



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

ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA UNA EMPRESA DE LENCERÍA

Olga Yolanda Martínez Ventura

Asesorado por la Inga. Angie Xiomara Mérida García

Guatemala, julio de 2013

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO
PARA UNA EMPRESA DE LENCERÍA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

OLGA YOLANDA MARTÍNEZ VENTURA

ASESORADO POR LA INGA. ANGIE XIOMARA MÉRIDA GARCÍA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, JULIO DE 2013

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE 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. Walter Rafael Véliz Muñoz
VOCAL V	Br. Sergio Alejandro Donis Soto
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels M.
EXAMINADOR	Ing. Jaime Humberto Batten Esquivel
EXAMINADOR	Ing. Cesar Ernesto Urquizú Rodas
EXAMINADOR	Ing. Marco Vinicio Monzón Arriola
SECRETARIO	Ing. Pedro Aguilar Polanco

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:

ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA UNA EMPRESA DE LENCERÍA

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha junio de 2011.



Olga Yolanda Martínez Ventura

Guatemala 14 de junio de 2,012

Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
Director de Escuela
Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala

Apreciable Señor Director:

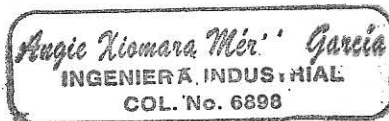
Por este medio le informo que como asesora de la estudiante universitaria OLGA YOLANDA MARTINEZ VENTURA quien se identifica con número de carné: 1996-16984 de la carrera de Ingeniería Industrial, HAGO CONSTAR que he procedido a revisar el informe final **"Elaboración de un Plan Estratégico de Mercadeo para una Empresa de Lencería"**. Considero que el trabajo presentado ha sido desarrollado cumpliendo con los requisitos para el debido seguimiento por parte de la escuela de Ingeniería Mecánica Industrial y siguiendo con las recomendaciones de la asesoría, por lo que doy por APROBADO el trabajo de graduación, remitiéndolo a su persona y poniéndolo a su consideración.

Agradezco la atención a la presente.

Atentamente,



Inga. Angie Xiomara Mérida García
Asesora
Colegiada No. 6898



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA




FACULTAD DE INGENIERIA

REF.REV.EMI.016.013

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA UNA EMPRESA DE LENCERÍA**, presentado por la estudiante universitaria **Olga Yolanda Martínez Ventura**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. Hugo Leonel Alvarado de León
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Hugo Leonel Alvarado de León
Ingeniero Industrial
Colegiado No. 5,334

Guatemala, enero de 2013.

/mgp



REF.DIR.EMI.190.013

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 **ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA UNA EMPRESA DE LENCERÍA**, presentado por la estudiante universitaria **Olga Yolanda Martínez Ventura**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


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



Guatemala, julio de 2013.

/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: **ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA UNA EMPRESA DE LENCERÍA**, presentado por la estudiante universitaria: **Olga Yolanda Martínez Ventura**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
Decano



Guatemala, julio de 2013

/cc

ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Por ser la guía en mi camino.
Mis padres	Por ser las raíces que me dan la fuerza para seguir adelante y por permitirme alcanzar este momento tan satisfactorio en mi vida.
Mi esposo	Carlos José Reyes. Por ser mi apoyo.
Mis hijos	Jimena y José. Son los frutos que traen alegría a mi vida y siempre trataré que sean personas ejemplares.

AGRADECIMIENTOS A:

Universidad de San Carlos de Guatemala	Por ser la casa de estudios que me formó como profesional.
Facultad de Ingeniería	Por desarrollar mis capacidades intelectuales.
Empresa de estudio	Que me permitió realizar este trabajo por la confianza y la información proporcionada.
Mis amigas	Por su apoyo incondicional.
Mi asesora de tesis	Ingeniera Angie Mérida de Suárez por su tiempo y apoyo, gracias.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
GLOSARIO	VII
RESUMEN.....	XI
OBJETIVOS.....	XIII
INTRODUCCIÓN	XV
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1. Reseña histórica de la empresa	1
1.1.1. Ubicación de la empresa	1
1.1.2. Actividades de la empresa.....	1
1.1.3. Estructura de organización	2
1.2. <i>Target</i>	3
1.2.1. Segmentación del mercado	3
1.2.1.1. Variables geográficas	4
1.2.1.2. Variables demográficas	5
1.2.1.3. Variables psicográficas	5
1.2.2. Selección del mercado meta.....	6
1.2.3. Posicionamiento del mercado.....	7
1.3. Mezcla de mercadotecnia.....	10
1.3.1. Producto	10
1.3.2. Precio	11
1.3.3. Plaza.....	11
1.3.4. Promoción.....	11

2.	SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	13
2.1.	Análisis de las limitaciones de la empresa	13
2.1.1.	Filosofía de la empresa	13
2.1.2.	Alcances y límites.....	14
2.1.3.	Mercado	16
2.1.3.1.	Segmentación del mercado.....	18
2.1.3.2.	Mercado meta	21
2.1.4.	Análisis del producto	22
3.	ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA.....	29
3.1.	Definición de la misión de la empresa.....	29
3.2.	Definición de la visión de la empresa	30
3.3.	Definición de la estrategia de mercadeo	31
3.4.	Diseño de los objetivos de la empresa.....	33
3.5.	Diseño de las metas de la empresa	34
3.6.	Capacidad de personal	35
3.7.	<i>Target</i>	37
3.7.1.	Segmentación del mercado.....	37
3.7.2.	Elección del mercado objetivo	38
3.8.	Análisis de ventas (plan anual y mensual de ventas).....	39
3.9.	Estimación de la demanda potencial.....	41
3.10.	Análisis FODA.....	42
3.10.1.	Fortalezas.....	43
3.10.2.	Oportunidades.....	44
3.10.3.	Debilidades	44
3.10.4.	Amenazas	45
3.11.	Diseño de estrategia de crecimiento	48
3.11.1.	Diferenciación.....	48

3.12	Plan de medios.....	50
3.13.	Análisis financiero.....	54
4.	PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA	57
4.1.	Cronograma de actividades para la implantación (diagrama de Grantt)	57
4.2.	Asignación de las funciones para cada departamento	58
4.3.	Elaboración de planes de ventas semestrales	62
4.4.	Elaboración de ofertas y promociones	62
4.5.	Determinación de rutas de ventas	65
4.6.	Incentivos, bonos y premios	68
4.7.	Evaluación de servicio y atención al cliente.....	71
4.7.1.	Boletas de satisfacción al cliente	72
4.7.2.	Libro de quejas	74
4.7.3.	Análisis de la penetración del productos en la mente del consumidor.....	75
5.	SEGUIMIENTO DEL PLAN	77
5.1.	Estándares	77
5.1.1.	Plan de ventas.....	78
5.1.2.	Rentabilidad.....	81
5.1.3.	Días de crédito.....	83
5.2.	Controles	85
5.2.1.	Cumplimiento del plan de ventas.....	86
5.2.2.	Rentabilidad.....	87
5.2.3.	Días de crédito.....	88

