investigaciones han mostrado que los clientes Express están confundidos por el ofrecimiento actual de productos. Los clientes quieren un producto basado en tiempo, ya que el tiempo de entrega es su principal preocupación: Mismo día, horario definido y día definido son términos fácilmente entendibles. El viejo DHL tradicionalmente tuvo un ofrecimiento de producto basado en el tipo de envío.

Figura 1. **Antes y ahora del producto**



Fuente: Catálogo de productos DHL.

Y la forma de ofrecer los productos también debe de cambiar:

Figura 2. **Antes y ahora del ofrecimiento del producto**



Fuente: Catálogo de productos DHL.

El nuevo enfoque de venta es basarse en la rapidez de entrega:

Figura 3. **El nuevo enfoque de venta**



Fuente: Catálogo de productos DHL.

2.2.3. Línea de productos de la empresa

Se refiere a la diversidad de productos o servicios ofrecidos por una empresa hacia sus compradores y/o usuarios.

2.2.3.1. Descripción de los productos

DHL express 10:30 (DHL expreso 10:30)

Con DHL express 10:30, puede contar con un manejo prioritario que asegura la entrega de sus envíos a las 10:30 hrs. Y con los mismos cómodos horarios de recolección que el resto de productos, tiene más tiempo para preparar y añadir cualquier toque final a sus envíos con destino a USA.

Este servicio también incluye notificación proactiva de entrega y garantía de devolución de dinero.

DHL express 12:00 (DHL expreso 12:00)

Cuando realmente tiene que llegar al medio día del siguiente día hábil posible, el servicio DHL express 12:00 está disponible hacia los mayores centros de negocios de Latinoamérica (México, Colombia y Perú). También incluye notificación proactiva de entrega y garantía de devolución de dinero.

DHL express worldwide (DHL expreso todo el mundo)

El conocido servicio de entrega antes del final del día está disponible para documentos y no documentos a cualquier parte del mundo. Con confiable velocidad a más destinos del mundo utilizando una singular red mejor integrada que la de cualquier otra compañía de envíos express.

DHL import express worldwide (DHL importación expresa todo el mundo)

Si usted importa regularmente documentos, piezas de repuestos, productos terminados u otros artículos, DHL import express es su solución.

El servicio Import Express incluye la recolección de sus importaciones tipo documento o no documento desde virtualmente cualquier lugar del mundo. Su envío viajará a través de la red DHL y se entregará de acuerdo a sus especificaciones.

DHL economy select (DHL selección económica)

El servicio económico está diseñado para envíos de No Documento de una o múltiples piezas ofreciendo la confiabilidad y visibilidad del envío que su negocio necesita. Precios accesibles para un cómodo servicio puerta a puerta dentro de un período de 3 a 6 días, dependiendo del destino sólo dentro de USA.

DHL domestic express (DHL expreso doméstico)

El conocido servicio de final del día ofrece una entrega confiable y económica puerta a puerta el siguiente día hábil posible para sus documentos y paquetes importantes a virtualmente cualquier dirección en Guatemala.

Otros productos:

DHL globalmail business (DHL correo global):

La forma más eficiente de entregar su correspondencia internacional de negocios a cualquier lugar del mundo. Como parte de Deutsche Post World Net, DHL puede ofrecer beneficios globales para entregar su correo de negocios sin clasificar y sin franqueo. Este servicio se ofrece a clientes regulares que tienen cuenta.

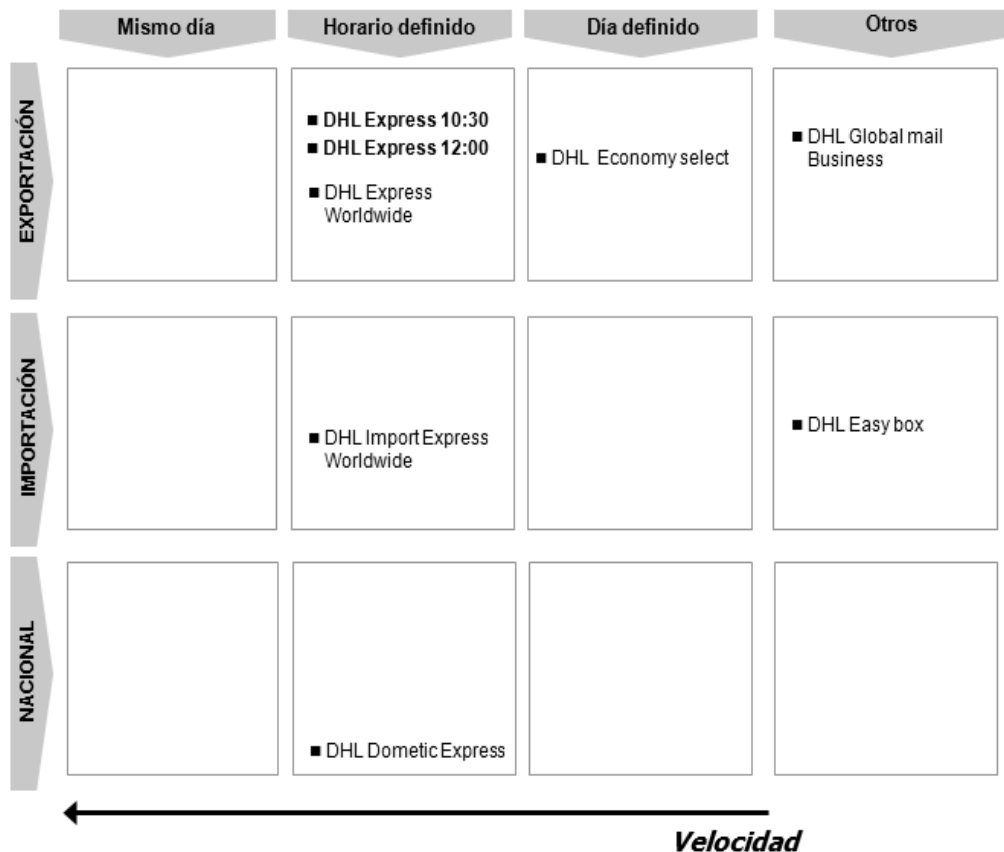
DHL easybox (DHL casillero postal):

Es la forma más fácil de recibir esas compras tan especiales. Su dirección postal en Estados Unidos (Easybox) le permite recibir sus artículos comprados por Internet con toda la seguridad y el respaldo de DHL Express.

2.2.3.2. Características

Como se menciona en la parte de estrategias de desarrollo en productos nuevos, la empresa de servicios express, se centra en las necesidades del cliente en cuestiones de tiempo de entrega de sus paquetes. Por lo cual, se ha agrupado los diferentes productos del portafolio en tipos de servicio y tiempo de entrega. A continuación se presenta una matriz para bosquejar dicha agrupación.

Figura 4. Bosquejo de agrupación de productos



Fuente: Catálogo de productos DHL.

Mismo día: recolección y entrega express puerta a puerta de envíos de documentos y no documentos a la hora de entrega más temprana al mismo día o el siguiente, para envíos de emergencia.

Horario definido: recolección y entrega express puerta a puerta de envíos de documentos y no documentos a un horario estipulado. En este caso se está hablando de horarios de entrega a las 10:00 a.m. en Estado Unidos, 12:00 p.m. para Latinoamérica y final del día sin importar el destino.

Día definido: recolección y entrega puerta a puerta de envíos de documentos y no documentos en un día específico de entrega. Este producto se caracteriza por ser el más económico de todos, ya que el tiempo de tránsito no es tan relevante, no importa que se atrase unos días pero que el precio sea más bajo. Este producto se maneja hacia Estados Unidos y con toda Centro América.

Otros: en esta parte, se encierran productos que no tienen definido día y hora de entrega por la manera en que funcionan. En el caso de Global mail presenta una ventaja en cuestiones de precio, ya que es una entrega masiva dentro de Estado Unidos coordinado con el correo nacional del país en mención. Con Easy Box en una dirección PoBox que se les da a los clientes para que sus compras hechas online puedan ser enviarlas a este casillero en Miami para luego ser importadas a Guatemala.

2.2.3.3. Nombre de la marca

De las necesidades del sistema capitalista se desprende la existencia de diferenciar productos de un mismo género, con idénticas cualidades, de otros ya fabricados, que ingresan a competir en el mercado. ¿Qué hace con un nuevo

producto de las cualidades excepcionales se muestran mayores beneficios que derivan de su utilización y se explotan, mediante los mensajes publicitarios, los deseos de movilidad, comodidad y disfrute de los posibles compradores; para ésto se bautiza al nuevo producto con un flamante nombre propio.

La marca contribuye a la finalidad específica de la publicidad que es proponer y promover productos cualificados. Proporciona identidad e individualidad a las cosas y aumenta su valor respecto a los que no tienen marca.










Todos los productos de la empresa en estudio tienen marca relacionada directamente con el tipo de servicio que es:

- DHL express 10:30
- DHL express 12:00
- DHL express worldwide
- DHL import express worldwide
- DHL economy select
- DHL domestic express
- DHL global mail business

2.2.3.4. Empaques

Los productos que presenta la compañía de servicios express básicamente se encierran en el ramo de servicios. Sin embargo, para poder empaquetar los paquetes y/o documentos y resguardar la seguridad de los mismos, la empresa cuenta con 9 tipos distintos de cajas, cada una tiene un tamaño específico que va acorde al peso que puede transportar. El cliente paga por el peso que desea enviar.

Figura 5. Empaques especiales

MEDIDAS DE CAJAS					VOLUMETRICO
CAJA BLANCA PARA CD					0.5 KG.
	LARGO	ANCHO	ALTO		
Cm	15	3	15		
Pulg.	5.9	1.18	5.9		
# 8 CAJA BLANCA PARA MUESTRAS DE CAFÉ					1 KG.
	LARGO	ANCHO	ALTO		
Cm	27.5	18	8		
Pulg.	10.82	7.08	3.14		
# 2 CAJA BLANCA					1.5 KG.
	LARGO	ANCHO	ALTO		
Cm	28	17.5	15		
Pulg.	11	6.88	5.9		
# 3 CAJA CAFÉ PEQUEÑA					5.5 KG.
	LARGO	ANCHO	ALTO		
Cm	31	31	31.5		
Pulg.	12.2	12.2	12.4		
# 4 CAJA CAFÉ GRANDE					9 KG.
	LARGO	ANCHO	ALTO		
Cm	41	36	36		
Pulg.	16.14	14.17	14.17		
# 5 CAJA MAQUILA					11 KG.
	LARGO	ANCHO	ALTO		
Cm	83	49	16		
Pulg.	32.67	19.29	6.29		
# 6 CAJA CAFÉ EXTRA GRANDE					50 KG.
	LARGO	ANCHO	ALTO		
Cm	85	49.5	70		
Pulg.	33.46	19.48	27.55		
CAJA EXPRESS					2 KG
	LARGO	ANCHO	ALTO		
Cm	46	32	8		
Pulg.	18.11	12.59	3.14		
CAJA TRIANGULO					4 KG
	LARGO	ANCHO	ALTO		
Cm	98	17	13.5		
Pulg.	38.58	6.69	5.31		

Fuente: Catálogo de productos DHL.

2.2.3.5. Garantías

La protección del valor del envío se puede obtener para que documentos express y paquetes, aunque algunas restricciones y limitaciones aplican. Estos dependerán del destino y el contenido del envío.

La protección del valor del envío de DHL prevista por AIG cumple los requisitos generales de la pérdida y los daños a las mercancías en tránsito. La

cobertura es efectiva desde el momento en que DHL Express tiene el control o la posesión de los envíos hasta el momento de la entrega. Es para cubrir la pérdida o el daño físico de bienes, sujeto a limitaciones y exclusiones específicas.

Limitaciones y exclusiones: la protección del valor del envío cubre objetos en tránsito en todo el mundo, aunque se pueden aplicar restricciones temporales de vez en cuando como consecuencia de, pero no limitado a riesgos políticos, terroristas, nucleares, y riesgos de guerra, o por consejo de funcionarios del gobierno. No cubre lo siguiente:

- Retraso
- Fugas ordinarias
- Pérdida de peso o volumen, o el desgaste del envío
- Pérdida, daños o gastos causados por insuficiencia o falta de adaptación de embalaje o la preparación del envío.
- Pérdida, daños o gastos causados por vicio inherente o la naturaleza de la carga.
- Pérdida, daños o gastos atribuibles a la mala conducta por parte del cliente o sus agentes.
- Pérdida, daño o gasto causado por el retraso
- Pérdidas, daños o gastos derivados de la utilización de material nuclear o armas nucleares o radiactivas.

Bases de un arreglo por pérdida: la cobertura está limitada al valor declarado por usted, el costo de reposición, valor de factura o valor real en efectivo lo que es la más baja. Se podrá solicitar pruebas para fundamentar el valor declarado en el caso de una reclamación. En caso de pérdida total de su envío, con la Protección del valor del envío, usted tendrá derecho a un reembolso de los gastos de envío.

En caso de pérdida parcial, tendrá derecho a un reembolso de la proporción de los gastos de envío. Cuando más de un envío es cubierto por la protección del valor del envío está sujeto a la pérdida o daños resultantes de un solo caso, la indemnización total máxima de todos los envíos se limita a 10 millones de euros.

Cómo hacer una reclamación: si desea hacer una reclamación, siempre debe notificar a DHL Express tan pronto como sea posible, pero en cualquier caso, a más tardar 30 días después de la entrega real o prevista cualquiera que ocurra primero.

2.2.4. Etapa del ciclo de vida en el que se encuentra

El ciclo de vida del producto es la evolución de las ventas de un artículo durante el tiempo que permanece en el mercado. Los productos no generan un volumen máximo de ventas inmediatamente después de introducirse en el mercado, ni mantienen su crecimiento indefinidamente. A continuación se muestra el ciclo de evolución:

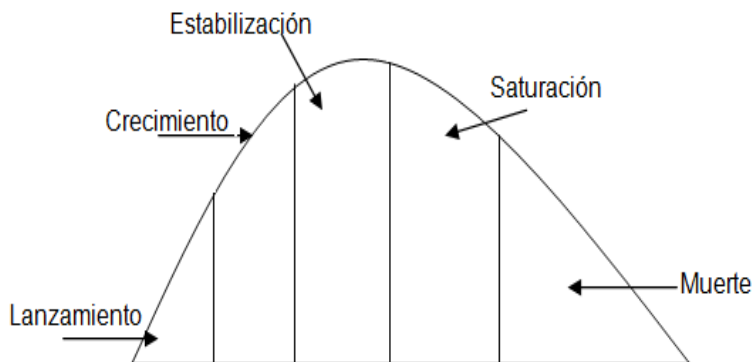
- Lanzamiento: en esta etapa los productos tienen un crecimiento muy por arriba de la demanda real que tendrá el producto ya colocado en el mercado. El precio de introducción en esta etapa está por debajo del

precio regular, que hace que el consumidor compre, por considerar que dicha compra es una oferta.

- **Crecimiento:** termina la campaña promocional del producto, la etapa que viene es la de crecimiento, que va a depender de la penetración que se efectuó con la campaña de publicidad. En esta etapa los precios se deben estabilizar y las campañas de promoción deben ser más discretas, además las promociones deben encaminarse al detallista para lograr mejores pedidos al por mayor.
- **Estabilización:** en esta etapa el producto alcanza su mayor madurez y por ende, sus volúmenes máximos de ventas. Este punto sirve aproximarlos con los estudios pertinentes, ya que estimado este punto con un buen grado de confianza (95%) permite diseñar el tamaño adecuado de las instalaciones que van a construir en un futuro o al menos, dejar provistas las posibles extensiones. Esta etapa es la que debe de tratarse de agrandar al infinito, es la razón de existir de la empresa.
- **Saturación:** cuando en el mercado el consumidor pierde interés por el producto debido a muchas circunstancias, por ejemplo, el apareamiento de otro producto similar con mejores precios y mejor calidad, situación que obligaría al Departamento de Mercadeo, para hacer algunos estudios y modificar el producto y ponerse al grado de competitividad del producto que está haciendo que este llegue a esta etapa indeseable.
- **Muerte del producto:** se da cuando la empresa no hace nada por levantar la curva de ventas del producto o el esfuerzo que se hace no es

el más adecuado para lograr este propósito y es muy difícil que se logre levantar, una vez se entra en esta etapa.

Figura 6. **Ciclo de vida del producto**



Fuente: Fundamentos de la mercadotecnia de Philip Kotler.

Como se menciona en los apartados anteriores, todas las empresas desearían estar en la etapa de crecimiento y prolongarla hasta el infinito. En el mercado actual, esto se hace más difícil por el efecto de crisis económica mundial que se está viviendo, la mayoría industrias se ven atrancadas en la parte de saturación y en el peor de los casos, en la muerte de sus empresas.

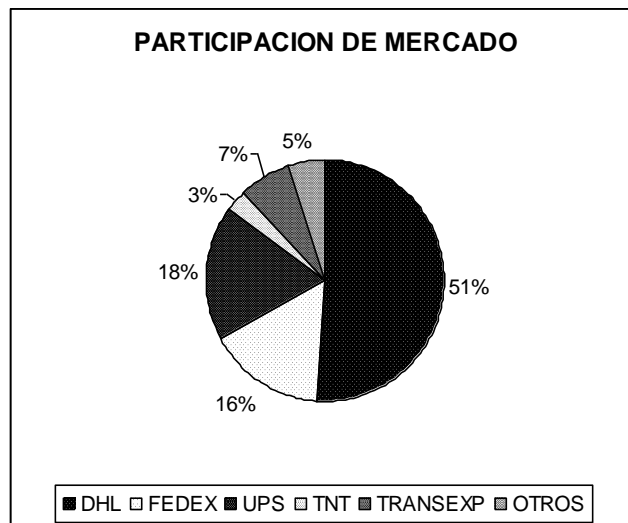
DHL Express va totalmente en contra de estas proyecciones de la mayoría del mercado y desde al año pasado se ha visto un incremento en ventas e ingresos netos para la empresa, lo que lleva a la conclusión que se encuentra en la etapa de crecimiento por todas las estrategias de corto, mediano y largo plazo que sean difundido.

En un mundo tan cambiante, se debe ir a la vanguardia de dichos cambios y acoplarse a las exigencias de los consumidores, empresa que no evoluciona, se muere.

2.2.5. Margen actual de participación en el mercado y de la competencia

En Guatemala existen alrededor de 123 empresas registradas como empresas Courier que prestan un servicio aéreo express, muchas de ellas son revendedoras del servicio e incluso clientes de las empresas más grandes del mercado.