CONCLUSIONES.....91
RECOMENDACIONES93
BIBLIOGRAFÍA.....95

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Estructura organizacional.....	2
2.	Afiche promocional Dia del Cariño	64
3.	Formato de itinerario semanal de ventas	66
4.	Formato de visitas por cliente	67
5.	Política para incentivos	69
6.	Boleta de satisfacción al cliente	72
7.	Encuesta para evaluar el producto.....	73
8.	Pronóstico de ventas.....	79

TABLAS

I.	Programa de capacitación para el personal de ventas	36
II.	Mercado objetivo.....	39
III.	Ventas anuales	40
IV.	Ventas mensuales proyectadas año 2012	40
V.	Cálculo de la demanda potencial de brasieres.....	41
VI.	Cálculo de la demanda de panty.....	42
VII.	Matriz FODA	47
VIII.	Clases de brasieres	49
IX.	Clasificación de panties	49
X.	Análisis de opciones de publicidad para Quetzaltenango, Quiché, Mazatenango	54

XI.	Cronograma de Gantt	58
XII.	Plan de venta semestral. Año 2012	62
XIII.	Ofertas y promociones.....	63
XIV.	Tabla de premios	70
XV.	Pronóstico de ventas	80
XVI.	Control de cumplimiento de ventas.....	86
XVII.	Control de rentabilidad.....	87
XVIII.	Control de días de crédito.....	89

-

GLOSARIO

Análisis financiero	Análisis de la proyección de ventas, costos y utilidades de un producto para determinar si dichos factores cumplen con los objetivos de la compañía.
Calidad del producto	Capacidad de un producto para desempeñar sus funciones.
Clases sociales	División relativamente permanente y ordenada en una sociedad cuyos miembros comparten valores intereses, y comportamientos similares.
Comercialización	Introducción de un nuevo producto al mercado.
Demanda	Deseo humano apoyado por el poder de compra.
Descuentos	Reducción directa en el precio de compra durante un período determinado.
Estilo	Método de expresión básico y distintivo.

Estructura organizacional	Estructura que descompone la labor de la compañía en tareas especializadas, asigna estas a personas y departamentos y coordina las tareas mediante la definición de vínculos formales entre personas y departamentos estableciendo líneas de autoridad y comunicación.
Eventos	Actos organizados para comunicar mensajes a auditorios objetivos.
Imagen del producto	Manera en que los consumidores perciben un producto real o potencial.
Líneas de productos	Línea de productos estrechamente relacionados porque funcionan de manera similar, los adquieren los mismos grupos de consumidores, se venden a través del mismo tipo establecimiento.
Marca	Nombre, término, signo, símbolo o diseño o la combinación de éstos con lo cual se pretende identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los competidores.
Mercado	Conjunto de compradores reales y potenciales de un producto.

Mercadotecnia	Proceso social y empresarial en virtud del cual tantos individuos como grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la producción y el intercambio de productos y valores en su interacción con otros.
Penetración de mercados	Estrategia de crecimiento empresarial mediante el aumento de ventas de los actuales productos en los segmentos de mercado atendidos en el presente, sin modificar el producto en absoluto.
Planeación estratégica	Proceso de desarrollo y mantenimiento de la adecuación estratégica entre los objetivos y capacidades de la organización y las cambiantes oportunidades de mercadotecnia. Se basa en el establecimiento de una clara misión de la compañía, el apoyo a los objetivos, una firme cartera de negocios y estrategias funcionales coordinadas.
Precio	Cantidad de dinero pedida a cambio de un producto o servicio o suma de los valores que los consumidores intercambian por los beneficios de tener o usar el producto o servicio.
Premios	Bienes ofrecidos gratuitamente o a bajo precio como incentivo para la compra del producto.
Pronóstico	Predecir lo que el consumidor hará bajo ciertas circunstancias.

Recurso humano

Personas que poseen las habilidades, motivación y características personales que encajan funcionalmente en la estructura de la organización.

Segmentación de mercado

Proceso de clasificación de clientes en grupos con distintas necesidades, características o comportamientos. Se divide un mercado en grupos de consumidores bien definidos que acaso requieran productos o mezclas de mercadotecnia distintas.

RESUMEN

En la actualidad es necesario introducir la planeación estratégica de mercadotecnia en la administración de las empresas, ya que esto conlleva a realizar actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización al anticiparse a los requerimientos del cliente y poder establecer las estrategias necesarias para que le permitan alcanzar el existo deseado.

Al realizar la investigación se detectaron algunas carencias en la administración de los recursos disponibles y en la organización de cada uno de los departamentos, lo cual no permite que la gerencia cuente con estrategias definidas para salvaguardar cualquier situación tanto económica como financiera que la empresa pueda tener en un futuro.

Se establecieron y analizaron aspectos como la filosofía de la empresa, objetivos y metas, capacitación del personal como también el *target* por medio del cual se concluyó que el mercado meta son mujeres de 18 y 40 años de edad y que son tanto casadas como solteras y están económicamente activas y un análisis de ventas y demanda con lo que se puede concluir que existe alto potencial de crecimiento en ventas debido a la demanda con la que se cuenta.

Se elaboró un plan de ofertas y promociones las cuales serán desarrolladas en fechas especiales para la mujer como por ejemplo: Día de la Madre, de la Secretaria, Día Internacional de la Mujer entre otros, esto permitirá a la empresa desarrollar actividades que le permitan incrementar las ventas, dar a conocer nueva mercadería y llegar a nuevos clientes.

Otro aspecto muy importante que se debe evaluar por medio de encuesta y el libro de quejas es el servicio y atención al cliente que el equipo de ventas brinda. Ya que se le da al cliente la oportunidad de expresar si está o no satisfecho y si se está cumpliendo con sus expectativas que es lo que la empresa persigue con su equipo de trabajo.

OBJETIVOS

General

Garantizar el incremento del nivel de ventas a través del posicionamiento de la empresa en el área urbana por medio de la aplicación de la planificación estratégica de mercadotecnia.

Específicos

1. Analizar los gustos y preferencias de los clientes en ropa íntima.
2. Determinar la capacidad actual de la empresa para satisfacer la demanda de los clientes.
3. Identificar las oportunidades atractivas en el mercado y el potencial de la empresa para aprovecharlas.
4. Aplicar el *target* para alcanzar los objetivos del mercado meta.
5. Definir estrategias de crecimiento para sumar productos o negocios nuevos a la cartera.
6. Formular estrategias de crecimiento para sumar productos o negocios nuevos a la cartera.

7. Revisar los resultados de venta de cada período analizado y detectar los productos que no están alcanzando las metas.

INTRODUCCIÓN

Con los actuales cambios económicos y la competencia de mercado a nivel nacional, las empresas han impulsado la búsqueda, desarrollo y utilización de herramientas que les permitan proyectar una imagen sólida, competitiva y de éxito para mantener el liderazgo en el mercado.

Una de las herramientas más eficaces y utilizadas por las empresas es la planeación estratégica ya que por medio de ésta, la empresa puede anticiparse y responder con mayor rapidez a los cambios del medio y prepararse mejor para acontecimientos repentinos.

Actualmente la filosofía de las empresas va más allá de realizar únicamente una venta de producto o servicio, se basan en brindar un servicio posventa que le ofrezca a sus clientes satisfacciones, garantías y soluciones inmediatas a sus necesidades para la búsqueda de la lealtad del cliente, generando el incremento de los niveles de venta por períodos de tiempo más prolongados.

Por lo tanto el desarrollo de este estudio analiza como punto principal las oportunidades, objetivos y recursos de la empresa para poder estandarizar y desarrollar un plan estratégico de mercadeo idóneo, que le permitirá la supervivencia a largo plazo y el crecimiento de la misma.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. Reseña histórica de la empresa

Debido a la gran aceptación que tenía la ropa colombiana en el mercado guatemalteco y a la existencia de una demanda que no estaba satisfecha la empresa en estudio se estableció en enero 2006 y empezó a funcionar dando oportunidad de negocio a personas que necesitaban un ingreso extra y a actividades comerciales que querían diversificarse.

La empresa presentaba una línea innovadora de ropa interior colombiana con colores y estilos diferentes a los tradicionales que existían en el mercado actual. Buscando satisfacer a sus clientes la línea de productos ha incrementado su variedad de estilos y colores.

1.1.1. Ubicación de la empresa

La empresa actualmente abre sus puertas a las mujeres guatemaltecas con sucursal en la ciudad de Guatemala y Quetzaltenango.

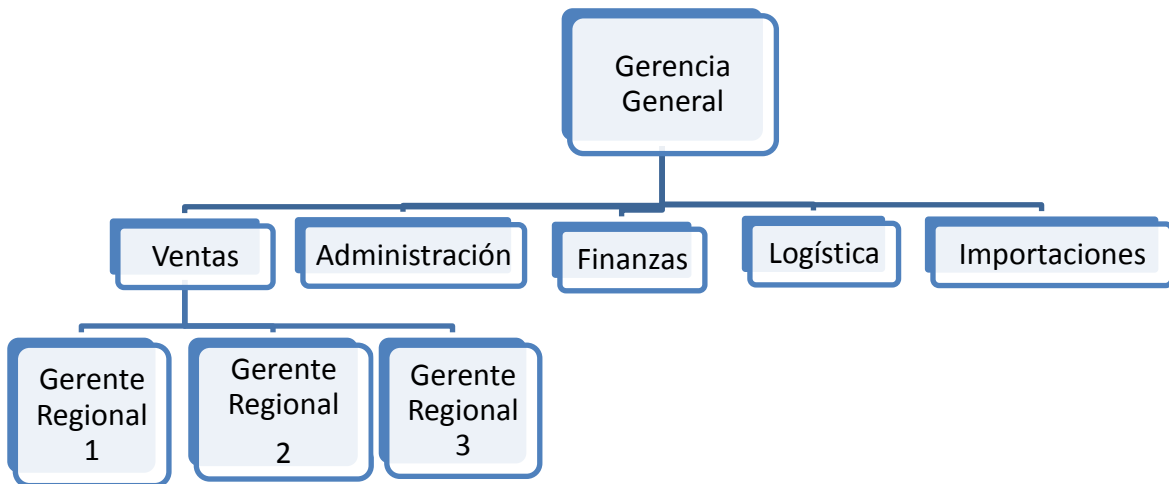
1.1.2. Actividades de la empresa

Dentro de las actividades de la empresa se encuentran la compraventa, importación y comercialización de ropa interior colombiana. La comercialización de la ropa se realiza tanto en ciudad capital como en Quetzaltenango se realizan ventas directas y ventas a mayoristas los cuales se encargan de realizar la venta final.

1.1.3. Estructura organización

Con la siguiente gráfica se muestra la estructura organizacional de las empresas dedicada a la comercialización de ropa interior femenina.

Figura 1. Estructura organizacional



Fuente: elaboración propia.

La Gerencia General está a cargo de la dueña de la empresa quien es a su vez la directora ejecutiva de cada uno de los departamentos por lo que no se tienen establecidas las funciones para cada uno de los departamentos. Gerentes regionales para la ciudad capital 2 personas y una gerente para Quetzaltenango.

1.2. Target

Según indica Borges, en su libro: la palabra inglesa *target*, no es otra cosa que objetivo y cuándo se aplica al ámbito del *marketing* se refiere al público objetivo.

Por lo tanto se puede indicar que es un término que se emplea para denotar al mercado objetivo, es decir, a todas aquellas personas a las que se dirige la publicidad del producto o servicio, que pueden ser los consumidores actuales o los potenciales, compradores o prescriptores. El *target* se define a partir de las características sociodemográficas y las características psicográficas, el análisis de estas características permiten averiguar que mueve a los compradores a actuar, como lo hacen y, por tanto que les mueve a la compra. Existen tres pasos para establecer el *target*:

- Segmentación de mercado
- Selección del mercado meta
- Posicionamiento del mercado

1.2.1. Segmentación del mercado

Un producto o servicio específico no resulta ser atractivo para todos los consumidores y más aún si se tiene en cuenta el gran número de compradores que hay en un mercado y las expectativas, esperanzas y necesidades diferentes que cada uno de ellos representa, de allí la importancia de conocer el término segmentación de mercado.

La segmentación de mercado es el proceso de dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes, a estos grupos homogéneos se les llama segmentos, por ejemplo las personas en un segmento son similares en sus actitudes sobre ciertas variables.