Figura 7. Participación de mercado (gráfico actual)



Fuente: Estudio de mercado realizado por la empresa TNS data.




Todo se reduce a cinco grandes empresas que dominan el mercado: DHL, UPS, FEDEX, TNT y Transexpress; siendo DHL Express el gran dominante del mercado con una participación del 51% y los otros 49% de los compradores

están divididos en todos los demás proveedores tal como se ve en la figura, su competidor más cercano es UPS aunque bastante lejos en puntos porcentuales.

2.2.6. Principales productos de la competencia

Actualmente en el mercado guatemalteco se tienen más de cincuenta empresas que ofrecen un servicio similar a la empresa de estudio o bien, un servicio con características similares de funcionalidad diferente lo que los convierte en un producto sustituto.

Figura 8. Principales productos de empresas competidoras

	Mismo día	Tiempo definido	Día definido
 FedEx International Next Flight	<ul style="list-style-type: none"> ■ FedEx International First (entrega garantizada a las 8:30 a.m. o 9:00 a.m. de IA a US) ■ FedEx International Priority (varios tiempos de entrega: : 10:30 a.m. estándar hacia US) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ FedEx International Economy Service (entrega en 4-5 días hábiles) ■ Fedex International Priority Direct Distribution (para envíos consolidados. El envío se libera de aduana como una unidad y las piezas individuales se entregan en múltiples direcciones en el país destino. Disponible en países clave en UE, MO y América del Norte) 	
 UPS Sonic Air	<ul style="list-style-type: none"> ■ UPS Worldwide Express Plus (entrega garantizada a las 8:30 a.m. a US, 9:00 a.m. a Europa) ■ UPS Worldwide Express (entrega garantizada a las 10:30 a.m. a US, 12:00 a Europa) ■ UPS Worldwide Saver (entrega garantizada al final del día) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ UPS Expedited (Tiempo de entrega en día específico fuera de EU) ■ UPS Standard (Tiempo de entrega en día específico en EU) 	
 TNT Special Express	<ul style="list-style-type: none"> ■ TNT 9:00 Express (entrega garantizada a las 9 a.m. a US) ■ TNT 12:00 Express (entrega garantizada a las 12:00 disponible a US, CL, AR, BR y UE) ■ TNT Global Express 	<ul style="list-style-type: none"> ■ TNT Economy Express 	

Fuente: elaboración propia.

El análisis constante de los principales competidores es primordial hoy en día, para estar un paso delante de los demás y poder tener una mayor captación del mercado. A continuación, se presentarán dos diferentes cuadros,

en donde se hace comparaciones entre los servicios que presenta la empresa en estudio y sus principales competidores.

Figura 9. Principales productos de empresas competidoras

Nombre serv.	Hora entrega	Cobertura	Restricciones peso y tamaño	Información adicional
FedEx International First	8:00 ó 8:30	AUS ■ de CA, GT, MX, PA, VE (1 día), BR*, CL, UY (2 días)	■ hasta 68 kg por paquete ■ Hasta 999 paquetes separados y hasta 10 artículos diferentes en la misma guía	■ Garantía de devolución de dinero ■ Prueba de entrega ■ No se aceptan productos peligrosos ■ No se guarda en localidad ■ No hay entregas los sábados ■ Valor máximo declarado en aduana de US \$50,000
FedEx International Priority	10:30 (Tiempo entrega estándar a EEUU) 12:00 (Sao Paulo) o final del día	AUS ■ de CA, CO, GT, MX, PA, VE (1 día), AR, BR*, CL, EC, PE, PY, UY (2 días)	■ Los paquetes pueden tener hasta 274 cm de ancho y 330 cm de largo y circunferencia** combinados	■ Notificación proactiva de entrega ■ Entrega con garantía de devolución de dinero ■ Servicios opcionales ■ Entrega los sábados (para Worldwide Express)
UPS Worldwide Express Plus	8:00 ó 8:30 (US) 9:00 (Europa 2o día)	AUS ■ de CA, GT, MX, PA, VE (1 día), AR, BR, CL, EC, PE, PY, UY (2 días) A Europa ■ de CA, MX, BR (3 días)	■ Paquetes hasta de 70 kg ■ Paquetes de hasta 330 cm en longitud y circunferencia combinadas ■ Los paquetes que pesan más de 31.5 kg, 25 kg dentro de EU, requieren una etiqueta de paquete pesado	■ Garantía de devolución de dinero (solo premium) ■ Seguro hasta 2.500 € /incluyendo envío ■ Prueba de entrega ■ Manejo priorizado bajo solicitud
UPS Worldwide Express	10:30 (US) 12:00 (Europa 2o día) 14:00 (México)	AUS ■ Igual a anterior + CO (1 día) A Europa ■ de CA, MX, BR (3 días)		
UPS Express Saver	Final del día	215 países		
TNT 09:00 Express	9:00 (Europa 3 días)	A Europa: de SOCO	Hasta 210 Kg	
TNT 12:00 Express	12:00 (US y Latam 2 días, Europa 3 días)	AUS: de todos los países A AR, BR, CL desde SOCO A Europa: desde SOCO	Hasta 500 Kg	
TNT Global Express	Final del día	220 países	Hasta 500 Kg	



Fuente: elaboración propia.

2.3. Precio

El precio es la expresión de valor que tiene un producto o servicio, manifestado en términos monetarios u otros elementos de utilidad, que el comprador debe pagar al vendedor para lograr el conjunto de beneficios que resultan de tener o usar el producto o servicio.

2.3.1. Aspectos generales

En el desarrollo de la economía ha habido debate prolongado acerca de la relación entre el precio y el valor. Originalmente, la escuela clásica consideraba que el precio dependía directamente del valor, entendido como la cantidad de trabajo encápsulada en la producción de una mercancía dada. Posteriormente, a partir del trabajo de los marginalistas, se llegó a concebir que el precio depende de la utilidad que cada individuo asigna al bien o servicio en cuestión.

Una opinión que está llegando a ser de creciente influencia, a partir del trabajo de Piero Sraffa, es que el precio se determina en relación a un paquete de productos o mercaderías básicas o numerario (incluyendo el trabajo) que son fundamentales para la producción de los bienes de todo tipo. Dado que la relación entre valor (entendido como la cantidad de esas mercaderías básicas utilizadas en la producción) y precios constituyen la base de la ganancia, analizar la relación que se da entre el valor y el precio permite identificar la estrategia de precio que a largo plazo puede resultar exitosa para una compañía.

A lo largo del tiempo los precios pueden crecer (inflación) o decrecer (deflación). Estas variaciones se determinan mediante el cálculo del índice de

precios, existiendo varios como el denominado Índice de Precios al Consumidor (IPC), el Índice de Precios Industriales (IPI), etc.

2.3.2. Estrategias de precios de la empresa

Las tarifas para el servicio express se calculan en base a los pesos de la mercadería, así como las medidas del empaque para sacar lo que se conoce como peso volumétrico, dicho peso, se obtiene multiplicando las tres medidas que constituye a un paquete, teniendo como dimensional principal los centímetros, para así, obtener el volumen en centímetros cúbicos, luego se divide en una constante de 5000 (número dado por estudios previos) y es así como se obtiene el peso en kilogramos.

Luego de obtener los dos pesos se comparan y la tarifa se calculará en base al peso más alto.

El intervalo de cálculo de tarifas va de medio kilo en medio kilo y dividido en distintas zonas, que dependerán de la lejanía del lugar segmentados de la siguiente forma:

- Centro América
- Miami
- Resto de Estados Unidos
- México y el Caribe
- Europa
- Asia
- Resto del mundo

La empresa ofrece otro tipo de servicios los cuales dependerán de las necesidades del cliente, en donde ofrece servicios Premium a un costo mayor, o bien, servicios con un tiempo de tránsito más lento a un menor costo.

En términos generales, el precio sugerido por la empresa en estudio es uno de los precios más competitivos del mercado y se adaptan a lo ofrecido por la competencia.

Figura 10. Ejemplo de un tarifario Express Aéreo

ZONA	Precio USD \$	Peso kilos	ZONAS							
			1	2	3	4	5	6	7	
ZONA 1										
▶ Centroamérica		0.5	24.75	31.75	45.85	54.85	58.75	63.45	77.20	
ZONA 2		1.0	30.55	40.70	60.10	70.65	75.40	80.15	97.00	
▶ Miami		1.5	40.10	54.05	78.85	91.45	98.70	108.00	134.15	
ZONA 3		2.0	49.65	67.40	97.60	112.25	122.00	135.85	171.30	
			Para envíos superiores a los 2 kg, favor referirse a la Tarifa de Paquetes							
▶ Resto de Estados Unidos & Canadá		0.5	31.75	48.40	69.70	80.30	93.30	110.25	141.45	
		1.0	38.60	56.80	81.50	93.40	106.20	123.75	158.25	
ZONA 4		1.5	45.45	65.20	93.30	106.50	119.10	137.25	175.05	
▶ Mexico, Suramerica, Caribe		2.0	52.30	73.60	105.10	119.60	132.00	150.75	181.85	
ZONA 5		2.5	59.15	82.00	116.80	132.60	144.80	164.15	208.65	
		3.0	66.00	90.40	128.50	145.60	157.60	177.55	225.45	
▶ Europa		3.5	72.85	98.80	140.20	158.60	170.40	190.95	242.25	
ZONA 6		4.0	79.70	107.20	151.90	171.60	183.20	204.35	259.05	
		4.5	86.55	115.60	163.60	184.60	196.00	217.75	275.85	
ZONA 7		5.0	93.40	124.00	175.30	197.60	208.80	231.15	292.65	
▶ Asia		5.5	98.55	131.30	185.30	209.75	221.60	244.55	309.45	
		6.0	103.70	138.60	195.30	221.90	234.40	257.95	326.25	
▶ Resto del Mundo		6.5	108.85	145.90	205.30	234.05	247.20	271.35	343.05	
		7.0	114.00	153.20	215.30	246.20	260.00	284.75	359.85	
		7.5	119.15	160.50	225.30	258.35	272.60	298.15	376.65	
		8.0	124.30	167.80	235.30	270.50	285.60	311.55	393.45	
		8.5	129.45	175.10	245.30	282.65	298.40	324.95	410.25	
		9.0	134.60	182.40	255.30	294.80	311.20	338.35	427.05	
		9.5	139.75	189.70	265.30	306.95	324.00	351.75	443.85	

Fuente: Tarifario de ejemplo DHL.

2.3.3. Precios de la competencia

El cálculo de las tarifas de la competencia directa básicamente tiene el mismo patrón que el mencionado en el punto anterior. Tomando en cuenta los pesos y dimensiones de mercadería, así como el país de destino/origen distribuidos en las mismas zonas que el modelo anterior.

En el mercado se puede encontrar distintas estrategias de precios en donde se encuentra a proveedores del servicio como TNT y Transexpress donde su estrategia son precios bajos con un servicio que cumple pero no da mayores garantías y los proveedores que ofrecen servicios Premium en especial para Estados Unidos como UPS y FEDEX donde los precios son los más altos del mercado pero son los únicos dos que ofrecen un día siguiente de entrega para dicho país, aunque, su capacidad de negociación se ve limitada lo cual es crítico para una economía como la guatemalteca, donde es muy sensible al precio lo que provoca tener una presencia en el mercado mas baja.

Actualmente la competencia del mercado de servicios Courier Express es cada vez más agresiva donde los precios bajos es un tema cada vez más sensible.

2.4. Plaza

Elemento del mix que se utiliza para conseguir que un producto llegue satisfactoriamente al cliente

2.4.1. Aspectos generales

La distribución trata de cómo hacer llegar físicamente el producto (bien o servicio) al consumidor; la distribución comercial es responsable de que aumente el valor tiempo y el valor lugar a un bien. Por ejemplo, una bebida refrescante tiene un valor por su marca, imagen, etc.

La distribución comercial aumenta el valor tiempo y valor lugar poniéndola a disposición del cliente en el momento y lugar en que la necesita o desea comprarla.

Los canales de distribución no se pueden restringir a los productos físicos. Pueden ser importantes para promover un servicio desde el productor al consumidor en ciertos sectores, ya que ambos canales, directos e indirectos, pueden ser utilizados.

2.4.2. Estrategias de distribución

La red de esta empresa ha crecido a un ritmo increíble. La empresa se expandió hacia el oeste desde Hawái hasta el lejano Oriente y a las costas del Pacífico y luego hacia el Medio Oriente, África y Europa. Hacia el 1988 ya estaban presentes en 170 países y tenía 16000 empleados.

En Guatemala la empresa inicia sus operaciones en 1981 con sus instalaciones en la zona 9 en donde actualmente se encuentra uno de sus puntos de ventas.

Debido al éxito y el crecimiento obtenido 20 años después se traslada a sus nuevas instalaciones ubicadas en zona 13 en esta ciudad Capital. Actualmente cuenta con 6 puntos de ventas en todo el país: Express Center Zona 9, Autoservicio Express Zona 10, Express Center Roosevelt, Antigua Guatemala, Quetzaltenango, Recinto Aduanal.

La empresa express brinda servicios a más de 500 aeropuertos en Europa, Asia Pacífico, América Latina, medio oriente y África y aproximadamente 50 de los Estados en EEUU. Con una cobertura global y densidad tan extensas la red aérea es inigualable en la industria express. Forma la columna vertebral de la organización internacional de envíos express.

Se mantiene un sofisticado sistema de rutas aéreas Express estandarizadas. Las rutas funcionan con aerolíneas propiedad de DHL así como con socios contratados y aerolíneas de terceros.

Para optimizar las funcionalidades y economía se comercializa la capacidad aérea excedentaria y se ofrece servicio aeropuerto a aeropuerto a empresas asociadas y subcontratadas.

2.4.3. Canales

Hablando de la red internacional, los canales de distribución aéreo se manejan en una optimización de rutas para tener cubierto todo el mundo y conexiones estratégicas para cumplir con los tiempos de tránsito establecidos y que los costos internos de transporte no se eleven.

Destinos cubiertos: 120 000 en 220 países.

Empleados: Aprox. 100 000

Vehículos: 82 000

Bases: 4 400

Aeropuertos en los que opera: 550

Con los canales de distribución local, se cuenta con entrega en toda Guatemala, utilizando transporte propio para la ciudad de Guatemala y cercanías y para el interior de la república se terceriza el servicio con cuales quiera de las empresas nacionales que ofrecen el servicio, siendo siempre el responsable de la carga la empresa como tal.

2.4.4. Cobertura

La empresa Express tiene la más grande red internacional llegando a más 120000 puntos de entrega en 220 países del mundo, ofreciendo un servicio puerta a puerta.

Para Guatemala, se cubre toda la república utilizando transporte propio para la ciudad de Guatemala y cercanías y para el interior de la república se terceriza el servicio con cuales quiera de las empresas nacionales que ofrecen el servicio, siendo siempre el responsable de la carga la empresa como tal.

2.4.5. Ubicaciones

Internacionalmente se encuentran en 220 distintos países, donde tiene diferentes estaciones dependiente el tamaño y economía del país. Por ejemplo Guatemala que tiene 6 diferentes ubicaciones de oficinas del servicio al cliente.

Aunque muchas de las estaciones, no son parte de la red internacional de DHL, sino que son representaciones de franquicia, también son tomadas en cuenta como parte de los destinos y orígenes.

Lo anterior obedece al tamaño en ingresos monetarios que dicha estación representa, conforme al crecimiento de dicha estación, la red internacional de DHL absorbe en su totalidad, para con ello, gozar de toda la infraestructura, inversión y ventajas administrativas.

A continuación se presenta un cuadro con las ubicaciones.

Figura 11. Distribución de países por zonas



Sur America Mexico & Caribe	Europa	Asia	Resto del Mundo
ANGUILLA	ALBANIA	AFGANISTAN	BAHRAIN
ANTIGUA	ANDORRA	BOSNIA AND HERZ	BANGLADESH
ARGENTINA	AUSTRIA	CAMBODIA	BELARUS
ARUBA	BELGIUM	CHINA, PEOPLE'S	BENIN
BAHAMAS	BULGARIA	HONG KONG	BHUTAN
BARBADOS	CANARY ISLANDS	IRAG	BOTSWANA
BERMUDA	CROATIA	JAPAN	BRUNEI
BOLIVIA	CZECH REPUBLIC	KOREA, REPUBLIC	BURKINA FASO
BONAIRE	DENMARK	LAO PEOPLE'S DE	BURUNDI
BRAZIL	FINLAND	MACAU	CAMEROON
CAYMAN ISLANDS	FRANCE	MALTA	CAPE VERDE
CHILE	GERMANY	SINGAPORE	CENTRAL AFRICAN
COLOMBIA	GIBRALTAR	TAIWAN	CHAD
CUBA	GREECE	THAILAND	COMOROS
CURACAO	GREENLAND	TURKEY	CONGO
DOMINICA	GUERNSEY	VIETNAM	CONGO, THE DEMO
DOMINICAN REPUB	HUNGARY		COOK ISLANDS
ECUADOR	ICELAND		COTE D'IVOIRE
FRENCH GUIANA	IRELAND, REPUB		CYPRUS
GRENADA	ITALY		DJIBOUTI
GUADELOUPE	JERSEY		EAST TIMOR
GUYANA (BRITISH	LATVIA		EGYPT
HAITI	LUXEMBOURG		EQUATORIAL GUIN
JAMAICA	MACEDONIA		ERITREA
MARTINIQUE	MONACO		ESTONIA
MEXICO	NETHERLANDS, TH		ETHIOPIA
MONTERRAT	NORWAY		FALKLAND ISLAND
NEVIS	POLAND		FAROE ISLANDS
PARAGUAY	PORTUGAL		FIJI
PERU	ROMANIA		GABON
ST. BARTHELEMY	SERBIA AND MONT		GAMBIA
ST. EUSTATIUS	SPAIN		GEORGIA
ST. KITTS	SWEDEN		GHANA
ST. LUCIA	SWITZERLAND		GUINEA REPUBLIC
ST. MAARTEN	UNITED KINGDOM		GUINEA-BISSAU
ST. VINCENT			INDIA
TRINIDAD & TOBA			GHANA
TURKS & CAICOS			GUINEA REPUBLIC
URUGUAY			GUINEA-BISSAU
VENEZUELA			INDIA
			FEDERAT
			KENYA
			KIRIBATI
			KUWAIT
			KYRGYZSTAN
			LEBANON
			LESOTHO
			LIBERIA
			LITHUANIA
			LIBYA
			LITHUANIA
			MADAGASCAR
			SYRIA
			MALAWI
			TAMIFI
			MALAYSIA
			TAJIKISTAN
			MALDIVES
			TANZANIA
			MALI
			TOGO
			MAURITANIA
			TONGA
			MAURITIUS
			TUNISIA
			MOLDOVA, REPUB
			TURKMEINISTAN
			MONGOLIA
			TUVALU
			MOROCCO
			UGANDA
			MOZAMBIQUE
			UKRAINE
			MYANMAR
			UNITED ARAB EMIR
			NAMIBIA
			UZBEKISTAN
			NAURU, REPUBLIC
			VANUATU
			NEPAL
			YEMEN
			NEW CALEDONIA
			ZAMBIA
			NEW ZEALAND
			ZIMBABWE
			NIGER
			NIGERIA
			NIUE
			OMAN
			PAKISTAN
			PAPAU NEW GUINE
			PHILIPPINES, TH
			QATAR
			REUNION, ISLAND
			RUSSIAN FEDERAT
			PHILIPPINES, TH
			QATAR
			ISLAND

Fuente: Catálogo de productos DHL.

2.4.6. Transportes

La empresa Express ha creado pautas que aseguran que se utilicen solamente las aeronaves más seguras, modernas, seguras para el medio ambiente en todo momento. Igualmente, todas sus instalaciones deben ofrecer tecnología de primer nivel y cumplir con las más altas normas ambientales y de seguridad.

Figura 12. Aviones utilizados

	<p><u>DOOR SIZES</u></p> <p>Main cargo door 140" x 88" / 3.55m x 2.24m Fwd belly door 54" x 42" / 1.37m x 1.07m Rear belly door 54" x 44" / 1.37m x 1.12m Cargo door sill 109" / 2.76 m Belly door sill fwd 50" / 1.27 m Belly door sill rear 47" / 1.19 m</p>
<p><u>OTHER DATA</u></p> <p>Max Payload 53.000 lbs / 24.042 kg Max Cruise speed 460 kts / 830 km/hr Cruising altitude 35.000 ft / 10.650 m</p>	 <p><u>BOEING 727-200F</u></p>

Fuente: Catálogo de productos DHL.

2.5. Promoción

La comunicación persigue difundir un mensaje y que éste tenga una respuesta del público objetivo al que va destinado. Los objetivos principales de

la comunicación son: comunicar las características del producto, comunicar los beneficios del producto y que se recuerde o se compre la marca / producto.

2.5.1. Aspectos generales

Para Kotler, Cámara, Grande y Cruz, autores del libro Dirección de Marketing, la promoción es la cuarta herramienta del marketing-mix, incluye las distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar los méritos de sus productos y persuadir a su público objetivo para que compren.

2.5.2. Estrategias de promoción y publicidad de la empresa

Esta parte es regida a nivel mundial de parte de la oficina regional ubicada en Alemania, dichas estrategias deben de ir amarradas en sí al rol internacional que desempeña la empresa, en donde impacte en todos los mercados y no en uno en específico.

Por dar un ejemplo, se utiliza el promover la marca en la televisión internacional en canales de deporte como ESPN que son cadenas globales vistas en todo el mundo y diferentes lenguas, siempre se apoyarán con empresas multiculturales que se acople a los factores psicográficos de cada uno de los continentes y lenguas.

Actualmente se está trabajando en publicidad y estrategia de promoción en: la fórmula uno en circuitos mundiales, patrocinio al equipo de fútbol Manchester United de Inglaterra y la liga inglesa de rugby.

2.5.3. Promoción de ventas

Para esta parte, a diferencia de la estrategia de promoción de marca, si es regulada por decisiones locales, dependiente el mercado en el que se encuentren y que tan agresiva sea la competencia. Para el mercado guatemalteco, constantemente se trabajan con promociones a corto y mediano plazo para incentivar la compra, se puede poner como ejemplo que al realizar tres envíos el cuarto envíos es gratis, descuento en envíos de pesos fuertes o algún tipo de rifa de artículos de alto valor como ipads, ipods, teléfonos y algunos otros electrónicos.

2.6. Análisis FODA de la empresa

Es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

2.6.1. Fortalezas

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué ventajas tiene la empresa?
- ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?
- ¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?
- ¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

2.6.2. Oportunidades

Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?
- ¿De qué tendencias del mercado se tiene información?
- ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
- ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
- ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

2.6.3. Debilidades

Las debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: Aspectos del Servicio que se brinda, Aspectos Financieros, Aspectos de Mercado, Aspectos Organizacionales, Aspectos de Control. Las Debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué se puede mejorar?
- ¿Qué se debería evitar?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?

- ¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

2.6.4. Amenazas

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?
- ¿Qué están haciendo los competidores?
- ¿Se tienen problemas de recursos de capital?
- ¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

2.6.5. Análisis de matriz FODA

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización. Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia.

Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable como sería el desarrollo de un nuevo producto.

Tabla I. **Matriz FODA**

<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>Lista de Fortalezas F1. F2. ... Fn.</p>	<p>Lista de Debilidades D1. D2. ... Dr.</p>
<p>Lista de Oportunidades O1. O2. ... Op.</p>	<p>FO (Maxi-Maxi) <i>Estrategia para maximizar tanto las F como las O.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (O1, O2, F1, F3 ...)</p>	<p>DO (Mini-Maxi) <i>Estrategia para minimizar las D y maximizar las O.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (O1, O2, D1, D3, ...)</p>
<p>Lista de Amenazas A1. A2. ... Aq.</p>	<p>FA (Maxi-Mini) <i>Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (F1, F3, A2, A3, ...)</p>	<p>DA (Mini-Mini) <i>Estrategia para minimizar tanto las A como las D.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (D1, D3, A1, A2, A3, ...)</p>

Fuente: Instituto politécnico nacional. Metodología para el análisis FODA.

3. PROPUESTA

Todo el proyecto nace con base en la necesidad de encontrar nuevas oportunidades de comercio con respecto al servicio express aéreo, el esfuerzo se centra en localizar clientes nuevos a través de un ejecutivo sin identificación de empresa que visite a diferentes empresas en edificios comerciales y así incrementar los ingresos de la institución.

3.1. Definición del problema y objetivos de la investigación

Al momento de establecer las directrices de la investigación, se toma un nuevo enfoque y se aprovechará el estar frente al cliente quien puede dar información valiosa a la persona entrevistadora que puede recabar y así, se pueden tomar acciones correctivas, preventivas las cuales ayudarán a retener y obtener la lealtad del cliente, con que se traduce en la retención del ingreso actual y ayudará a ese nuevo ingreso que se busca y con una muestra significativa, se sabrá cual es la porción del mercado que se tiene con respecto a la competencia.

En resumen el objetivo principal de la investigación es:

Realizar un estudio de mercado a una empresa de servicio Express Aéreo, para determinar su posicionamiento en comparación a otras empresas del mismo ramo en el mercado guatemalteco, para desarrollar oportunidades potenciales de comercio.

3.2. Desarrollo del plan de investigación para recabar información

El plan de investigación es un documento en donde se recopilan las bases y los criterios a desarrollar para realizar una investigación global de mercado.

3.2.1. Fuentes de datos primarios

Se identificaron por sector los edificios empresariales, parques industriales y bodegas de la ciudad capital, en los que se centra una gran cantidad de clientes activos y potenciales. Esta segmentación es muy importante para poder delimitar y tener un alcance real y una meta alcanzable para recabar la información que se necesita.

La fuente de datos a consultar para saber que edificios se deben de visitar, será sencilla: directorio de páginas amarillas, directorio de páginas a colores, prensa, directorios empresarias como el de la Cámara de Comercio y la información que puedan dar los ejecutivos de campo y courier, que día a día visitan estos lugares comerciales. Se hará una base de datos para tener un mejor orden y control.

3.2.2. Procedimiento para la investigación

Se realizarán visitas de campo en la cual el ejecutivo de mercadeo visitará los principales edificios comerciales, parques industriales y bodegas con el objetivo de recolectar información verídica en contacto directo con la persona comerciante. El ejecutivo tendrá que entrevistar al cliente para poder identificar todos los beneficios y fallas del servicio de la empresa, si el cliente está con la competencia, tendrá que indagar a manera de saber por qué prefiere estar con

este proveedor. Será indispensable entrevistar a todo el personal involucrado en manejo de esta información.

Una vez recolectada toda la información necesaria, se procederá a realizar los respectivos análisis de las entrevistas realizadas para poder identificar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa frente a los demás proveedores del mismo servicio y porque no, analizar a la competencia en cuestiones de servicio, tarifas y tiempos de tránsito para poder atacar estos puntos, igualando esta capacidad. Las empresas que trabajen con la competencia, serán filtradas y la información de contacto y teléfono, se harán llegar al ejecutivo de telemarketing para que sea contactado e iniciar con el proceso de persuasión y obtener en un mediano plazo un nuevo cliente.

3.2.3. Plan de muestreo

Existen dos tipos de planes de muestreo, por variable y por atributo. Regularmente esto se utiliza para muestrear un elemento del grupo y luego sacar una conclusión de todo el lote, esto es muy común en una industria como la maquila, donde escogen una o dos prendas para analizarlas y sacar conclusiones de todo el lote confeccionado. En este caso de la investigación, no se procederá con esta herramienta. No se sacará una muestra sino que, se recabará toda la información posible para analizar y contactar a las empresas localizadas una por una.

3.2.4. Cálculo de la muestra

Para el cálculo de la muestra no será en condiciones óptimas, se debe de tomar en cuenta que el recurso asignado es limitado así como el tiempo para ejecutar las visitas. Debe de ser en un lapso de tiempo corto para impactar en el

corto plazo y asegurar la productividad del ejecutivo. Se cuenta con únicamente un ejecutivo para hacer el proyecto en un lapso de mes y medio, que se reducen a 25 días hábiles, no se prolongó más por presupuesto limitado de viáticos como gasto de gasolina y parqueos.

Tabla II. **Cálculo de empresas a visitar**

Numero de Ejecutivos	1
Numero de días habiles	25
Visitas a Edificios	1 diario
Niveles promedio de edificio	12
Prom. Empresas por nivel	1
Entrevistas minis por empresa	1
Nivel de aceptacion	70%

Total Edificios Visitados	25
Total de empresas a visitar	300

Nivel de Aceptacion al 70%

Total de empresas a visitar	176
------------------------------------	------------

Fuente: elaboración propia.

3.2.5. **Diseño del cuestionario**

Formulando con precisión los objetivos a conseguir, desmenuzando el problema a investigar, eliminando lo superfluo y centrando el contenido de la encuesta, delimitando, si es posible, las variables intervinientes y diseñando la muestra. Se incluye la forma de presentación de resultados así como los costos de la investigación.

Bajo la premisa anterior el objetivo principal de la encuesta es encontrar oportunidades de comercio para el incremento de las ventas, se debe saber si

la empresa trabaja con envíos aéreos internacionales, con quien está trabajando actualmente, qué tipo de servicios utiliza y cuál es motivo de preferencia para el proveedor del servicio. Así mismo, se debe de conseguir los datos para comunicarse posteriormente, requiriendo como mínimo teléfono y nombre del contacto. Se debe de tomar en cuenta que puede haber varias opciones de respuesta por la diversidad de oferentes en el mercado. (ver bosquejo de cuestionario en anexos).

3.2.6. Métodos para establecer contactos

En muchas empresas se tienen distintos contactos y/o usuarios que se encargan de una tarea en específico. Por dar un ejemplo, las secretarías de recepción, suelen hacer envío de documentos y paquetes pequeños desempeñando una labor administrativa de centralización donde llevan el control y solicitan las recolectas de los mismos. Por tratarse de comercio internacional regularmente hay un encargado de importación y otro de exportación, dependerá de la estructura y tamaño de la empresa.

La idea es que se obtenga la mayor cantidad de contactos posible en las entrevistas utilizando el procedimiento denominado “*Networking*”; esta herramienta de venta es muy útil para establecer contactos, aunque su nombre se escucha muy sofisticado, la técnica se trata de simplemente preguntar si tiene departamentos específicos que se encarguen de manera individual en realizar envíos, al ir con este nuevo referido se le pregunta si hay alguien más que haga una labor similar y así sucesivamente hasta tener una red completa de contactos. En resumen, es preguntar a cada usuario si hay otro usuario y tener el contacto de todos para con ello, explorar las diferentes oportunidades de comercio.

3.3. Características del mercado

Un mercado es un sistema (a veces también un lugar) donde las personas negocian e intercambian bienes y servicios. Los mercados se rigen por unas leyes económicas que, de la misma manera que las leyes de la física, se pueden estudiar científicamente y pueden ayudar a prever la evolución y el comportamiento de un mercado.

3.3.1. Criterio de segmentación a aplicar

Guatemala es un país con una economía en vías de desarrollo, parte de esto es la demostración que la gran mayoría de empresas que trabajan con el comercio internacional se encuentran en la ciudad capital.

En base a la premisa anterior se tomó como centro de estudio la ciudad capital con el adicional que, la gran mayoría de estas grandes empresas aunque tenga un área operativa asignada en el interior de la república, sus oficinas administrativas por temas de presentación, mano de obra calificada y fácil acceso, se encuentran en los edificios comerciales como Europlaza o Plaza las Margaritas por dar un ejemplo; en las oficinas administrativas se encuentra la raíz de todo, todos los contactos y encargados de las operaciones están basados en estos lugares, quizá no se hable con ellos, pero se tendrá el contacto para luego hacer la gestión de venta, que es lo que en este momento se está buscando.

¿Dónde está la gran mayoría de edificios comerciales?. La gran mayoría se encuentran en las zonas 10, 9, 14 y 13, lo cual beneficia por la limitación de tiempo que se tiene y que ayuda a mantener un costo bajo de viáticos para el ejecutivo, que es parte importante a considerar para el desarrollo del proyecto.

3.3.2. Segmentos a seleccionar del mercado

Las empresas que encajan y serán seleccionadas para el estudio, son todas aquellas que tengan que ver con el comercio internacional ya sean importaciones y/o exportaciones por medio de transporte aéreo. Cabe mencionar que hay que indagar con el entrevistado, puede ser que solo trabajen con fletes marítimos pero regularmente hay un envío de papelería previo para que llegue antes a destino y así adelantar con el trámite y regularmente lo envían aéreo.

Cualquiera que sea el rol de la empresa puede encajar en la descripción, para dar algunos ejemplos se pueden mencionar: importadora de cualquier tipo, exportadora de cualquier tipo, bufete de abogados, agencias de transporte, agropecuarias, productos agroindustriales, repuestos, bufete de auditores, productores, productos animales, productos preceaderos, laboratorios, clínicas médicas, desarrollo e investigación, médicos naturistas entre otros.

3.3.3. Ubicación

Por la misma centralización en la ciudad capital, se verán beneficiados para poder realizar de manera fácil el estudio. La gran mayoría se encuentran en las zonas 10, 9, 14 y 13, lo cual beneficia por la limitación de tiempo que se tiene y que ayuda en mantener un costo bajo de viáticos para el ejecutivo, que es parte importante a considerar para el desarrollo del proyecto. Se tiene complejos de bodegas nuevas en zona 12. El Cortijo I y II así como ofibodegas en carretera a El Salvador y Tikal futura en la zona 11.

3.4. Definición de recursos requeridos

Los recursos requeridos se refieren a todos aquellos insumos que serán necesarios para realizar la investigación, ya sean materiales o humanos.

3.4.1. Recurso humano requerido para implementación

Para realizar el estudio, es necesario que lo realice un agente externo a la empresa para que no tome partido y no sesgue el estudio y así obtener datos duros e irrefutables.

El perfil que cumple con esto, es un estudiante de cierre de Ingeniería Industrial que tenga el criterio para entrevistar y poder capturar la información de manera responsable, contratado por la empresa como un contratista y no como un empleado en sí. Debe de poseer una buena presentación personal, donde cause confianza a los entrevistados y puedan facilitar la información, de preferencia de sexo masculino, extrovertido y con facilidad de palabra.

Luego de capturar toda la información, el personal de ventas se encargará de ejecutar las acciones de contactar al cliente potencial y entrar a una negociación por un lado y el análisis de mercado como tal, lo realizará el mismo estudiante posterior de hacer el trabajo de campo conjunto con el supervisor de ventas y el gerente de ventas.

3.4.2. Recurso material requerido para implementación

Refiriéndose al material de trabajo, no requiere mayor inversión, la persona que realice el estudio debe de facilitarse una computadora para que realice las tabulaciones día a día y pueda presentar el trabajo final. Equipo de

impresión, papelería y útiles que se necesiten para la investigación se debe de tomar en cuenta, aunque no representen gasto extra. El transporte de la persona no será problema, ejecutivos de la empresa salen diariamente a visitar a clientes, cualquiera de ellos puede transportar a la persona que esté haciendo la investigación tanto de ida como de vuelta, por lo que, no es necesario que el investigador posea automóvil.

3.4.3. Costos de los recursos requeridos para implementación

Este costo se basará en el pago de la persona que realice la investigación, el transporte y algunos viáticos que se necesiten como por ejemplo pago de parqueos que en este caso serán pocos. Los costos extra que se deben de tomar en cuenta mensualmente serán:

Salario de investigador:	Q.2 700,00
Costo de transporte:	Q. 720,00
<u>Viáticos:</u>	<u>Q. 250,00</u>
Total:	Q.3 670,00

3.4.4. Tiempo estimado para la ejecución

Tomando en cuenta que será una persona nueva completamente ajena al tema de comercio internacional, se le dará un entrenamiento de internacionales, esta labor tomara por lo menos un mes y se aprovechará a realizar otros mini proyectos. La investigación de campo en sí, tiene un plazo de un mes y se dará un mes más para que realice los cálculos, conclusiones y recomendaciones del estudio. En resumen, el tiempo estimado para la ejecución no debe de exceder los tres meses.

4. ESTUDIO DE MERCADO. ANÁLISIS DE DATOS

La presentación es el proceso mediante el cual dispone de contenido de un tema para una audiencia. Una presentación es una forma de ofrecer y mostrar información de datos y resultados de una investigación.

4.1. Presentación de resultados

Las tareas planificadas se cumplieron a cabalidad y se logró recabar la información requerida por la empresa, se debe de tomar en cuenta que se buscan nuevas oportunidades de comercio y saber como está la empresa ante los demás competidores.