Debido a esta similitud dentro de cada grupo, es probable que respondan de modo similar a determinadas estrategias de *marketing*. Es decir, probablemente tendrán las mismas reacciones acerca de un determinado producto, vendido a un determinado precio, distribuido en un modo determinado y promocionado de una forma dada.

1.2.1.1. Variables geográficas

Consiste en dividir el mercado en diferentes unidades geográficas como país, estado, ciudad, región, comunidad, barrio, colonia, tamaño de la ciudad, etc. Las empresas, generalmente, operan en determinadas áreas geográficas sin embargo actualmente con el uso de la internet estas empresas puedan llegar a todo el mundo. Por ejemplo empresas como AOL y Yahoo! segmentan los mercados de tal manera que existe AOL Argentina y Yahoo España por ejemplo, debido a que las costumbres de las personas cambian de región en región, de país en país, de ciudad en ciudad, etc., y en donde los productos o servicios son sensibles a la cultura de esa nación.

1.2.1.2. Variables demográficas

Se divide el mercado en grupos con base en variables demográficas como por ejemplo: edad, sexo, núcleo familiar, ingresos, ocupación, educación, raza, religión, estado civil, nacionalidad, etc. Es la más popular de las segmentaciones y es la forma más fácil de diferenciar los grupos de consumidores, ya que las preferencias, a menudo, están muy relacionadas con estas variables.

Un ejemplo de segmentación demográfica es el mercado de los automóviles, donde hay varias gamas que atacan diferentes segmentos de mercado, según su nivel de ingresos. Renault, por ejemplo, produce autos de las tres gamas, gama alta para personas con altos ingresos (Renault Laguna), gama media para ingresos medios (Renault Mégane) y gama baja para ingresos medios (Renault Twingo), claro que con esos precios en que están los autos, todos parecen de gama alta.

Lo más común es segmentar un mercado combinando dos o más variables demográficas.

1.2.1.3 Variables psicográficas

El mercado se divide en diferentes grupos con base en las características de los compradores tales como clase social, estilo de vida, tipos de personalidad, actitudes de las personas hacia sí misma, hacia su trabajo, la familia, creencias y valores. La segmentación por actitudes se le conoce como segmentación conductual y es considerada por algunos mercadeólogos y analistas como la mejor opción para iniciar la segmentación ya que permite conocer la reacción de un perfil determinado hacia su entorno, llegando a un

nivel mayor de oportunidad, en el que se entra en contacto con la parte emocional del consumidor.

1.2.2. Selección del mercado meta

Definir el mercado meta al que se enfoca nuestro producto o servicio debe ser el primer paso que cualquier empresa debe seguir para poder hacer un estudio de mercado o al hacer un análisis mercadológico de la empresa.

El significado de mercado meta se relaciona con las necesidades que tienen las empresas de seleccionar de un segmento de mercado, la población o grupo de consumidores a los cuales se quiere llegar. Al mercado meta también se le conoce como mercado objetivo o *Target*¹. Los mercados metas son seleccionados para que sean cubiertas sus necesidades, en ocasiones cuando son lanzados los planes de Mercadotecnia hay productos que buscan alcanzar diversos *Targets*, sin embargo este tipo de estrategia complica en general la actuación del producto o marca ante los ojos del consumidor, debido principalmente a que no se logra un posicionamiento claro.

Lograr un posicionamiento es uno de los objetos del mercado meta, al aglutinar a consumidores con las mismas características psicográficas y de actitudes, necesidades y gustos es más fácil delimitar las características del producto o marca, así como las necesidades que va a cubrir. Cuando se realiza el plan de *marketing*, y se selecciona el mercado meta es necesario delimitar el mercado, en los términos que permitan tomar decisiones.

¹ Target es el segmento de la demanda al que está dirigido un bien, ya sea producto o servicio. Wikipedia.org (marzo, 2012)

1.2.3. Posicionamiento del mercado

El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia.

Para posicionar un producto se deben seguir los siguientes pasos:

- Segmentación del mercado
- Evaluación del interés de cada segmento
- Selección de un segmento (o varios) objetivo
- Identificación de las diversas posibilidades de posicionamiento para cada segmento escogido.
- Selección y desarrollo de un concepto de posicionamiento

Los mercadeo logos pueden seguir varias estrategias de posicionamiento. Pueden posicionar su producto con base en:

- Los atributos específicos del producto: por ejemplo en el caso de Gillette presto barba cabeza móvil, que hace alusión a los atributos del mismo resaltando en el comercial si quieres que ellas (las mujeres) muevan su cabeza, utiliza un rastrillo que también la mueva.
- Las necesidades que satisfacen o los beneficios que ofrecen: como por ejemplo la pasta dental Crest reduce la caries, en contraste con Colgate que ofrece triple acción (limpieza, frescura y protección).

- Las ocasiones de uso: es decir la época del año en que tienen mayor demanda por ejemplo Gatorade, en verano se puede posicionar como una bebida que sustituye los líquidos del cuerpo del deportista, pero en el invierno se puede posicionar como la bebida ideal cuando el médico recomienda beber muchos líquidos.
- Las clases de usuarios: a menudo esta estrategia es utilizada cuando la compañía maneja una diversificación del mismo producto, por ejemplo: Johnson & Johnson aumentó su parte del mercado del champú para bebés, del 3 al 14 por ciento, volviendo a presentar el producto como uno para adultos que se lavan el cabello con frecuencia y que requieren un champú más suave.
- Comparándolo con uno de la competencia: por ejemplo; Compaq y Tandí, en sus anuncios de computadoras personales, han comparado directamente sus productos con las computadoras personales de IBM. En su famosa campaña: somos la segunda, así que nos esforzamos más.
- Separándolo de los de la competencia: esto se puede lograr, resaltando algún aspecto en particular que lo hace distinto de los de la competencia, por ejemplo: 7-Up se convirtió en el tercer refresco cuando se colocó como refresco sin cola, como una alternativa fresca para la sed, ante Coca y Pepsi.
- Diferentes clases de productos: esto se aplica principalmente en productos que luchan contra otras marcas sustitutas, por ejemplo: muchas margarinas se comparan con la mantequilla, otras con aceites comestibles. O como en el caso de Camay que se coloca en el mercado

comparándose con aceites para el baño y no contra otros jabones de su tipo.

Para un buen funcionamiento de una estrategia de posicionamiento se deben incluir los siguientes puntos.

- No se desvíe de su estrategia obvia por creer que es demasiado simple.
- No pierda el nicho de posicionamiento que ya ha creado por estar inseguro de si seguirá siendo su opción en el futuro.
- No convierta su enunciado de posicionamiento en una idea rebuscada.
- No deje que sus ambiciones personales o las de otros dirijan las estrategias de posicionamiento.
- No deje que la búsqueda de utilidades en el corto plazo afecten sus estrategias de posicionamiento.
- No trate de mejorar las cosas que están funcionando bien.

Cuando tenga lista la estrategia de posicionamiento de su producto o servicio, podrá dar el siguiente paso que consistirá en formular una estrategia de mercadeo y formular una estrategia de mercadeo equivalente a escoger la mezcla de mercado.

1.3. Mezcla de mercadotecnia

Kotler y Armstrong (2003), definen la mezcla de mercadotecnia como "el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto".²

El diccionario de términos de marketing de la *American Marketing Association*, define a la mezcla de mercadotecnia como aquellas "variables controlables que una empresa utiliza para alcanzar el nivel deseado de ventas en el mercado meta".

Por lo tanto se puede definir la mezcla de mercadotecnia es un conjunto de variables o herramientas controlables que se combinan para lograr un determinado resultado en el mercado meta, como influir positivamente en la demanda, generar ventas, entre otros.

1.3.1. Producto

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

² Armstrong, G. &. (2003). Fundamentos de Marketing. MEXICO: Pearson.

marca, y las características del empaque, etiquetado y envase, entre otras.

1.3.2. Precio

Es principalmente el monto monetario de intercambio asociado a la transacción. Sin embargo incluye: forma de pago (efectivo, cheque, tarjeta), crédito (directo, con documento, plazo), descuentos pronto pago, volumen, recargos, etc. Este a su vez, es el que se plantea por medio de una investigación de mercados previa, la cual, definirá el precio que se le asignará al entrar al mercado.

1.3.3. Plaza

También conocida como plaza, se define dónde comercializar el producto o el servicio que se le ofrece. Considera el manejo efectivo del canal de distribución, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas.

1.3.4. Promoción

Es comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos, y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales. La mezcla de promoción está constituida por Promoción de ventas, fuerza de venta o venta personal, publicidad y relaciones públicas, y comunicación interactiva.

1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1. Análisis de las limitaciones de la empresa

Este análisis permitirá examinar la interacción actual de las características particulares de la empresa y el entorno en el cual éste compete.

Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado de esta observación, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que se diseñe para ser incorporadas en el plan de negocios a elaborar.

2.1.1. Filosofía de la empresa

La filosofía de una empresa se refiere al análisis de los principios fundamentales que subyacen en las estructuras de formación y de actividad de las organizaciones empresariales, para dar respuesta a los conflictos que surgen en la naturaleza y el propósito del hecho empresarial.

El objeto del estudio de la filosofía de la empresa es de suma importancia para los gestores, diseñadores y directivos empresariales, pero también es importante para los colaboradores, ya que aborda temas de organización, comunicación, ética y política económica organizacional.

Cuando se consideran las funciones que realiza una empresa, se pone de manifiesto la importancia de ésta como unidad económica generadora de bienes y servicios, de forma que la actividad productiva de un país está compuesta por la suma de todas las actividades productivas de las empresas

integradas a él. De esta forma, la satisfacción de las necesidades de bienes y servicios se hace por medio de la oferta que de estos hacen las empresas.

En la empresa no se ofrece únicamente productos de calidad sino también asesoría a sus clientes. La asesoría está enfocada hacia la satisfacción del cliente, logrando que la mujer se sienta cómoda y segura al momento de usar la lencería.

2.1.2. Alcances y límites

Los alcances y límites actuales de la empresa, se enfocaran solamente hacia los factores claves que permiten el éxito de la empresa. Y se tomaran en cuenta todas aquellas características diferenciales internas que resulten al momento de comparar a la empresa de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

- Alcances
 - Lograr el liderazgo en la venta de lencería en el mercado nacional guatemalteco, a través de la importación de producto de alta calidad, proveniente de Colombia. La fuerza de ventas está enfocada hacia el crecimiento en la zona central (Guatemala, Sacatepéquez y Chimaltenango) y la zona rural (Quetzaltenango y Suchitepéquez).
 - Incrementar el nivel de ventas mediante un plan estratégico para alcanzar las metas en tiempo y forma, aprovechando al máximo los insumos de la empresa tomando en cuenta metas a corto y mediano plazo.

- Lograr la rentabilidad proyectada mensualmente para la adquisición de un nuevo producto y lograr mantener el inventario adecuado. Con ello se benefician no solamente los accionistas de la empresa, sino todos los colaboradores de venta directa, así como personal de administración.
 - Identificar el medio de comunicación *ad hoc* a la empresa para proveer acertadamente el producto, para alcanzar y mantener la captación del mercado meta en corto tiempo a través de la fijación del producto en la mente del consumidor e iniciar el proceso de fidelidad de los clientes hacia el producto ofertado.
 - Analizar los riesgos inherentes para evitar desestabilizar el mercado realizando un monitoreo constante de las debilidades y amenazas de empresas similares.
- Límites
 - La inversión será hasta un 50 por ciento el capital de la empresa. De acuerdo al análisis realizado al estudiar la demanda del mercado y por la unificación de criterios de la Junta Directiva de la empresa.
 - Se realizan fuertes campañas publicitarias durante los primeros dos meses, debido a la poca capitalización de la empresa por el bajo incremento de las ventas.
 - La importación del producto de lencería limitara la variedad de los diseños en el mercado nacional guatemalteco, ya que los gustos y preferencias de la demanda colombiana difiere a la cultura

guatemalteca y debido a la poca capitalización con que la empresa dio inicio, limita la importancia de la diversidad de estilos.

- Sus proyecciones en las ventas estarán limitadas por los cambios de temporada y por manejo de finanzas en la empresa. Ya que se necesita dar una mayor rotación del producto inventariado para volver a adquirir una nueva colección y una mayor captación del mercado para incrementar el nivel de ventas.

2.1.3. Mercado

Está formado por todos los consumidores o compradores actuales y potenciales, con necesidades o deseos específicos por satisfacer, dinero para gastar y la disposición de participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo al adquirir un producto o servicio.

El mercado es también, el ambiente social (o virtual) que genera las condiciones para el intercambio. Es decir, la institución u organización social a través de la cual los ofertantes y demandantes de un determinado bien o servicio, entran en una estrecha relación comercial con el propósito de realizar abundantes transacciones comerciales.