4.1.1. Tabulación de datos

El ejecutivo que ha realizado la investigación, diariamente estuvo alimentando la hoja de cálculo para ir revisando avances y tener información al día. Al final, se logro información sustanciosa que servirá para tomar acciones correctivas y preventivas que se irán viendo en el transcurso del escrito.

Se cuenta con una gran captura de datos pero por cuestiones de estudio se centrará en el resumen de los resultados, que en esencia, es lo que se necesita para la toma de decisiones.

Se toma como evidencia que el mercado de servicio Express Aéreo se lo comparten cinco grandes empresas: DHL, FEDEX, TNT, UPS y Transexpress.

Tabla III. **Resumen de encuestas realizadas**

TOTAL DE ENCUESTAS REALIZADAS	232
TOTAL DE CLIENTES QUE NO UTILIZAN A DHL	71
TOTAL DE CLIENTES QUE COMPARTEN EL SERVICIO DE DHL CON OTRO PROVEEDOR	99
TOTAL DE CLIENTES QUE UTILIZAN A DHL	161
CLIENTES QUE UTILIZAN UNICAMENTE A DHL	62
TOTAL DE CLIENTES QUE UTILIZAN UPS	80
CLIENTES QUE UTILIZAN UNICAMENTE A UPS	20
TOTAL DE CLIENTES QUE UTILIZAN A FEDEX	68
CLIENTES QUE UTILIZAN UNICAMENTE A FEDEX	15
TOTAL DE CLIENTES QUE UTILIZAN TRANSEXPRESS	29
CLIENTES QUE UTILIZAN UNICAMENTE A TRANSEXPRESS	8
TOTAL DE CLIENTES QUE UTILIZAN TNT	21
CLIENTES QUE UTILIZAN UNICAMENTE A TNT	1

Fuente: elaboración propia.

Hay otro número considerable de proveedores, pero para el mercado guatemalteco su participación es despreciable en comparación a los primeros mencionados, para objetos de estudio, se agrupará a todo este grupo de empresas en uno solo al que se llamará otros.

Con toda la información ingresada ya se puede saber cuál es la participación de los competidores en el mercado y quien tiene la mayor cobertura. Ésta es una parte esencial de la investigación, es un dato de suma importancia para la toma de decisiones.

Tabla IV. Cobertura de mercado

COBERTURA DE MERCADO EN PORCENTAJE					
DHL	FEDEX	UPS	TNT	TRANSEXP	OTROS
46.51%	16.25%	18.84%	4.00%	7.27%	7.12%

Fuente: elaboración propia.

Tabla V. Resumen preferencia de compra

DHL COMO PRIMERA OPCION

SERVICIO	T.TRANSITO	SEG.RECLAMO	TARIFA	OTRO
52	44	5	14	10

DHL COMO SEGUNDA OPCION

SERVICIO	T.TRANSITO	SEG.RECLAMO	TARIFA	OTRO
7	9	1	12	0

UPS COMO PRIMERA OPCION

SERVICIO	T.TRANSITO	SEG.RECLAMO	TARIFA	OTRO
13	9	0	16	0

UPS COMO SEGUNDA OPCION

SERVICIO	T.TRANSITO	SEG.RECLAMO	TARIFA	OTRO
4	4	1	1	2

FEDEX COMO PRIMERA OPCION

SERVICIO	T.TRANSITO	SEG.RECLAMO	TARIFA	OTRO
5	8	1	4	0

FEDEX COMO SEGUNDA OPCION

SERVICIO	T.TRANSITO	SEG.RECLAMO	TARIFA	OTRO
11	12	1	6	2

TRANSEXRESS COMO PRIMERA OPCION

SERVICIO	T.TRANSITO	SEG.RECLAMO	TARIFA	OTRO
0	2	0	3	0

TRANSEXRESS COMO SEGUNDA OPCION

SERVICIO	T.TRANSITO	SEG.RECLAMO	TARIFA	OTRO
4	4	0	2	0

TNT COMO PRIMERA OPCION

SERVICIO	T.TRANSITO	SEG.RECLAMO	TARIFA	OTRO
0	2	0	2	0

TNT COMO SEGUNDA OPCION

SERVICIO	T.TRANSITO	SEG.RECLAMO	TARIFA	OTRO
3	1	0	2	0

OTROS COMO PRIMERA OPCION

SERVICIO	T.TRANSITO	SEG.RECLAMO	TARIFA	OTRO
2	44	0	3	0

OTROS COMO SEGUNDA OPCION

SERVICIO	T.TRANSITO	SEG.RECLAMO	TARIFA	OTRO
1	0	0	1	0

Fuente: elaboración propia.

Luego de saber quién es la empresa que tiene el más alto porcentaje de participación en el mercado, se hará referencia a la tabla anterior para entender: ¿Por qué? ¿Qué motiva al comprador a tener a la empresa como primera opción? ¿Qué motiva al comprador a tener a la empresa como segunda opción? ¿Cuál es mayor factor de mayor importancia que caracteriza a las empresas?

Esta parte se enfocará en las tres empresas más grandes del mercado express aéreo, para los resultados completos, consultar los anexos donde se encuentra la tabla completa.

Tabla VI. **Resumen preferencia de compra al detalle**

TODOS LOS CLIENTES QUE UTILIZAN A DHL

SERVICIO				TIEMPOS DE TRANSITO			
Courier	Vendedores	Call Center	Atencion Personalizada	EE.UU	Europa	Asia	Latam
66	24	18	25	62	29	26	79
49.62%	18.05%	13.53%	18.80%	31.63%	14.80%	13.27%	40.31%

TODOS LOS CLIENTES QUE UTILIZAN A UPS

SERVICIO				TIEMPOS DE TRANSITO			
Courier	Vendedores	Call Center	Atencion Personalizada	EE.UU	Europa	Asia	Latam
19	6	4	6	28	16	11	22
54.29%	17.14%	11.43%	17.14%	36.36%	20.78%	14.29%	28.57%

TODOS LOS CLIENTES QUE UTILIZAN A FEDEX

SERVICIO				TIEMPOS DE TRANSITO			
Courier	Vendedores	Call Center	Atencion Personalizada	EE.UU	Europa	Asia	Latam
19	4	4	4	32	12	14	34
61.29%	12.90%	12.90%	12.90%	34.78%	13.04%	15.22%	36.96%

Fuente: elaboración propia.

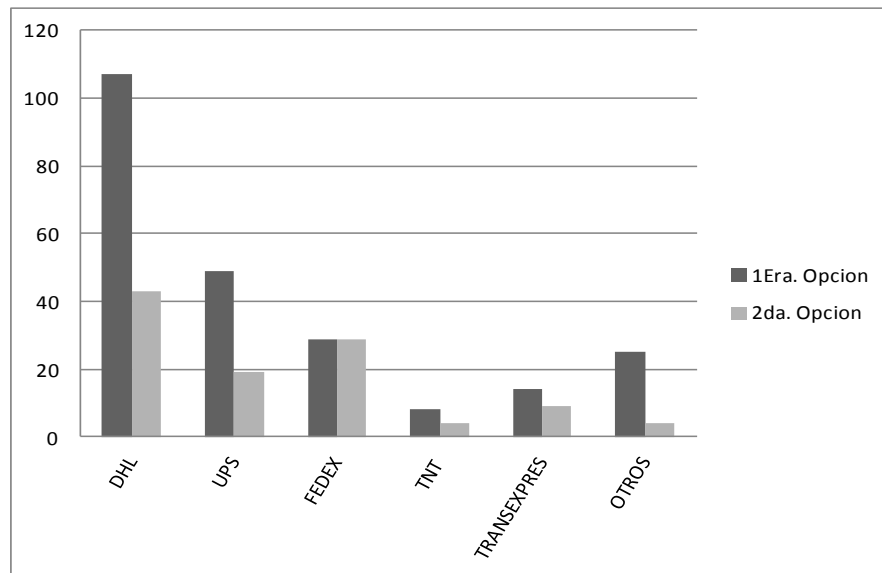
4.1.2. Representación gráfica

La representación de datos, generalmente numéricos, mediante recursos gráficos, para que se manifieste visualmente la relación matemática o correlación estadística que guardan entre sí. También puede ser un conjunto de puntos, que se plasman en coordenadas cartesianas, y sirven para analizar el comportamiento de un proceso.

Después de tabulados los datos y obteniendo las tablas resumen, se procede a crear gráficos para que sean más entendibles y amigables para su interpretación. En base a dichos gráficos se podrán ir sacando conclusiones de lo que se ha obtenido de la investigación.

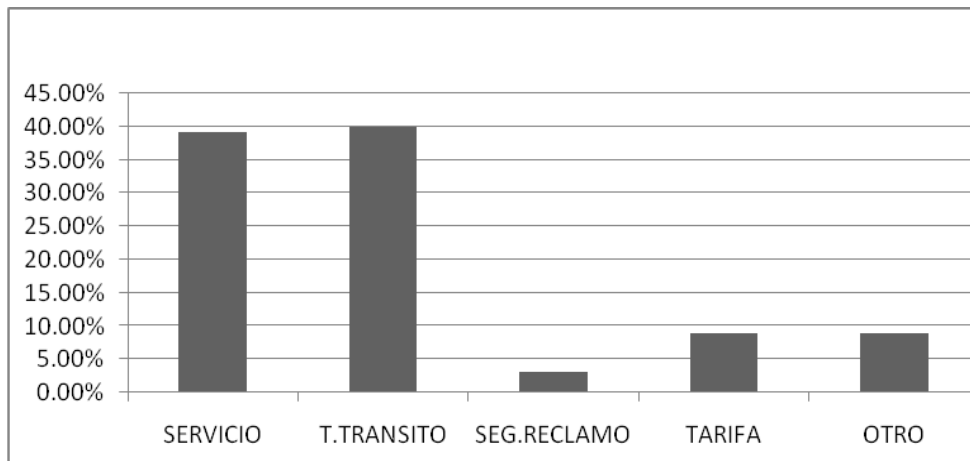
Figura 13. Participación de mercado

Preferencia del mercado en proveedores de servicios Courier



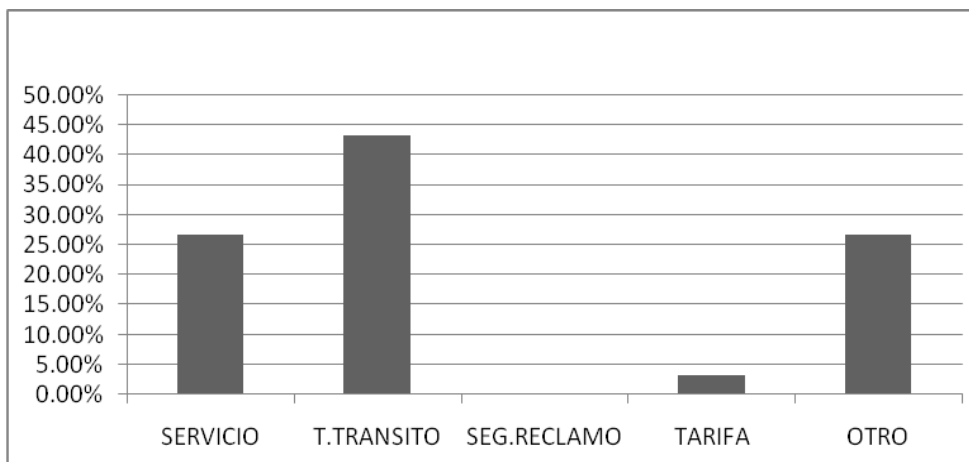
Fuente: elaboración propia.

Figura 14. **Preferencia del mercado – DHL como primera opción**



Fuente: elaboración propia.

Figura 15. **Preferencia del mercado – DHL como segunda opción**

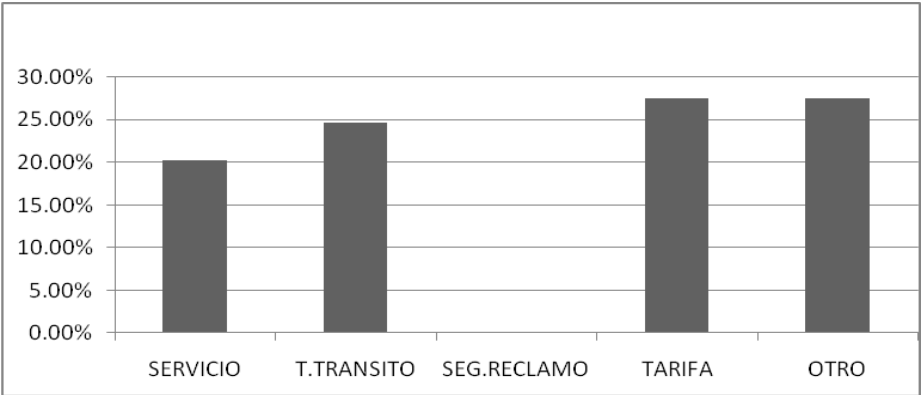


Fuente: elaboración propia.

Análisis de los gráficos: la mayoría de los clientes que prefiere a DHL como primer proveedor de servicios, lo utilizan principalmente por su tiempo de

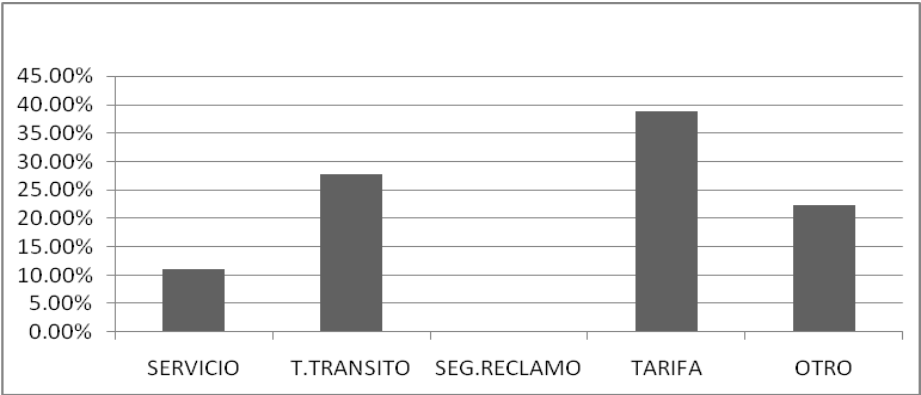
tránsito, seguido muy de cerca por el servicio prestado, aunque la empresa no tiene precios bajos. A los que utilizan como segunda opción tienden a utilizarlos por tiempos de tránsito en algunos destinos donde su principal proveedor no llega a tiempo. La mejor oportunidad de mejora está en el seguimiento a reclamos.

Figura 16. **Preferencia del mercado – UPS como primera opción**



Fuente: elaboración propia.

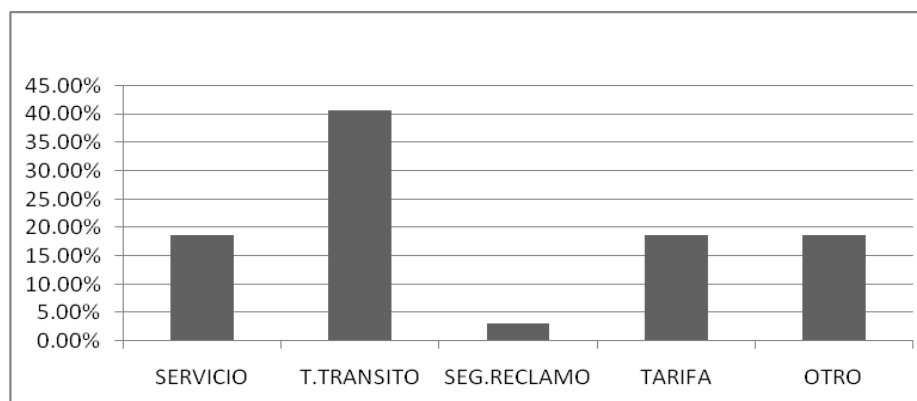
Figura 17. **Preferencia del mercado – UPS como segunda opción**



Fuente: elaboración propia.

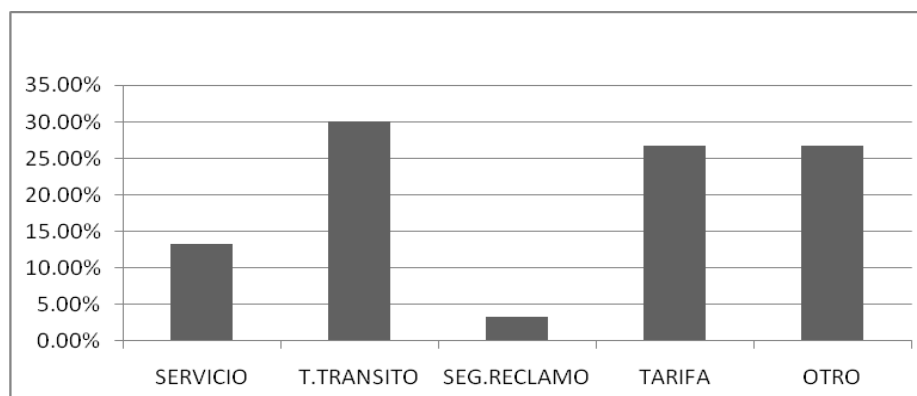
Análisis de gráficos: se ve que las tarifas son un factor predominante en la preferencia de compra seguido de sus tiempo de tránsito especialmente a USA. Algunas empresas consideran que tiene un servicio regular y por esto utilizan a otras empresas como proveedores y los dejan como segunda opción.

Figura 18. **Preferencia del mercado – FEDEX como primera opción**



Fuente: elaboración propia.

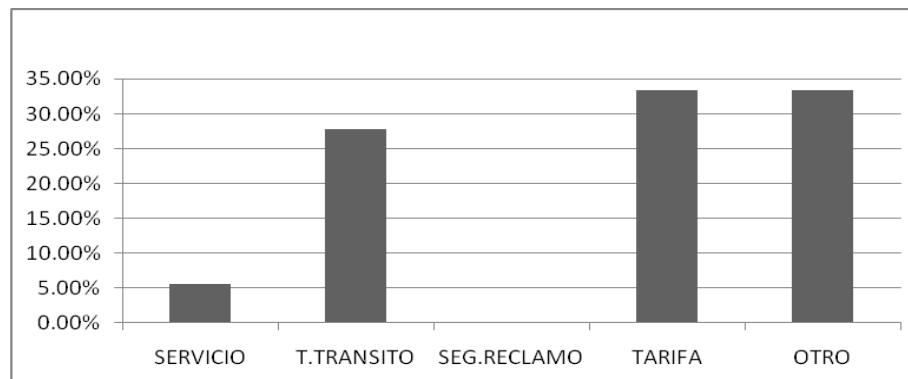
Figura 19. **Preferencia del mercado – FEDEX como segunda opción**



Fuente: elaboración propia.

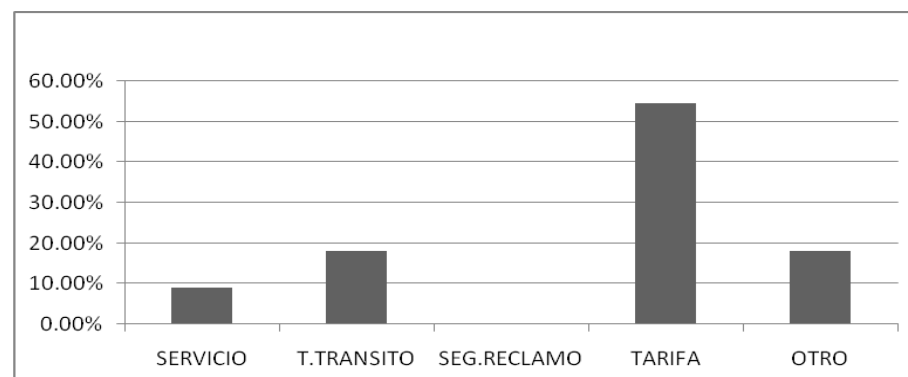
Análisis de gráficos: predomina el tiempo de tránsito y el servicio, según los clientes tiene tarifas aceptables lo cual quita la percepción de un servicio caro. El seguimiento a reclamos se ve como oportunidad de mejora aunque, hasta el momento es el mejor calificado.

Figura 20. **Preferencia del mercado – TRANSEXPRESS como primera opción**



Fuente: elaboración propia.

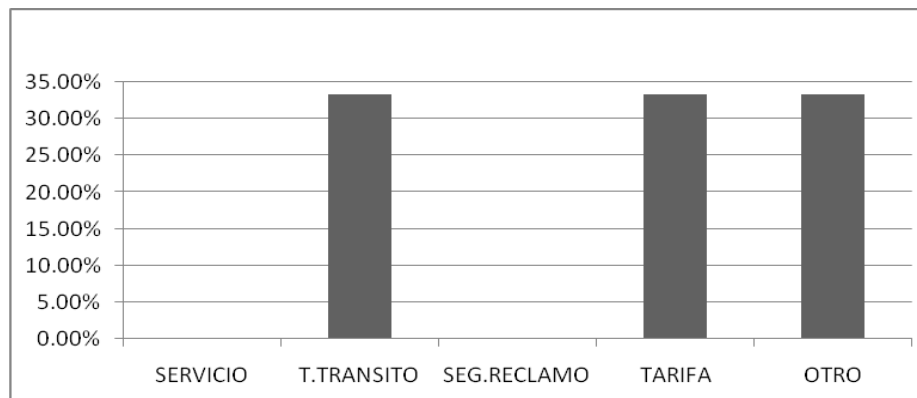
Figura 21. **Preferencia del mercado – TRANSEXPRESS como segunda opción**



Fuente: elaboración propia.

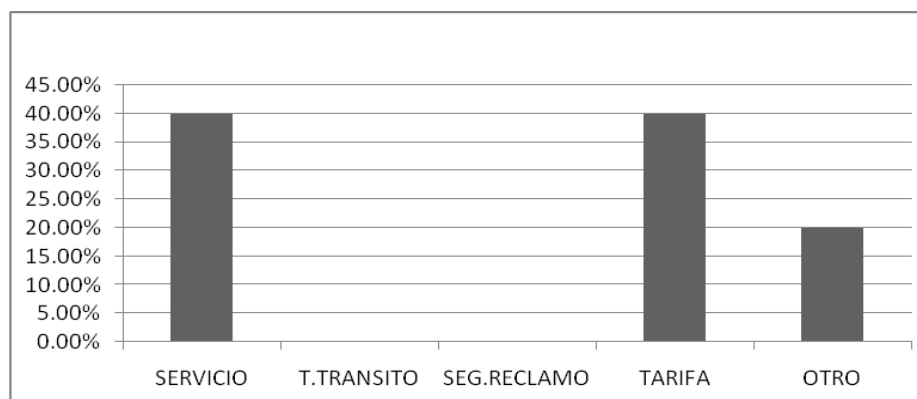
Análisis de gráficos: la gran ventaja de esta empresa es su tarifa, aunque su servicio no es muy bueno, la preferencia es el precio. Hacia Centro América tienen un buen tiempo de tránsito y si es combinado con un buen precio, lo hace un proveedor fuerte para este destino. En este caso, su gran oportunidad de mejora está en el servicio en general que prestan.

Figura 22. **Preferencia del mercado – TNT como primera opción**



Fuente: elaboración propia.

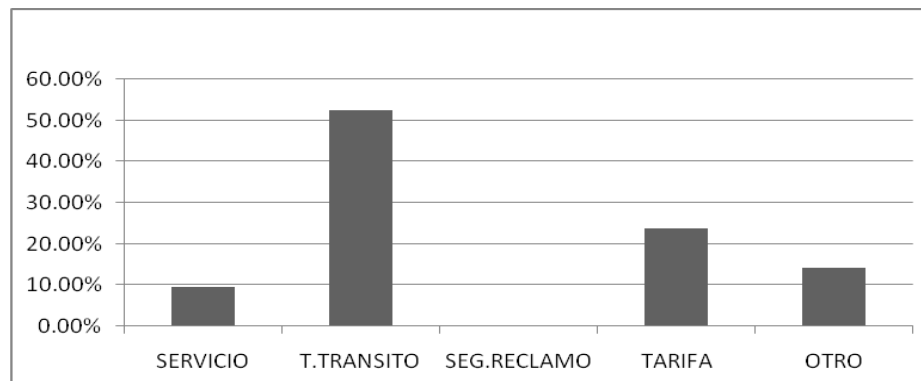
Figura 23. **Preferencia del mercado – TNT como primera opción**



Fuente: elaboración propia.

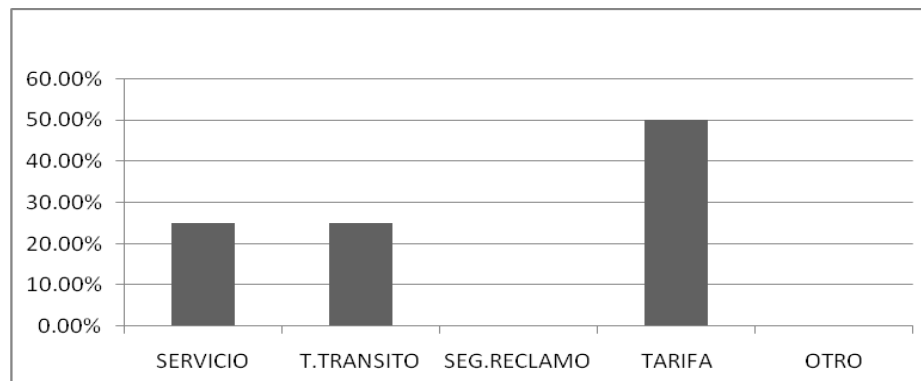
Análisis de gráficos: se ve un comportamiento curioso, los utilizan como primera opción por su tarifa y tiempo de tránsito aunque tienen un servicio pésimo, mientras que otras empresas que lo tienen como segunda opción, consideran que prestan un buen servicio, pero malos tiempos de tránsito.

Figura 24. **Preferencia del mercado – Otros proveedores como primera opción**



Fuente: elaboración propia.

Figura 25. **Preferencia del mercado – Otros proveedores como segunda opción**

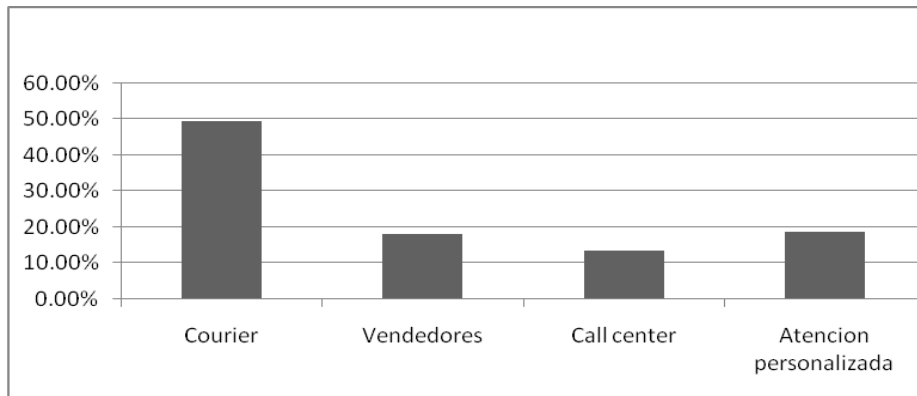


Fuente: elaboración propia.

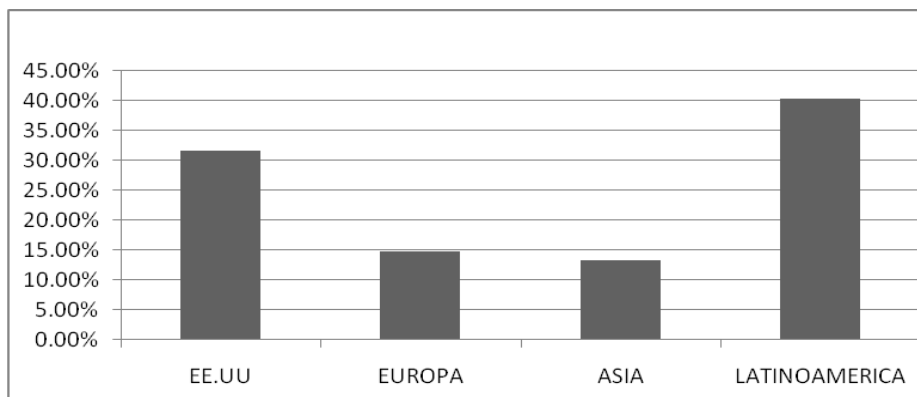
Análisis de gráficos: adicional a los grandes proveedores, también se tiene otros proveedores aunque sean una minoría, entre ellas: Cargo Expreso, Copa, Iwama, Mail Boxes, Quick Shipping, Red Mundial, Tacsá, Trades y WDS. Es difícil poder evaluarlos por ser una minoría pero todos en conjunto tiene como ventaja sus tiempos de tránsito y sus tarifas.

Figura 26. **Detalles de servicio – DHL**

Servicio DHL



Tiempo de Tránsito DHL

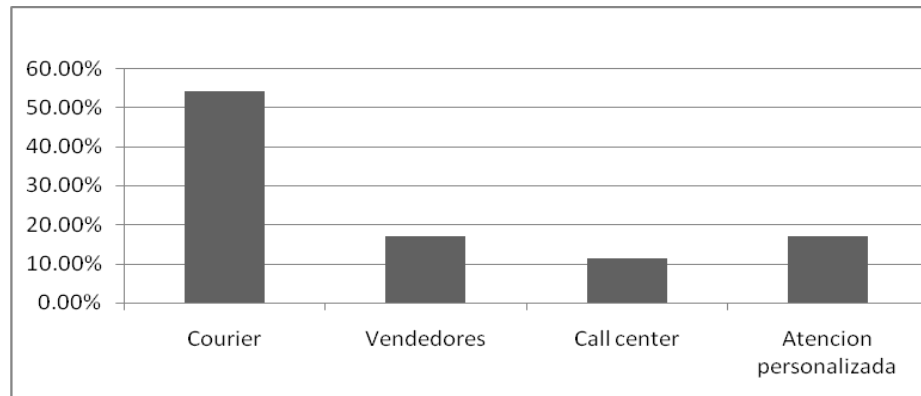


Fuente: elaboración propia.

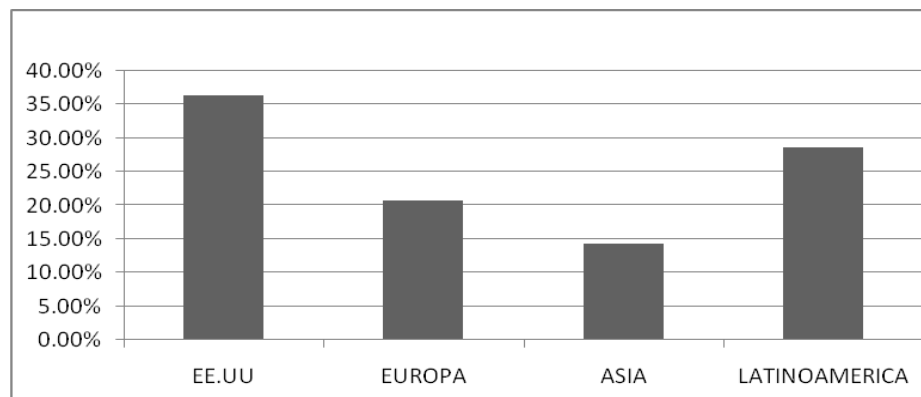
Análisis de gráficos: detallando el servicio, se ve que las empresas perciben un buen servicio por parte de los Courier de DHL refiriéndose a la amabilidad y buen servicio al cliente, siendo el Call Center su mayor oportunidad de mejora por el tiempo de respuesta que es muy lento. Con los tiempos de tránsito son mejores hacia Latinoamérica siendo el más débil, Asia.

Figura 27. **Detalles de servicio – UPS**

Servicio UPS



Tiempo de Tránsito UPS

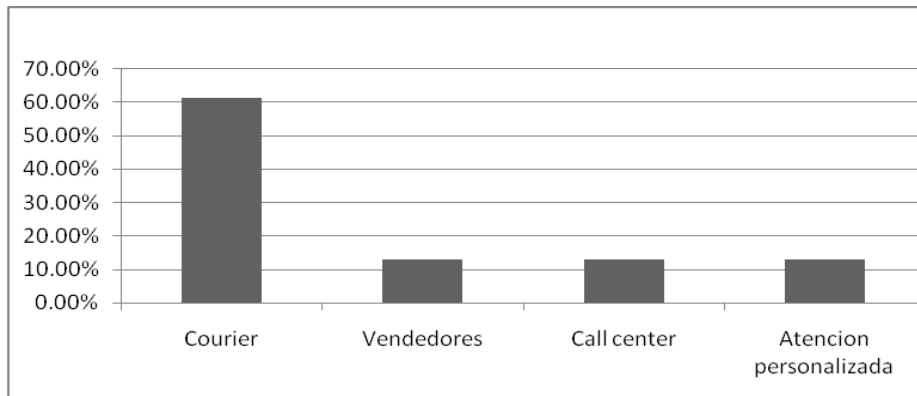


Fuente: elaboración propia.

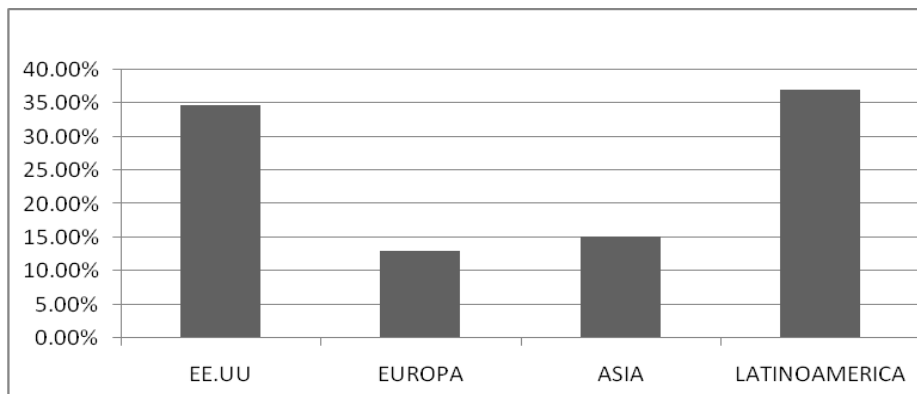
Análisis de gráficos: en UPS el comportamiento es el mismo, los Courier prestan una buena atención, pero en el Call Center hay problemas de comunicación donde la respuesta es lenta y hay percepción de no conocer bien los servicios. Hay una diferencia palpable en tiempo de tránsito hacia EE.UU seguidos por Latinoamérica, su tránsito más lento es Asia.

Figura 28. **Detalles de servicio – FEDEX**

Servicio FEDEX



Tiempo de Tránsito FEDEX

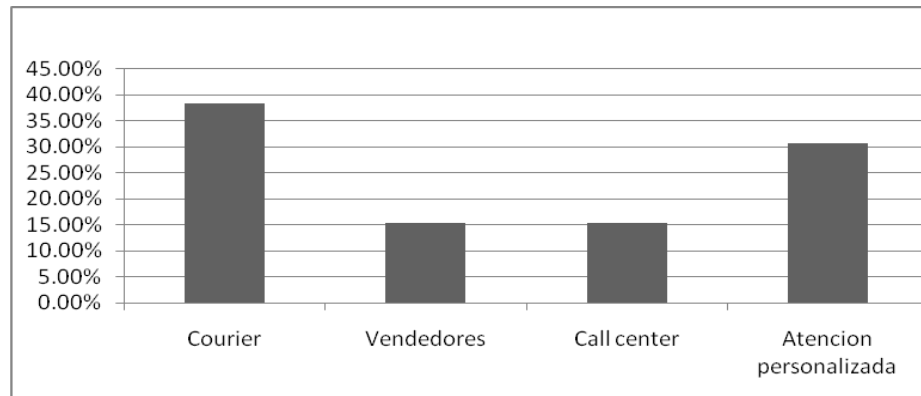


Fuente: elaboración propia.