La empresa en estudio trabaja con:

- Mercados minoristas, cuyos esfuerzos están dirigidos hacia la venta del producto al consumidor final dentro de la fase de la cadena de comercialización.

- Mercados al por mayor o distribuidores, el cual se entiende como el que realiza el proceso de venta hacia el mercado minorista, quien llevará a cabo la venta final del producto dentro de la cadena de comercialización.
- Por medio de la web, haciendo uso de su propia página web, en donde ofrecen toda la gama del producto ofertado.
- Mercado de libre competencia, entendiéndose como aquel que asume que existen tantos vendedores como compradores de un mismo bien o servicio que ninguno de ellos, trabajando independientemente, puede influir sobre la determinación del precio y que éste a su vez, está determinado y fijado por las mismas fuerzas del mercado.

Actualmente la empresa toma en cuenta los siguientes siete elementos en la comercialización de sus productos en el mercado meta para la competitividad frente a otras empresas similares:

1. Las opiniones emitidas del producto ofertado de la empresa en estudio y de las empresas competitivas generadas por la cantidad representativa de oferentes y demandantes, realizará escasa influencia sobre el mercado global.
2. Igualdad de producto. No existen diferencias drásticas entre los productos que venden los competidores.
3. Transparencia de mercado. Todos los participantes tienen pleno conocimiento de las condiciones generales en que operan estos mercados.

4. Entrada y salida libre de las empresas. Cualquier empresa puede entrar y salir del mercado en el momento que lo desee.
5. Facilidad de acceso a la información. Para que todos los demandantes conozcan las especificaciones de fabricación y uso de los productos ofertados.
6. Facilidad de acceso a los recursos informáticos y físicos para la adquisición del producto.
7. Probabilidad de beneficio en el largo plazo. Con el incremento del nivel de ventas y mayor participación en el mercado nacional y extranjero.

Con esto la empresa pretende determinar un precio de equilibrio que sea un dato fijo y pueda mantenerse a largo plazo frente a los competidores.

2.1.3.1. Segmentación del mercado

La segmentación tiene como objetivo identificar grupos homogéneos de clientes para adecuar la lencería de acuerdo a las características del mercado cuyo objetivo es:

- Conocer realmente a los consumidores.
- Mejorar la precisión de la mercadotecnia de la empresa mediante el esfuerzo en conjunto de todos sus colaboradores.
- Proceso de agregación en donde se estudia un segmento de mercado integrado por personas con necesidades semejantes.

Según Stanton, Walker y Etzel , la segmentación del mercado ofrece algunos beneficios a las empresas que la practican:

- Se puede observar una congruencia con el concepto de mercadotecnia al orientar sus productos, precios, promoción y canales de distribución hacia los clientes.
- Se logra un mejor aprovechamiento de los recursos de mercadotecnia al enfocarlos hacia segmentos atractivos y de alto potencial para la empresa.
- Se logra mejor competitividad en los segmentos donde se pueden aprovechar de mejor forma las fortalezas.
- Las inversiones en mercadotecnia no se diluyen en segmentos sin potencial, de esta manera, pueden ser mejor empleados en aquellos segmentos que posean potencial de ventas mayor.
- Se logra una mayor satisfacción y fidelización del cliente, ya que éstos encuentran productos con mayor adaptabilidad para su uso.

Los requisitos para lograr que la segmentación logre resultados óptimos, son los siguientes:

- Ser medibles: que se pueda determinar (de una forma clara y precisa) aspectos como tamaño, poder de compra y perfiles de los componentes de cada segmento.

- Ser accesibles: que se pueda llegar a esta segmentación de forma rápida y eficaz.
- Ser sustanciales: que sean lo suficientemente grandes o rentables como para servirlos. El segmento debe estar integrado por un grupo homogéneo lo más grande posible al que vale la pena dirigirse con un programa comercial y de mercadeo a la medida.
- Ser diferenciales: el segmento debe ser claramente distinto uno de otro, para poder responder de una forma particular a las diferentes actividades de *marketing*.

La segmentación de mercado de la empresa en estudio está enfocada en distintas categorías basadas en características distintivas. Se centra principalmente en la demografía, personalidad y en las necesidades del segmento de mercado. Esto le permite llegar de mejor forma a sus clientes a través de vendedoras que visitan y proporcionan asesoría enfocada hacia la satisfacción de la mujer. Los segmentos de mercado empleados actualmente son:

- Segmento de acuerdo al género: actualmente está enfocado en ropa especialmente para mujeres: brasieres, hilos y cacheteros. Sin embargo la diversidad de ropa en cuanto a material se refiere, es un poco limitada para los requerimientos variados del cliente final. Esta es una de las principales causa de la desaceleración de ventas.
- Segmento de acuerdo a la edad: la edad es otro factor distintivo que ayuda a los vendedores de lencería a determinar sus audiencias de compra. Se está importando el mismo tipo de ropa interior para todas las edades comprendidas entre los 17 y 60 años; no tomando en cuenta los

diferentes gustos, preferencias y necesidades correspondientes a cada una de las edades y etapas de la mujer. Por ejemplo una mujer de 18 años que está en una fase de estudio universitario tiene necesidades muy diferentes a una señora profesional de 45 años.

- Segmento geográfico: Los expertos de mercado y los minoristas saben que las preferencias de las prendas de vestir de los clientes varían en las diferentes regiones o áreas geográficas; ya que un factor determinante es el clima. Actualmente se ofrece el mismo producto tanto en la ciudad de Guatemala, como en el occidente del país (Quetzaltenango). Estas dos zonas geográficas fueron de interés en su momento por asuntos de tipo familiar y por accesibilidad; sin embargo, no se tomaron en cuenta otras áreas de gran potencial de ventas, que pueden apoyar al cumplimiento de las metas de la empresa.

2.1.3.2. Mercado meta

El mercado meta permite evaluar y seleccionar uno o más de los segmentos atractivos del mercado. Actualmente el producto no está dirigido a un segmento específico, ya que puede ser comercializado con mujeres guatemaltecas de 17 a 60 años de edad, de clase media; quienes se desarrollan en diferentes actividades como: estudiantes de nivel medio, amas de casa, secretarias y profesionales. Esta falta de selección del mercado meta dificulta la implementación de una estrategia comercial que permita el logro de sus objetivos.