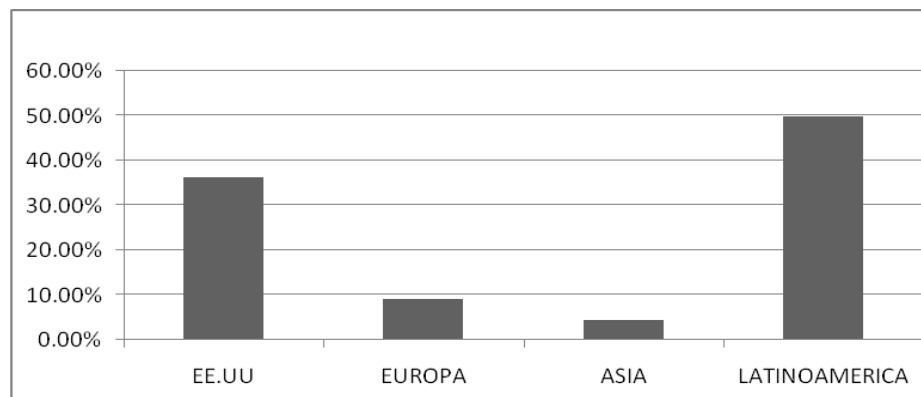
Análisis de gráficos: el servicio al cliente del Courier es muy bueno, su oportunidad de mejora radica en los ejecutivos asesores (vendedores) donde está la percepción de no atender bien, se basan en la falta de conocimientos de comercio internacional. Sus tiempo de tránsito son mejores en Latinoamérica y en EE.UU mientras que Europa poseen un tránsito más lento.

Figura 29. **Detalles de servicio – TRANSEXPRESS**

Servicio TRANSEXPRESS



Tiempo de Tránsito TRANSEXPRESS

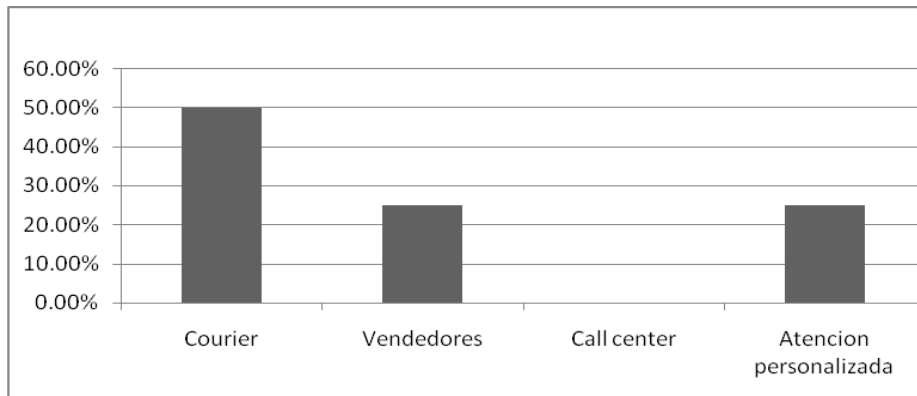


Fuente: elaboración propia.

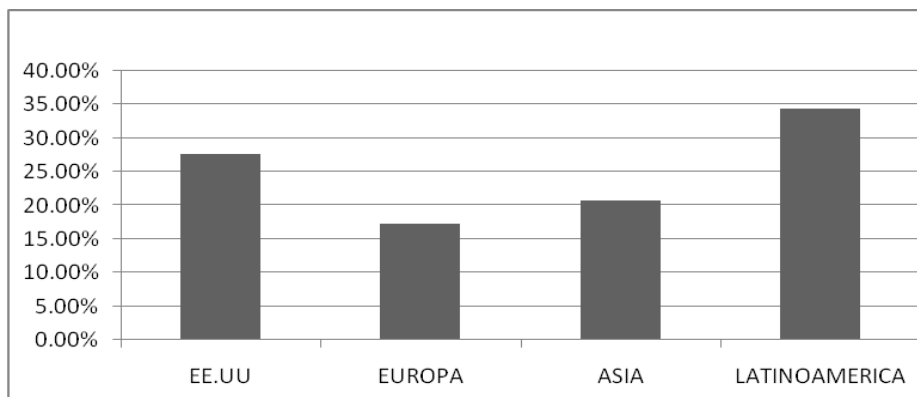
Análisis de gráficos: algo distinto sucede con este proveedor, la atención personalizada es un valor agregado que diferencia su servicio, tiene un equilibrio en términos generales, se podría decir que su mejora está en los vendedores. Su mejor tiempo de tránsito esta en Latinoamérica, su destino más lento es Asia al igual que otros proveedores.

Figura 30. **Detalles de servicio – TNT**

Servicio TNT



Tiempo de Tránsito TNT



Fuente: elaboración propia.

Análisis de gráficos: el comportamiento del buen servicio del Courier se sigue presentando, y la atención personalizada caracterizan el servicio de TNT, su gran desventaja se ve en el Call Center, que prácticamente no existe sino que en recepción orientan a los clientes. Sus mejores tiempos de tránsito se ven en Latinoamérica y EE.UU siendo su destino más lento Europa aunque están muy bien colocados en dicho mercado.

4.1.3. Características del mercado

Actualmente DHL es la empresa de mayor preferencia en servicios de Courier. Las demás empresas, por el momento, no representan un alto porcentaje de preferencia. La más cercana a DHL es UPS con el 19% del mercado. Lo que hace bajar el porcentaje de preferencia de DHL es la cantidad de empresas que están ofreciendo el servicio Express.

Para las empresas es importante que el Courier este a tiempo a la hora de la recolecta. Transexpress presenta una diferencia marcada en lo que es la atención personalizada. Este es un factor determinante que debe de ser tomado en cuenta. A los clientes les gusta ser tratados con la importancia que se merecen. El ejecutivo de ventas de DHL debe marcar diferencia y dar un 100% de seguimiento a la cuenta de sus clientes siendo la empresa que posee la mayor fuerza de ventas e inversión en este rubro.

Las tarifas más bajas del mercado las da Transexpress y TNT aunque el servicio deja mucho que desear a diferencia de las primeras tres empresas en análisis donde su buen servicio les caracteriza pero sus tarifas no son las más bajas.

Los tiempos de tránsito son determinantes para los clientes, en las gráficas se ve que DHL tiene diferencia en tiempos hacia EE.UU proveedores como FEDEX y UPS ofrecen entregas al día siguiente y su tiempo de tránsito hacia EE.UU es aún mejor. Este servicio, DHL no lo ofrece para todos los destinos en la Unión Americana. Transexpress ofrece un buen tiempo de tránsito al día siguiente para Centro América principalmente y si a esto, se suman las tarifas más bajas del mercado, hay una fuerte competencia para este destino.

4.1.4. Mercado potencial

El mercado potencial para el servicio Express Aéreo serán todas aquellas empresas que se dediquen al Comercio Internacional independientemente cual sea el método de transporte que utilicen. Si su logística es vía marítima o vía terrestre, en determinado momento tendrán una emergencia donde falta stock de productos o alguna maquinaria que sea de urgencia, en ese momento, el servicio aéreo Express será la mejor opción.

También funciona como producto complementario, por ejemplo, para las importaciones y/o exportaciones marítimas necesitan que la papelería de liberación llegue antes que el embarque para adelantar con los trámites aduanales, es ahí donde el servicio exprés es necesario. En fin, serán muchas las empresas que en determinado momento necesitarán de este tipo de transporte.

Centrados en DHL empresa a la cual se hace el estudio, el mercado potencial inmediato localizado en esta investigación serán todos aquellos clientes que no utilicen su servicio, que en este caso, son 71 empresas que están con otros proveedores que representará una venta totalmente nueva

generando promedio por empresa \$600 dólares que en total asciende a \$42600 dólares y ayudará en aumentar los ingresos de la empresa.

Aquellas empresas que comparten el servicio con otros proveedores, quizá se tiene solo el 51% de su potencial, por lo que, se puede aumentar el ingreso de esos clientes, ya sabiendo, cuál es su motivo de compra y comportamiento., en este caso son 99 empresas que asciende a un total de \$24750 dólares aproximadamente.

4.1.5. Mercado real

En términos generales, el mercado real de la industria del servicio Express aéreo son todas aquellas empresas que utilizan el servicio como tal para el transporte de paquetes y documentos, que es como están divididos los productos y algunas empresas con logísticas más complejas los utilizan como un complemento, dependiendo cual sea la necesidad que se les presente.

Para efectos de estudio y entrando en esencia de la investigación, DHL es la marca con mayor presencia en el mercado de Servicio Express Aéreo en Guatemala, con una participación del 46.51% este número tiene mucho mas alcance y presenta una diferencia abismal ante el segundo competidor UPS con el 18.84% de participación.

Lo anterior deja a DHL con un buen sabor de boca, sabiendo que están haciendo una buena labor en el mercado, aunque se ve que todavía está la otra mitad del mercado en la que se puede trabajar.

4.1.6. Comportamiento del consumidor

Los tipos de consumidor que se puede encontrar en el mercado guatemalteco, refiriéndonos a la industria de servicio Express Aéreo son dos: las empresas multinacionales y las PYMES.

Las empresas multinacionales siempre hacen una revisión constante de costos, pero el servicio es la parte más importante de sus operaciones y prefieren no tomar riesgos, ya que, pueden traducirse en costos más elevados en un mediano plazo, recordemos que un bajo costo no es necesariamente sinónimo de ser la mejor opción como proveedor. Hay que trabajar en mejoras en el servicio y valores agregados que se puedan ofrecer para mantener una relación a largo plazo.

Las empresas PYMES tienen el comportamiento del típico comprador guatemalteco: “Bueno, bonito y barato.....” para este tipo de empresas el factor más importante para decidir quién será su proveedor de servicios, será el costo. La empresa que más barato ofrezca el servicio será quien provea a este tipo de entidades y siempre tratará de ir reduciendo el costo buscando otras alternativas tanto de proveedores como de logística. Regularmente los proveedores con este tipo de empresas, entran a una guerra de precios en la búsqueda del volumen.

4.1.7. Análisis FODA de los principales competidores

En base a los datos obtenidos en la investigación, en la interpretación de los gráficos de servicio, así como los comentarios hechos por los clientes, se sintetizan los puntos más importantes para tener un mejor panorama.

Tabla VII. FODA Principales competidores

FODA UPS

Factores Internos		Fortalezas (F)		Debilidades (D)	
Factores Externos		<ul style="list-style-type: none"> • Primer proveedor del servicio express a nivel mundial • Entregas "Next Day" hacia todo Estados Unidos • Tarifas bajas hacia Estados Unidos • Empresa de transporte express mas grande en E.U. 		<ul style="list-style-type: none"> • Precios altos para destinos distintos a E.U. • Falta de seguimiento a reclamos • No cuentan con atención personalizada hacia sus clientes • Mala atención en el centro de llamadas 	
		<p>Oportunidades (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • E.U. es el mercado mas grande de exportación para Guatemala • Incremento en las importaciones del país • Mercado potencial amplio en Guatemala 		<p>Estrategias (DO) Mini-Maxi</p> <p>Promover a las empresas exportadoras de Guatemala, el aprovechamiento del expertis exitoso logrado en el mercado de E.U. por muchos años</p> <p>Promover entregas en el menor tiempo hacia todo E.U. como un valor agregado hacia con clientes finales a un menor costo</p> <p>Implementar productos que se apeguen a las nuevas tendencias de importación del mercado de E.U.</p>	
<p>Amenazas (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competidores del Sector • Caída en la economía de E.U. • Reducción de costos en Logística por parte de las empresas • Crecimiento del mercado Chino en 		<p>Estrategias (FA) Maxi - Mini</p> <p>Identificar las industrias que tienen como principal destino/origen E.U. con ello, obtener el máximo aprovechamiento de los valores agregados que ofrece la empresa como velocidad a un bajo costo</p> <p>Promover los bajos costos de la empresa desde y hacia E.U. como aporte en la reducción de costos de logística si utilizan a otra empresa</p>		<p>Estrategias (DA) Mini - Mini</p> <p>Diseñar una nueva estructura de precios hacia diferentes países como por ejemplo China.</p> <p>Fortalecer la atención personalizada hacia los clientes para retener a los clientes que cada vez son menores por la recesion economica de E.U.</p>	

Fuente: elaboración propia.

Tabla VIII. FODA Principales competidores

FODA TRANSEXPRESS

Factores Internos		Fortalezas (F)		Debilidades (D)	
Factores Externos		<ul style="list-style-type: none"> • Las tarifas mas bajas del mercado • Crecimiento importante en el mercado • Productos enfocados al consumo individual en importación • Cuentan con atención personalizada 		<ul style="list-style-type: none"> • Tiempos de entrega mas lentos del • Falta de seguimiento a reclamos • Mala atención en el centro de llamadas • Logística de transporte en aviones y unidades de entrega limitada 	
		<p>Estrategias (FO) Maxi - Maxi</p> <p>Implementar estrategias de venta para incrementar su participación de mercado, teniendo como principal argumento el precio ya que, es lo que se esta buscando en Guatemala.</p> <p>Incentivar el uso de sus productos para el mercado creciente de importaciones en el país, sobre todo el de consumo individual.</p> <p>Promover su servicio personalizado y precios bajos para lograr fidelidad por parte de los</p>		<p>Estrategias (DO) Mini-Maxi</p> <p>Fortalecer la operación en clareos tanto de exportación e importación, para evitar reclamos</p> <p>Fortalecer los valores agregados que posee la empresa para quitar la atención del tiempo de entrega lento y enfatizar en el ahorro que esta representando hacia el comprador</p>	
Oportunidades (O)		<ul style="list-style-type: none"> • Las industrias andan buscando precios bajos • Incremento en las importaciones del país • Mercado potencial amplio en Guatemala 			
Amenazas (A)		<p>Estrategias (FA) Maxi - Mini</p> <p>Maximizar esfuerzos en aquellos mercados que son sensibles al precio como el importador individual y que no les importa tanto el tema de servicio.</p> <p>Promover la atención personalizada en todos sus productos, como un valor agregado fuerte que puede ofrecer la empresa, para quitar la percepción de tener un mal servicio.</p>		<p>Estrategias (DA) Mini - Mini</p> <p>Diseñar un plan de seguimiento a reclamos, para obtener mayor satisfacción de los clientes y colocar barreras de entrada hacia los competidores.</p> <p>Reestructurar las rutas de flotilla de entrega local, para aminorar el tiempo de entrega y evitar así percepciones de mal servicio, manteniendo los costos operativos.</p>	
Competidores del Sector		<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de mal servicio en algunos productos por parte de los clientes • Reducción de costos en Logística por parte de las empresas 			

Fuente: elaboración propia.

5. SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA

Las acciones correctivas y preventivas, son herramientas básicas para la mejora continua de las organizaciones. El objetivo de estas acciones es eliminar causas reales y potenciales de problemas o no conformidades, evitando así que estas incidencias puedan volver a repetirse.

5.1. Acciones correctivas y preventivas dentro de la empresa

Antes de iniciar con las acciones a tomar dentro de la empresa en base al estudio realizado, es importante saber cuáles son los conceptos de cada una de ellas. Acción Correctiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable. Acción Preventiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencial no deseable.

5.1.1. Acciones a corto plazo

Como primera acción, se debe considerar todas aquellas ventajas competitivas que actualmente posee DHL como tal y se debe seguir con estas buenas prácticas para mantener a los clientes que actualmente solo los utilizan como único proveedor. El servicio y los tiempos de tránsito, son las ventajas competitivas que se deben de seguir implementando y mejorando continuamente, pero en acciones a corto plazo lo que se puede trabajar es el servicio. El concepto de servicio es muy amplio por lo que, se debe de ahondar en detalle para ver cuál es la oportunidad de mejora:

- Courier: se debe seguir promoviendo el buen servicio y amabilidad por parte de los colaboradores y asesorar al cliente en la medida de lo posible para demostrar verdadero interés por ayudarles.
- Vendedores: oportunidad grande de mejora, donde DHL invierte bastante en su fuerza de ventas, la más grande de los proveedores del servicio en el mercado guatemalteco. Son amables y empáticos con los clientes, pero se debe trabajar en los conocimientos de comercio internacional y conocer más sus productos, para así, asesorar mejor a sus clientes. Con esto se conseguirá un alza en las ventas porque se entenderá mejor las necesidades logísticas de los clientes y podrán adaptar mejor el Servicio Express al transporte actual que ellos pueden utilizar.
- Centro de llamadas: también conocido como servicio al cliente, que es donde todas las empresas deberían de llamar para aclarar sus dudas, rastrear guías, abrir casos y resolver sus consultas en términos generales. El problema que se está viviendo actualmente es la falta de conocimiento hacia los productos de la empresa y términos generales de la aduana y requerimientos para liberación de mercadería. Por esta falta de conocimiento, el tiempo de respuesta que se da es muy lento, lo que provoca en los clientes desesperación y sientan que nadie les ayuda, puede también ser motivo para que las empresas busquen otro proveedor que si sepa lo que se debe hacer.
- Tarifas: de los principales competidores, quienes presentan propuestas más agresivas de tarifas son TNT y Transexpress, sobre todo en la parte de documentos. FEDEX y UPS están entrando en esta guerra de precios en donde empiezan a bajar tarifas para ganar más mercado.

DHL es una empresa fuerte y sólida financieramente, lo que hace que sus costos operativos sean flexibles y puedan ser agresivos en propuestas, para así, no perder mercado por cuestiones de tarifa. Que este no sea un tema para no ganar clientes, aunque se sabe que están dando propuestas flexibles para aquellas empresas que están con la competencia.

5.1.2. Acciones a largo plazo

Las acciones a largo plazo serán todas aquellas que quieren un esfuerzo extra, donde no solo son decisiones que se puedan tomar localmente si no que, hay que involucrar a otras personas; en este caso, por ser una empresa multinacional, hay que involucrar a oficinas regionales para la toma de decisiones para la mejora del servicio.

Los tiempos de tránsito es uno de estos factores, donde se está hablando de corregir una ruta de avión ya establecida por años, donde los costos de realizarlo y los esfuerzos pueden ser muy lentos, ya que, hay que evaluar si ninguno de los países donde cierto avión que distribuye el material, pueda salir afectado, o bien, en el último de los casos, colocar un avión nuevo, con una nueva ruta para que mejore el tiempo de tránsito para toda una región.

Estas nuevas disposiciones, apoyarían a mejorar el tiempo de tránsito de la empresa y atacar directamente a la competencia en su arma más fuerte, por ejemplo a UPS y FEDEX que ofrecen entregar en EE.UU. al día siguiente de haber entregado el paquete. Si se hace esto, el día siguiente ya no sería un arma para la competencia ya que, se igualaría esta parte, pero esto ya se debe considerar a un largo plazo por los factores ya mencionados. Este punto, debe de ir acompañado con el mejoramiento del área de operaciones internacionales,

directamente en los aeropuertos, donde han dañado algunas mercaderías. Es importante que se trabaje de buena manera para no dañar las mercaderías de los clientes.

Contratar más personal y capacitado en servicio al cliente, estudios revelan que por la premura de atender rápido las llamadas de los clientes, se deja de dar mucha información sustanciosa, esto se traduce en una mala atención y servicio a quien está realizando la llamada, sintiendo cierta desconfianza que provocará buscar a alguien que asesore y teniendo más personal y bien capacitado, se podrán atender más llamadas y con una mejor calidad apoyando a retener a los clientes e incluso, ganando más clientes.

En el área de importaciones, según comentarios de los clientes entrevistados, es otra oportunidad de mejora para DHL. Según cálculos del área de operaciones, cada uno de los gestores de aduana lleva muchos casos individuales para liberación y no les da tiempo de atenderlos todos, lo que se traduce en los atrasos que los clientes perciben, aunque también, se ven muchos reprocesos.

La sugerencia sería, de estudiar los procesos actuales, mapear los mismos y ver en donde pueden estar las fallas para ir eliminando los pasos innecesarios para hacer un proceso más eficiente acompañado de la contratación de más gestores para el apoyo del mismo, pero deben de ser personas con experiencia en la aduana y que el proceso de inducción sea corto para apoyar rápidamente a las liberaciones de los paquetes.

5.2. Mantenimiento de las fortalezas de la empresa

Para el mantenimiento de las fortalezas es necesario realizar una combinación entre las acciones de corto y largo plazo centrados en el servicio y tiempos de tránsito que se ha evidenciado, son las fortalezas de DHL. Estas acciones ya han sido descritas en los puntos anteriores de este capítulo, por lo que, no se profundizará en estos, sino mas bien, hay que ver que otras fortalezas posee la empresa en estudio, que sirvan para complementar.

Empresa de sólido prestigio: Es una labor que año con año la empresa a niveles regionales viene trabajando, cuidar la imagen ante los clientes y seguir como la empresa más internacional del mundo. Los esfuerzos de publicidades masivas por televisión por cable en cadenas importantes, apoyan a esta parte, es también labor que todos los empleados crean que están en la mejor empresa del mundo, para que ellos sean voceros porque desde ahí es donde nace una buena imagen de empresa, pero también, recursos humanos de todo el mundo están trabajando en esta parte. No es mucho lo que se pueda agregar, pues los esfuerzos están centrados en esta parte que es muy importante para todos dentro y fuera de la empresa.

Treinta años en el mercado de Guatemala: para apoyar al punto anterior, e incrementar la imagen de éxito de la empresa, este 2012 se celebrarán los 30 años de existencia en el mercado guatemalteco, lo que es, sinónimo de éxito, emprendimiento, pioneros en el país de empresas logísticas y por ende, la empresa más grande del país a nivel logístico. Este evento es una buena ventana para comunicar lo diferente que DHL hace ante los diversos cambios del mercado y las tendencias económicas, lo que los hace la empresa líder del mercado.

El trabajar en las fortalezas de la empresa es un tema constante dentro de esta, lo cual hace cada vez más sólida su participación del mercado.

5.3. Evaluación de potencial de clientes nuevos generados por el estudio

Centrarse en las oportunidades potenciales de comercio generará material suficiente para contactar a aquellos clientes que no utilizan a DHL, o bien comparten el servicio con otro proveedor. Son 71 empresas que están con otros proveedores que representará una venta totalmente nueva generando un promedio por empresa de \$600 dólares que en total asciende a \$42 600 dólares y ayudará a aumentar los ingresos de la empresa. Hay empresas que comparten el servicio con otros proveedores, quizá se tiene solo el 51% de su potencial, por lo que, se puede aumentar el ingreso de esos clientes, ya sabiendo, cuál es su motivo de compra y comportamiento, en este caso son 99 empresas que ascienden a un total de \$24 750 dólares aproximadamente.

En total, se tienen \$67 350 dólares potenciales en los que se pueden trabajar inmediatamente, recordando que el objetivo de este estudio es encontrar clientes nuevos, pues el potencial de nuevas oportunidades de comercio se han encontrado. Se sugiere que para el contacto de las nuevas empresas, se reparta el trabajo en toda la fuerza de ventas para tener mayor cobertura y sea inmediata.

5.4. Seguimiento por parte de los ejecutivos de cuentas hacia los clientes nuevos generados

Como se mencionó en el punto anterior, son 71 empresas potenciales que están con otros proveedores, donde el promedio que representará una venta

totalmente nueva será de \$600 dólares que en total asciende a \$42 600 dólares. Claro, hay clientes que generan \$100 dólares y otros que general hasta \$5 000 por esta razón, el contacto hacia estas empresas en base a la venta potencial generada mensualmente, se dividirá de la siguiente manera:

De \$100 a \$800	Ejecutivos de Tele ventas
De \$801 a \$3 000	Ejecutivos de Ventas de campo
De \$3 000 en adelante	Ejecutivos de cuentas clave

Este potencial de venta, será localizado por el ejecutivo de Tele mercadeo, quien los contactará previamente para indagar cuál es su volumen mensual y así saber, cuanto generará potencialmente en dólares. Como primer contacto se les hará saber a los clientes cuales son los beneficios por tener cuenta abierta en términos generales, se enviaran los mismos por correo electrónico. Estos requisitos dependerán del tipo de empresa que sea el solicitante, siendo los requisitos para apertura de cuenta los siguientes:

Para Sociedad Anónima:

- Copia de la Patente de comercio
- Copia de la Patente de sociedad
- Copia de la Inscripción del NIT (RTU)
- Copia del Nombramiento Legal
- Copia de la Cédula del Representante Legal
- Solicitud de Crédito sellada y firmada
- Pagaré
- Tarifarios firmados

Para empresas Individuales:

- Copia de la Patente de comercio
- Copia de la Inscripción del NIT (RTU)
- Copia de la Cédula del Representante
- Carta de autorización de cargo a tarjeta de crédito (nuevo)
- Copia de tarjeta de crédito (ambos lados)
- Solicitud de Crédito sellada y firmada
- Pagaré
- Tarifarios firmados

Para personas individuales:

- Copia de la Inscripción del NIT (RTU)
- Copia de la Cédula
- Carta de autorización de cargo a tarjeta de crédito (nuevo)
- Copia de Tarjeta de crédito (ambos lados)
- Solicitud de Crédito sellada y firmada
- Pagaré
- Tarifarios firmados

La apertura de cuenta es el primer paso que hay que dar para que las empresas opten a todos los beneficios que DHL les pueda brindar. Luego de completar toda la papelería, el perfil entrará al Comité de Créditos que evaluará la aprobación del crédito y por ende de las cuentas, pues se tiene la garantía del pagaré.

Ya aprobadas y activadas las cuentas, termina la labor de la persona de telemarketing y, es cuando el ejecutivo de ventas desarrollará poco a poco la cuenta, para que llegue a su máximo potencial.

5.5. Seguimiento a las acciones correctivas y preventivas propuestas en el proyecto

Esto irá de la mano con las evaluaciones periódicas a realizar en cada una de las áreas involucradas. Esta revisión de resultados dará la pauta como se va avanzando en las acciones propuestas y si se debe de corregir algún punto o bien, seguir con la labor que se está haciendo.

Punto importante de esto es no perder el enfoque, se ha evidenciado que la tendencia a realizar otras actividades derivadas de otras, provoca el desenfoco y ya no se llega a los resultados esperados, se debe de dar continuidad y de localizar otra oportunidad, deberá de ser un proyecto aparte. Para dichos seguimientos si deben de estar involucradas las cabezas de los departamentos, pidiendo apoyo a los gerentes, supervisores y líderes de cada una de las áreas, ellos deben de velar por dicho cumplimiento y comprometer a todos los trabajadores para cumplirlas.

5.6. Evaluaciones periódicas a realizar

Para ambos casos, se propone revisiones periódicas tanto individuales como grupales, con cada uno de los departamentos involucrados. Seguir con las revisiones de resultados trimestrales para toda la empresa como actualmente lo están haciendo para que todos estén informados y sepan hacia dónde quiere ir la empresa, en que están bien y en qué se debe mejorar.

Hacer estudios de mercado empíricos como el realizado en este proyecto por lo menos dos veces al año. Aunque se sabe que es un gasto adicional, lo que se puede obtener vale la pena por mucho. Sabiendo cómo va cada 6 meses se podrá avanzar en las acciones y siempre aportar en conseguir oportunidades nuevas de comercio.

A final de cada año DHL contrata a una empresa para que realice un estudio de mercado para ver cómo está en comparación a otras empresas, también se pueden apoyar de dicho estudio y compararlo con los otros estudios previos realizados, para así, tener un mejor panorama de lo que se debe de trabajar para el año siguiente.

6. ESTUDIO DE IMPACTO AMBIENTAL

Se le llama así, al procedimiento técnico-administrativo que sirve para identificar, prevenir e interpretar los impactos ambientales que producirá un proyecto en su entorno en caso de ser ejecutado, todo ello con el fin de que la administración competente pueda aceptarlo, rechazarlo o modificarlo.

6.1. Definición del área de estudio

Se denomina contaminación ambiental a la presencia en el ambiente de cualquier agente (físico, químico o biológico) o bien de una combinación de varios agentes en lugares, formas y concentraciones tales que sean o puedan ser nocivos para la salud, la seguridad o para el bienestar de la población, o bien, que puedan ser perjudiciales para la vida vegetal o animal, o impidan el uso normal de las propiedades y lugares de recreación y goce de los mismos.

Contaminación por automóviles: Los automotores representan una fuente importante de contaminación del aire. El parque automotor incluye un numeroso y activo conjunto de vehículos propulsados por la combustión de hidrocarburos (ciclomotores, automóviles y camiones).

Las emisiones procedentes de los escapes de estos vehículos contienen monóxido de carbono, hidrocarburos y óxidos de nitrógeno que son liberados a la atmósfera en importantes cantidades; son los componentes del smog oxidante foto químico. Por esta razón, las zonas urbanas más pobladas son las que sufren la mayor contaminación de este tipo.

La contaminación vehicular del aire produce efectos nocivos para la salud humana. Los estudios epidemiológicos estableciendo comparaciones entre áreas urbanas (elevado nivel de contaminación) y áreas rurales (bajo nivel de contaminación) demuestran que el aumento de los casos de enfermedades respiratorias está relacionado con las primeras.

6.2. Análisis de la situación actual del área de estudio

Aumenta contaminación del aire en Guatemala

Caminar por zonas de la Ciudad de Guatemala con fuerte tránsito de vehículos se ha convertido en un riesgo para la salud, ya que las emisiones de gases de esos automotores contribuyen a que se superen las cantidades recomendadas de contaminación ambiental.

Según los monitoreos de la calidad del aire, efectuados por la Unidad de Medición de Aire, de la Facultad de Ciencias Químicas, de la Universidad San Carlos (USAC), al ritmo que aumenta el parque vehicular de la ciudad calculado en 893 mil automóviles, según datos de la Superintendencia de Administración Tributaria también crecen las emisiones de gases contaminantes, generando Smog.

La USAC hace mediciones en seis puntos: calzada San Juan, zona 7; Museo USAC, zona 1; Insivumeh, zona 13; de la avenida Petapa a la entrada de la USAC y edificio T-12 de la USAC, zona 12, y en las instalaciones del Instituto Nutricional de Centroamérica y Panamá, en la calzada Roosevelt, zona 11.

En esos lugares se mide todo el año los niveles de partículas totales en Suspensión (PTM), Partículas Menores a 10 micras (PM10), dióxido de nitrógeno (NO) y dióxido de azufre (SO₂), además de la lluvia ácida. Casi todos rebasan las cantidades recomendadas.

Niveles altos: los niveles que sobrepasaron en el 2008 las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud fueron los de PTM, con 143 miligramos por metro cúbico (el valor recomendado es 75 mg/m³); los de PM10, con 80 miligramos por metro cúbico (aconsejado, 20) y los de SO₂, 46 miligramos por metro cúbico (recomendación de 20).

Las cantidades de NO₂, en cambio, no llegaron a los límites, con 38 miligramos por metro cúbico, frente a los 40 sugeridos.

Todos los días DHL saca a las calles de la ciudad capital una flotilla completa de 22 paneles para transportar los paquetes de las empresas que utilizan su servicio, involuntariamente se está contribuyendo a la contaminación del ambiente siendo cada vez más dañino para el ser humano. La pregunta es: ¿Puede DHL poner un granito de arena para apoyar a la no contaminación?

6.3. Propuesta de mejora

La propuesta de mejora es toda idea o proyecto sobre un asunto o negocio que se presenta ante una o varias personas que tienen autoridad para aprobarlo o rechazarlo, es decir una propuesta de mejora son aquellas ideas de mejora aún no autorizadas.

Utilización de carburantes sustitutos de gasolina: el biodiesel

El biodiesel es un biocombustible líquido que se obtiene a partir de lípidos naturales como aceites vegetales o grasas animales, con o sin uso previo, mediante procesos industriales de esterificación y transesterificación, y que se aplica en la preparación de sustitutos totales o parciales del petrodiesel o gasóleo obtenido del petróleo. El biodiesel puede mezclarse con gasóleo procedente del refinado del petróleo en diferentes cantidades. Se utilizan notaciones abreviadas según el porcentaje por volumen de biodiesel en la mezcla: B100 en caso de utilizar sólo biodiesel, u otras notaciones como B5, B15, B30 o B50, donde la numeración indica el porcentaje por volumen de biodiesel en la mezcla.

El aceite vegetal, cuyas propiedades para la impulsión de motores se conocen desde la invención del motor diesel gracias a los trabajos de Rudolf Diesel, ya se destinaba a la combustión en motores de ciclo diesel convencionales o adaptados. A principios del siglo XXI, en el contexto de búsqueda de nuevas fuentes de energía, se impulsó su desarrollo para su utilización en automóviles como combustible alternativo a los derivados del petróleo.

Se enumeran algunas ventajas de utilizar biodiesel:

- El biodiésel disminuye de forma notable las principales emisiones de los vehículos, como son el monóxido de carbono y los hidrocarburos volátiles, en el caso de los motores de gasolina y las partículas en el de los motores diésel.
- La producción de biodiésel supone una alternativa en el uso del suelo que evita los fenómenos de erosión y desertificación a los que pueden

quedar expuestas aquellas tierras agrícolas que, por razones de mercado, están siendo abandonadas por los agricultores.

- El biodiésel supone un ahorro de entre un 25% a un 80% de las emisiones de CO₂ producidas por los combustibles derivados del petróleo, constituyendo así un elemento importante para disminuir los gases invernadero producidos por el transporte.
- Por su mayor índice de octano y lubricación reduce el desgaste en la bomba de inyección y en las toberas.
- No tiene compuestos de azufre por lo que no los elimina como gases de combustión.
- El biodiésel también es utilizado como una alternativa de aceite para motores de dos tiempos, en varios porcentajes; el porcentaje más utilizado es el de 10/1.
- El biodiésel también puede ser utilizado como aditivo para motores a gasolina (nafta) para la limpieza interna de éstos.

6.4. Implementación del EIA

Hay tres maneras de hacer funcionar un motor diésel con aceite vegetal. Una de ellas es mezclarlo con gasolina, diésel mineral (procedente del petróleo), o algún otro disolvente. La segunda manera es quemarlo directamente sin mezclarlo con nada, y la tercera es transformarlo en biodiésel. Cada una de ellas tiene ventajas e inconvenientes.

Para que el motor funcione con biodiésel no es necesario hacer modificaciones, en cambio para que funcione con aceite vegetal hay que hacerle algunos cambios. Lo mejor es instalar un sistema profesional de un depósito, con inyectores nuevos y precalentamiento del combustible. El sistema para aceite vegetal de Elsbett funciona con diésel mineral, biodiésel, aceite vegetal, y cualquier combinación entre ellos. Permite arrancar y parar el motor sin ninguna precaución especial, como en un automóvil normal. La furgoneta Toyota TownAce de Journey to Forever tiene instalado el sistema Elsbett de un depósito.

También hay sistemas de dos depósitos con precalentamiento del aceite. Hay que arrancar el motor con diésel mineral o biodiesel. Mientras el aceite se va calentando en un segundo depósito, y sustituye al diésel cuando está bastante fluido. Antes de parar hay que volver al diésel para evitar daños en los inyectores.

¿Biodiésel o aceite vegetal?

El biodiesel tiene varias ventajas sobre el aceite vegetal: Puede usarse en cualquier vehículo diésel sin ninguna modificación en el motor. Sus propiedades son más adecuadas que las del aceite para climas fríos, aunque no tanto como las del diésel mineral.

A diferencia del aceite, está respaldado por pruebas de larga duración en muchos países, incluyendo miles de kilómetros en la carretera.

El biodiésel es un combustible limpio, seguro y bien desarrollado, mientras que muchos sistemas para aceite vegetal son aún experimentales y hay que investigarlos más. Por otra parte, el biodiésel puede ser más caro, dependiendo

de la materia prima, de la cantidad producida, y se compara con el aceite nuevo o con el aceite usado; además hay que procesarlo.

De todas formas también hay que procesar el aceite vegetal, especialmente el aceite de cocina usado, que mucha gente prefiere porque es gratuito o muy barato. Hay que limpiar el aceite de cocina usado de partículas, impurezas y agua.

Muchas veces también hay que desacidificarlo. La mayoría de los estadounidenses consume unos 500 galones de combustible al año (diez galones por semana), lo que supone un coste de 1 200 \$ al año (precios de diciembre de 2008).

El biodiésel disminuye de forma notable las principales emisiones de los vehículos, como son el monóxido de carbono y los hidrocarburos volátiles, en el caso de los motores de gasolina, y las partículas, en el de los motores diésel.

La producción de biodiésel supone una alternativa de uso del suelo que evita los fenómenos de erosión y desertificación a los que pueden quedar expuestas aquellas tierras agrícolas que, por razones de mercado, están siendo abandonadas por los agricultores.

El diésel mineral cuesta por lo menos el doble en muchos otros países industrializados (en el Reino Unido, en diciembre de 2008, costaba el equivalente a 5,74 \$ por galón US), pero en esos países el consumo es menor que en EE.UU..

Los productores de biodiésel caseros producen biodiésel con aceite de cocina usado con un coste de entre 0,50 y 1,00 \$/galón, de forma que sus 500 galones anuales les cuestan entre 250 y 500 dólares.