La empresa en estudio aún no tiene definida la estrategia a implementar, y es importante mencionar que de forma general existen tres tipos de ellas:

- Estrategias Indiferenciadas: identifica a los clientes y las necesidades comunes, diseña su producto o servicio para captar más clientes y su distribución de masa y publicidad es masiva. La debilidad de esta estrategia es que las empresas se olvidan de segmentos pequeños.
- Estrategias diferenciadas: la empresa que la adopta operan diversos segmentos con ofertas, se enfocan a la captación y fidelización de clientes, generan más ventas a través de canales de distribución y a tener mayor cantidad de productos.
- Estrategias concentradas: se aplican cuando los recursos de la empresa son limitados y se tiene un segmento pequeño de un mercado grande.

2.1.4. Análisis del producto

Un producto es el punto central de la oferta que realiza toda empresa u organización al mercado meta definido para satisfacer sus necesidades, deseos y requerimientos especiales, con la finalidad de lograr los objetivos que se han establecido para período determinado. El consumidor identifica los productos por su marca. En este proceso de diferenciación, el consumidor reconoce las marcas, a las que le asigna una imagen determinada.

Según la tangibilidad del producto en estudio, éste se considera como un bien de consumo duradero, ya que no se consume de forma rápida y de una sola vez, sino al contrario, puede ser empleado varias veces. La ropa interior es una clase de indumentaria diseñada para ser portada bajo la ropa de uso externo. Es diseñada para proteger la ropa de uso externo de contraer suciedades por las secreciones y descargas corporales. Adicional a ello tiene otros propósitos como proveer calidez.

Los principales atributos actuales de la lencería que se comercializa, son los siguientes:

- **Núcleo:** incluye todas las características físicas, químicas y técnicas del producto, que lo hace adecuado para determinadas funciones y usos. La lencería está elaborada con materiales textiles térmicos. El algodón le permite frescura y comodidad. El encaje y las estructuras metálicas permiten el soporte de las mamas en una expansión curva frontal denominada copa (para el caso de los brasieres). Algunos modelos puedan estar fabricados en materiales compresores como el *spandex*, los cuales están diseñados para ofrecer las funciones convencionales de un brasier y proteger al portador de posibles daños en los ligamentos que sujetan las mamas.
- **Calidad:** enumera y valora los elementos que comprenden el núcleo, en razón de ciertos estándares que deben apreciar o medir las cualidades y permiten ser comparativos con la competencia. Se considera de alta calidad por la confiabilidad y autenticidad de los materiales. La ropa de origen colombiano se caracteriza no solamente por sus atractivos, sino también por la durabilidad de la prenda, fijación de colores y mantenimiento en su elasticidad.
- **Precio:** se refiere al valor de adquisición del producto. Actualmente en los mercados que se está comercializando la lencería ha adquirido un fuerte protagonismo. Se considera que el precio es competitivo ante los competidores actuales, considerando la calidad de la ropa interior de mujer que está importando de Colombia.

- Envase: es el elemento que sirve para proteger la lencería y que tiene como objetivo brindar protección y valor promocional de imagen. Se está empleando una bolsa plástica de polietileno de baja densidad.
- Marca: su objetivo es facilitar la identificación del producto y permite la asociación a uno o varios atributos. Esto se puede evidenciar a través de una etiqueta sujeta a la prenda, en la cual está descrita la siguiente información: país de importación, nombre de la empresa que lo comercializa en Guatemala, talla de la prenda, precio unitario en quetzales, números de teléfono a los cuales se puede contactar para información, solicitud de pedidos o reclamos y página de internet.
- Servicio: permite marcar la diferencia con relación en la competencia proporcionándole al producto un valor agregado como lo es la asesoría personalizada para este caso. La asesoría actual está enfocada en la orientación sobre las prendas que más se acoplan en las necesidades del mercado. La entrega de la mercadería se realiza de forma directa a través de las gerentes de área, no cobrando ningún recargo adicional por envío del producto. El tiempo de entrega es inmediato, a excepción que en el momento de la venta no se cuente con tallas o estilos seleccionados por el cliente. En este caso el tiempo de entrega límite es de dos a tres días. De acuerdo al historial de compra de un cliente en específico se le brindan en teoría 30 días de crédito, sin embargo el tiempo real que se tiene actualmente puede ser hasta 60 días.

- Imagen del producto: se refiere a la opinión global que se genera en la mente del consumidor según la información recibida, directa o indirectamente sobre el producto. La empresa en estudio desde sus inicios, se esforzó porque la imagen fuera la necesaria para garantizar la aceptación y recompra de la lencería, ofreciéndole a sus clientes productos en variedad de colores, diseños y tallas. Parte de la filosofía de esta empresa es sensibilizar a todos sus colaboradores que un producto con desperfectos o poco atractivo visual, genera automáticamente una mala imagen ante el cliente. Lamentablemente existe la probabilidad de que esto suceda y el procedimiento a seguir es devolver inmediatamente el producto a oficinas centrales para su cambio.
- Imagen de la empresa: opinión que tienen los consumidores positiva o negativamente en los criterios y actitudes hacia los productos. Alcanzar una buena imagen permite consolidar la marca de esta empresa, genera confianza hacia los productos existentes así como hacia los artículos de lencería que un futuro puede incorporarse al mercado. Por ser una empresa familiar, las accionistas también se han preocupado por que sus colaboradores, principalmente las integrantes de la fuerza de ventas, trabajen bajo principios y valores claramente definidos como: responsabilidad, honestidad, respeto, confianza, actitud de servicio y humildad. Valores que son percibidos positivamente por el mercado, generando la confianza necesaria para buscar la fidelización de los mismos. La empresa también cumple con los requisitos legales para comercializar los productos de lencería.

En los que se refiere a los lugares donde se comercializan estos productos, actualmente se tiene diferentes puntos de interés:

- Salones de belleza: considerados como un establecimiento comercial dedicado a ofrecer a sus clientes, principalmente mujeres, embellecimiento, conservación e higiene de la piel, con el propósito de promocionar la imagen saludable de sus clientes. Este punto de venta es el más interesante para la comercialización de lencería debido a la alta afluencia de mujeres que se tiene. Actualmente representa el punto de mayor venta de la empresa contando con 30 de ellos, ubicados en la ciudad de Guatemala y la cabecera departamental de Quetzaltenango.
- Venta directa: se trabaja la venta a domicilio para la comercialización de lencería fuera de un establecimiento comercial, mostrando de forma personalizada por parte de una gerente de área las diferentes prendas que se ofrecen. Este método de trabajo ha permitido tener un contacto directo o personal con el cliente, permitiendo conocer sus necesidades, estilo de vida y preferencias.
- Tienda: se cuenta con un establecimiento comercial ubicado en uno de los centros comerciales más prestigiosos de la cabecera departamental de Quetzaltenango. Cuenta con una gerente de tienda y una asistente de ventas, responsables de mostrar la lencería a las personas que visitan el establecimiento, manejo adecuado de inventarios y mantener la imagen de la empresa.