Un sistema para aceite vegetal cuesta entre 500 y 1 200 dólares, o más. Consiguiendo el aceite gratis, el sistema se amortiza en el plazo de un año, que no es mucho en la vida de un motor diésel. Pero probablemente no se ahorre tanto como con la producción de biodiésel. Hay biodiésel disponible comercialmente. La mayoría de los principales fabricantes europeos de automóviles ofrecen garantías para el uso de biodiésel en sus motores, aunque puede que no para cualquier biodiésel.

Algunos fabricantes solo garantizan el funcionamiento con biodiésel de colza, y no con biodiésel de soja, porque el de soja no cumple la norma de calidad europea EN 14214.

Proveedores de biodiésel en Guatemala: Actualmente se cuenta con ocho pequeños productores de biodiesel en el país, contando con una capacidad instalada de 4000 galones al día, la mayoría de esta producción es con aceite reciclado, únicamente tres de ellos usa la *Jatropha* como materia prima, esto por la falta de siembra de la misma.

No existe un marco legal que regule la cadena de comercialización de biodiesel, ya que su producción es muy pequeña para abastecer las necesidades del mercado.

Proveedor

Donald Dale: (502) 5202-9054

Correo electrónico: donald.dale@biodieselguatemala.com
Sitio Web: www.biodieselguatemala.com

El producto se fabrica con mano de obra local, teniendo como base el Departamento de Chiquimula, y está bajo la supervisión del Sr. Donald Dale. Tienen una capacidad de 150 galones diarios suficiente para alimentar a toda la flotilla de paneles. El precio promedio del biodiesel en el mercado Guatemalteco es de Q.15 a Q.18 por galón, versus los más de treinta quetzales que esta el diesel actualmente.

6.5. Control del estudio implantado

La propuesta es que se inicie con un 25% del total de la flotilla, para ir haciendo pruebas y ver cuál es el rendimiento de los automotores. La observación será el método de estudio para ir capturando datos, ver el ahorro y si provoca algún daño en los motores y funcionamientos de los vehículos. Luego, implementar en otro 25% y así paulatinamente hasta llegar al 100%.

Básicamente, la retroalimentación la darán los mecánicos de flotilla, los Courier quienes son los pilotos de los vehículos y la gerencia de operaciones quienes dirán cómo va el ahorro y negociación con el proveedor del combustible.

Los servicios de las paneles se deberán hacer cada 1,500 Km a un inicio para ver cuál ha sido el comportamiento y si no afecta en el vehículo y así evitar gastos futuros o su funcionamiento indefinido y lo más importante, monitorear cuanta contaminación se está evitando.

A continuación se presenta una tabla de proyección de uso del biodiesel en los vehículos que utiliza DHL para sus recolectas y entregas:

Tabla IX. Proyección uso de biodiesel

Mes	Consumo total flotilla diesel en galones *	Galones Diesel	Galones Biodiesel	Porcentaje de Biodiesel	Porcentaje de emisiones CO2 *
Jul-12	1342	1342	0	0.00%	100.00%
Aug-12	1368	1368	0	0.00%	100.00%
Sep-12	1441	1441	0	0.00%	100.00%
Oct-12	1393	1393	0	0.00%	100.00%
Nov-12	1396	1013	383	27.44%	78.87%
Dec-12	1637	1245	392	23.95%	81.56%
Jan-13	1645	1236	409	24.86%	80.86%
Feb-13	1205	808	397	32.95%	74.63%
Mar-13	1263	848	415	32.85%	74.70%
Apr-13	1153	921	232	20.12%	84.51%
May-13	1293	867	426	32.95%	74.63%
Jun-13	1192	773	419	35.15%	72.93%
Jul-13	1345	877	468	34.80%	73.21%
Aug-13	1170	804	366	31.28%	75.91%
Sep-13	1286	726	560	43.55%	66.47%
Oct-13	1453	853	600	41.29%	68.20%
Nov-13	1398	798	600	42.92%	66.95%
Dec-13	1425	825	600	42.11%	67.58%
Jan-13	1357	757	600	44.22%	65.95%
Feb-13	1139	539	600	52.68%	59.44%

Fuente: elaboración propia.

6.6. Medidas de mitigación

Las medidas de mitigación ambiental se obtienen del Estudio de Impacto Ambiental –EIA- y se originan del siguiente proceso: en un EIA se identifican impactos ambientales al ambiente, tanto positivos como negativos, se describen los mismos y se proponen algunas acciones a realizar para minimizar o eliminar por completo dichos impactos, estas acciones son las Medidas de Mitigación Ambiental.

Dependiendo del tipo de proyecto que se ha analizado en el EIA así serán las medidas de mitigación ambiental a proponer. Además, la necesidad de una mitigación ambiental puede surgir durante la operación del proyecto o empresa, es decir cuando ésta ya se encuentra en funcionamiento.

Tabla X. **Medidas de mitigación**

Impacto	Mitigación
Aumento de la deforestación de bosques por cultivos que se utilizan en el biodiesel.	Implementación del programa “Go Green” donde la siembras de árboles para reforestar los bosques deberá ser constante para compensar lo posible deforestación.
Expansión de la frontera agrícola, hacia otros terrenos destinados a otro tipo de agricultura o ganadería.	Evitar la compra de biodiesel a empresas que no cumplan con los estándares establecidos para su producción, para por lo menos no ser partícipes de su desmedido crecimiento.

Continuación tabla X.

Falta de alimento para la fauna a consecuencia de la deforestación y expansión desmedida de las fronteras agrícolas.	Ser aliados con el proveedor de servicio y ambos buscar el resguardo del ambiente para si evitar contaminación. Evitar la compra del biodiesel para empresas que no cumplan con los estándares establecidos para evitar la falta de alimento.
Contaminación del aire en la elaboración de biodiesel a base de caña de azúcar, donde queman la siembra antes de la cosecha.	Rechazar todo aquel biocombustibles laborado a base de caña de azúcar o bien, que la cosecha no sea a fines de elaboración de biocombustibles para evitar este tipo de contaminación.

Fuente: elaboración propia.

Actualmente los proveedores guatemaltecos de biodiesel tienen una labor de conciencia y resguardo al ambiente, su objetivo no solamente es el lucro si no también, en colaborar en la reducción de la contaminación del ambiente por lo que, los impactos negativos son muy pocos según la investigación que se ha hecho.

CONCLUSIONES

1. Se realiza el estudio de mercado para la empresa de servicio Express Aéreo y se puede concluir que el mercado de servicio Express Aéreo se lo comparten cinco grandes empresas: DHL, FEDEX, TNT, UPS y Transexpress. Hay otro número considerable de proveedores de este tipo de servicios, pero para el mercado guatemalteco su participación es mínima en comparación a los primeros mencionados, para objetos de estudio se han agrupado a todo este grupo de empresas en uno sólo al que se denomina otros.
2. El mercado de servicio Express Aéreo según su participación tiene como el gran proveedor a DHL con una participación de mercado del 46.51%, FEDEX 16,25%, UPS 18,84%, TNT 4%, TRANSEXPRESS 7,27% y otros 7,12%. Se cuenta con material suficiente para que se contacten aquellos clientes que no utilizan a DHL o bien comparten el servicio con otro proveedor, con base en los números de participación de mercado. Son 71 empresas que están con otros proveedores que representará una venta totalmente nueva generando promedio por empresa \$600 dólares que en total suma \$42 600 dólares y ayudará en aumentar los ingresos de la empresa.
3. Aquellas empresas que comparten el servicio de DHL con otros proveedores, quizá se tiene solo el 51% de su potencial, por lo que, se pueda aumentar el ingreso de esos clientes, ya sabiendo, cual es su motivo de compra y comportamiento, en este caso son 99 empresas que asciende a un total de \$24 750 dólares aproximadamente. En total, se

tienen \$67 350 dólares potenciales en los que se pueden trabajar inmediatamente.

4. Después de realizado el estudio, es fácil poder identificar las debilidades que puede presentar la industria hacia sus consumidores en un tema tan amplio como lo es el servicio ya que, pueden haber muchas percepciones de lo que es un buen o mal servicio. Atención personalizada, un punto importante identificado en la investigación, los clientes requieren un contacto directo con quien comunicarse y que sepa que está pasando con su envío, en caso de un reclamo o bien, que sepan cómo es que trabaja y hacer más sencillo sus procesos de importación y exportación. Estos dos últimos puntos son otras dos razones de buen servicio.
5. Identificando las fortalezas del servicio Express Aéreo, las principales empresas proveedoras del servicio, son empresas multinacionales con marcas reconocidas a nivel mundial lo cual viene apoyar en el incentivo de uso hacia el mercado potencial ya que, se confía en una marca mundial a otras que no, que es lo que sucede con las empresas que prestan servicios sustitutos como lo es la carga aérea.
6. Las oportunidades son grandes para una industria como lo que es la industria del servicio Express Aéreo, para un mercado como el de Guatemala que a pesar de ser una economía emergente, en los últimos años se observa crecimiento en las exportaciones e importaciones, aunque el crecimiento más marcado se encuentra en las importaciones, sobre todo de China que cada vez se convierte en la potencia económica mundial, este mercado aporta aún más al crecimiento del mercado aéreo.

7. La amenaza más grande que se encuentra, es la saturación del mercado guatemalteco, cada vez hay más empresas que ofrecen el servicio de transporte expreso, lo cual ha provocado que la industria esté en una constante guerra de precios lo cual no es bueno para ninguna de las empresas porque conlleva a realizar inversiones fuertes para lograr distinción de servicios entre las empresas.
8. Los tiempos de tránsito es uno de estos factores, donde se está hablando de corregir una ruta de avión ya establecida por años, donde los costos de realizarlo y los esfuerzos pueden ser muy lentos, pues se debe evaluar si ninguno de los países donde cierto avión que distribuye el material, pueda salir afectado. O bien, en el último de los casos, colocar un avión nuevo, con una nueva ruta para que mejore el tiempo de tránsito para toda una región.
9. Son 71 empresas localizadas en el estudio que están con proveedores distintos a DHL que representara una venta totalmente nueva, generando promedio por empresa \$600 dólares que en total asciende a \$42 600 dólares. Con el adicional que se tienen los datos de la empresa como teléfonos, direcciones y lo que es más importante, la razón por la cual utilizan a esa otra empresa competidora. Esta información será muy importante para el equipo de venta, la cual será parte importante y activa para el cierre de negocios con estas nuevas empresas.

RECOMENDACIONES

1. Es de vital importancia el mantenimiento de las fortalezas y para ello, es necesario realizar una combinación entre las acciones de corto y largo plazo centrados en el servicio y tiempos de tránsito que se ha evidenciado, son las fortalezas de DHL. Estas acciones ya han sido descritas en este trabajo, por lo que, no se profundizó en estos, sino más bien, hay que ver qué otras fortalezas posee la empresa en estudio, que sirvan para complementar.
2. Son 71 empresas que están con otros proveedores que representará una venta totalmente nueva generando promedio por empresa \$600 dólares que en total asciende a \$42 600 dólares y ayudará a aumentar los ingresos de la empresa. Aquellas empresas que comparten el servicio con otros proveedores, quizá se tiene solo el 51% de su potencial, por lo que, se puede aumentar el ingreso de esos clientes, ya sabiendo, cuál es su motivo de compra y comportamiento, en este caso son 99 empresas que ascienden a un total de \$24 750 dólares aproximadamente.
3. En total, se tienen \$67 350 dólares potenciales en los que se pueden trabajar inmediatamente, recordando que el objetivo de este estudio es encontrar clientes nuevos y el potencial de nuevas oportunidades de comercio se han evidenciado. Se sugiere que para el contacto de las nuevas empresas, se reparta el trabajo en toda la fuerza de ventas para tener mayor cobertura y sea inmediata, apoyados siempre del ejecutivo de telemarketing quien tendrá el contacto inicial con los potenciales clientes.

4. El seguimiento a las acciones correctivas y preventivas propuestas en el proyecto son de suma importancia para lograr la retención de los clientes antiguos y apoyar en la obtención de clientes nuevos. Esto irá de la mano con las evaluaciones periódicas a realizar en cada una de las áreas involucradas. Esta revisión de resultados demostrará como se va avanzando en las acciones propuestas y si se debe de corregir algún punto o bien, seguir con la labor que se está haciendo.
5. Hacer estudios de mercado empíricos como el realizado en este proyecto por lo menos dos veces al año. Aunque se sabe que es un gasto adicional, lo que se puede obtener vale la pena por mucho. Sabiendo cómo le va a la empresa cada 6 meses, se puede avanzar en las acciones y siempre aportar en conseguir oportunidades nuevas de comercio.
6. Hacer una revisión del proyecto con los ejecutivos gerentes encargados de tomar decisiones, para que vean lo que se ha logrado en Guatemala y si este tipo de estudios no se han hecho con anterioridad con enfoque comercial, se replique en cada uno de los países del área para que como región, se logre un incremento de venta.

BIBLIOGRAFÍA

1. BLANDON UBEDA, Benito. *Introducción a la mercadotecnia*. Mexico: Universidad de Guadalajara, 2000. 143 p.
2. DOMETTE, Nicolesco; JEAN DOMETTE DE TORRES, Irma. *Diccionario de mercadotecnia: definiciones y comentarios*. México: Limusa, 1999. 201 p.
3. HIEBIGN, Roman G.; COOPER, Scott W. *Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia*. México: McGraw-Hill, 1998. 365 p.
4. KEEGAN, Warren J. *Fundamentos de mercadotecnia internacional*. México: Pearson Educación, 2001. 97 p.
5. KOTLER, Philip. *Fundamentos de mercadotecnia*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1995. 333 p.
6. MORENO TOBAR, Vivian Lisett. *La mezcla de mercadotecnia para el nuevo publicista*. Tesis Lic. en Ciencias de la Comunicación. Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Ciencias de la Comunicación, 2006. 68 p.
7. OVALLE DONIS, Juan Francisco. *Relación entre los pronósticos y los estudios de mercado*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 1992. 106 p.

8. PINEDA CASTILLO, Marvin Yobanis. *Estrategias de mercadotecnia aplicadas a la comercialización de una empresa fabricante de etiquetas adhesivas en la ciudad de Guatemala*. Tesis Lic. en Administración de Empresas. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Económicas, 2008. 85 p.

9. STANTON, William J. *Fundamentos de mercadotecnia*. México: McGraw-Hill, 1995. 226 p.

ANEXOS

Formato utilizado para el cuestionario a realizar a los clientes potenciales.

ESTUDIO DE MERCADO EN SERVICIOS DE IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES	
EMPRESA	_____
DIRECCION	_____
TELEFONO	_____
Sirvase llenar la siguiente encuesta, dando una respuesta clara y concisa a la pregunta correspondiente. Sus opiniones son importantes para nosotros.	
Actualmente utiliza servicios de Courier?	
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
Que tipo de servicios de Courier utiliza?	
<input type="checkbox"/> Importaciones	<input type="checkbox"/> Ambos
<input type="checkbox"/> Exportaciones	
Que empresa de Courier utiliza actualmente?	
<input type="checkbox"/> Fedex	<input type="checkbox"/> DHL
<input type="checkbox"/> UPS	<input type="checkbox"/> TNT
<input type="checkbox"/> Otros, especifique cuales	_____
Por qué motivo utiliza los servicios de Courier?	
1er. Opción _____	
<input type="checkbox"/> Servicio	<input type="checkbox"/> Call Center
<input type="checkbox"/> Courier	<input type="checkbox"/> Atención personalizada
<input type="checkbox"/> Vendedores	
<input type="checkbox"/> Tiempos de transito	<input type="checkbox"/> Asia
<input type="checkbox"/> EE.UU.	<input type="checkbox"/> Latinoamérica
<input type="checkbox"/> Europa	
<input type="checkbox"/> Seguimiento a reclamo	
<input type="checkbox"/> Tarifa	
<input type="checkbox"/> Otro, especifique:	_____
Por qué motivo utiliza los servicios de Courier?	
2 da. Opción _____	
<input type="checkbox"/> Servicio	<input type="checkbox"/> Call Center
<input type="checkbox"/> Courier	<input type="checkbox"/> Atención personalizada
<input type="checkbox"/> Vendedores	
<input type="checkbox"/> Tiempos de transito	<input type="checkbox"/> Asia
<input type="checkbox"/> EE.UU.	<input type="checkbox"/> Latinoamérica
<input type="checkbox"/> Europa	
<input type="checkbox"/> Seguimiento a reclamo	
<input type="checkbox"/> Tarifa	
<input type="checkbox"/> Otro, especifique:	_____
ENCARGADOS	
	IMPORTACIONES _____
	EXPORTACIONES _____
<i>Le agradecemos su tiempo, que tenga feliz día!!!</i>	

Según encuestas realizadas, se obtiene como resultado, la preferencia de compra al detalle por parte de los clientes.

TODOS LOS CLIENTES QUE UTILIZAN DHL

SERVICIO				TIEMPOS DE TRANSITO			
Courier	Vendedores	Call center	Atencion personalizada	EE.UU	Europa	Asia	Latam
66	24	18	25	62	29	26	79
49.62%	18.05%	13.53%	18.80%	31.63%	14.80%	13.27%	40.31%

TODOS LOS CLIENTES QUE UTILIZAN UPS

SERVICIO				TIEMPOS DE TRANSITO			
Courier	Vendedores	Call center	Atencion personalizada	EE.UU	Europa	Asia	Latam
19	6	4	6	28	16	11	22
54.29%	17.14%	11.43%	17.14%	36.36%	20.78%	14.29%	28.57%

TODOS LOS CLIENTES QUE UTILIZAN FEDEX

SERVICIO				TIEMPOS DE TRANSITO			
Courier	Vendedores	Call center	Atencion personalizada	EE.UU	Europa	Asia	Latam
19	4	4	4	32	12	14	34
61.29%	12.90%	12.90%	12.90%	34.78%	13.04%	15.22%	36.96%

TODOS LOS CLIENTES QUE UTILIZAN TRANSEXRESS

SERVICIO				TIEMPOS DE TRANSITO			
Courier	Vendedores	Call center	Atencion personalizada	EE.UU	Europa	Asia	Latam
5	2	2	4	8	2	1	11
38.46%	15.38%	15.38%	30.77%	36.36%	9.09%	4.55%	50.00%

TODOS LOS CLIENTES QUE UTILIZAN TNT

SERVICIO				TIEMPOS DE TRANSITO			
Courier	Vendedores	Call center	Atencion personalizada	EE.UU	Europa	Asia	Latam
4	2	0	2	8	5	6	10
50.00%	25.00%	0.00%	25.00%	27.59%	17.24%	20.69%	34.48%

Fuente: elaboración propia.