Actualmente existe la promoción aplicada única y exclusivamente para saldos de prendas, con los siguientes propósitos:

- Eliminar del inventario los saldos existentes de mercadería obsoleta, lo cual permite maximizar la rentabilidad de la empresa.

- Dar a conocer la empresa y sus productos.
- Traslado a otro nivel socioeconómico del mercado.

3. ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA

3.1. Definición de la misión de la empresa

La misión de una empresa es la razón de ser de la misma, el motivo por el cual existe. Asimismo es la definición de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir sus objetivos. En la misión se definen las principales necesidades a satisfacer, los clientes en los cuales se buscará el crecimiento en ventas y variedad de productos a ofrecer. Es importante mencionar que las características de la misión para la empresa de lencería deben ser amplias, concretas, motivadoras y posibles.

La misión de la empresa en estudio debe definirse adecuadamente para lograr los siguientes para permitir:

- Establecer una identidad como corporación clara y determinada, que ayude a definir la personalidad y el carácter de la empresa, de tal manera que todos los involucrados con la organización orienten sus esfuerzos y toma de decisiones respetando dichos lineamientos.
- Brinda la oportunidad que la empresa identifique su mercado potencial, ya que una vez que se ha establecido la identidad corporativa, los recursos y capacidades, así como otros factores de la empresa; es mucho más fácil acercarse a aquellos clientes que fueron omitidos en la formulación de la estrategia.

- Lograr una relación estable entre clientes y empresa, lo cual permitirá la vigencia empresarial en el largo plazo. Proporcionando credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la empresa.
- Indica el ámbito en el que la empresa desarrolla su actuación, permitiendo tanto a clientes como a proveedores, conocer el área que abarca la empresa.
- Permite identificar las oportunidades de diversificación que pueden presentarse en el mercado.

Declaración de la misión de la empresa en estudio:

“Brindar un servicio excelente con innovación de diseño y presentación a la mujer guatemalteca conforme a sus necesidades, ofreciendo precios convenientes a través de una red de puntos de venta geográficamente distribuidos en el país”.

3.2. Definición de la visión de la empresa

La siguiente declaratoria de la visión se refiere a dónde la empresa quiere llegar, la imagen futura de la organización. Debe ser compartida por la persona que dirige la empresa y se realiza formulando una imagen ideal del proyecto a fin de crear el sueño que todos los involucrados en la organización deben adoptar.

Esta visión deberá estar por escrito y al alcance de todos los colaboradores, ya que su importancia radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de aquí

se extraen fuerzas en los momentos difíciles y a ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que están comprometidos en el negocio.

Declaración de la visión de la empresa en estudio:

“Constituir una empresa sólida y solvente de ropa interior femenina que siendo nacional se proyecte a nivel medio alto, contando con un equipo altamente calificado, capaz de orientar y mantener un desarrollo continuo, que satisfaga las necesidades sentidas del cliente”.

Las ventajas que tendrá la empresa al implementar la visión serán:

- Lograr el compromiso de todas las partes que integran a la organización así como promover el entusiasmo. La alta gerencia debe estar comprometida en trasladar frecuentemente esta visión a toda la organización y en proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos planteados.
- Incentiva al gerente general y todos su colaboradores realicen acciones conforme a lo que indica la visión. Es importante recordar que uno de los principios básicos de la mejora continua es predicar con el ejemplo.
- Evita la inseguridad de los colaboradores.

3.3. Definición de la estrategia de mercadeo

Al establecer la estrategia de mercado la empresa contará con una guía útil para afrontar los retos que encierran los diferentes tipos de mercado, teniendo en cuenta que es necesario implementar una o más estrategias de

mercado con la finalidad de lograr los objetivos que la empresa se ha propuesto alcanzar en un mercado meta. Se enumeran a continuación las actividades a seguir para la implementación de la estrategia diferencial:

- Utilizar medios de publicidad en radio y televisión, en horario matutino y nocturno. Será importante identificar y conocer las radios y canales de televisión locales y adaptar el tipo de anuncio de acuerdo a la región, población, costumbres, entre otras. Se considera que este horario es el adecuado para captar la atención del mercado meta.
- Incrementar el nivel de conocimiento y competencias para gerentes de área y equipo de ventas en general a través de capacitaciones con una frecuencia semestral. Se proponen los siguientes temas:
 - La excelencia en el servicio al cliente: el objetivo es crear una cultura permanente en la excelencia en el servicio donde todos los colaboradores de la empresa comparta y refleje actitud en el servicio así como exceder en cada momento de verdad las expectativas del cliente.
 - Estrategia de ventas: enfocado al crecimiento en ventas y ampliar la participación de mercado, a través de actividades que deben desarrollar como identificar oportunidades, presentación oportuna y clara de los artículos de lencería, cierre efectivo de ventas y fidelización de cartera.
 - Liderazgo: promover líderes dentro de la organización conllevará a proyectar una mejor imagen en el mercado, así como un proceso de toma de decisiones eficaz a través del empoderamiento y promover el crecimiento profesional.

- Realizar entrevistas a los clientes para detectar sus necesidades y expectativas del producto. Estas encuestas pueden ser personalmente o vía telefónica y el principal objetivo es tener la retroalimentación del mercado meta para saber si la empresa está acercándose al cumplimiento de sus objetivos y visión; o si es necesario implementar planes de acción.
- Se programarán actividades que forman parte de la promoción en los meses de abril, agosto y diciembre para presentar la nueva mercadería e impulsar la venta en fechas especiales como el día de la madre y la secretaria.

3.4. Diseño de los objetivos de la empresa

Establecer los objetivos de la empresa, es esencial ya que por medio de ellos se indica el curso a seguir y hacia donde ésta pretende llegar, permiten evaluar resultados reales, al realizar la comparación de éstos con los objetivos propuestos de tal manera que se pueda medir la eficacia o productividad de cada área, de cada grupo o de cada trabajador con el objetivo de optimizar las funciones internas de la empresa.

Objetivo general

Crear en Guatemala una empresa comercializadora de lencería para dama con el fin de ser una empresa líder en esta especialidad y poder beneficiar a la sociedad y a sus creadores.

Objetivos específicos

- Lograr una mayor cobertura de los productos y la aceptación del producto en otras regiones del país.
- Mantener un cuerpo ejecutivo de ventas altamente capacitado.
- Dar a conocer nuevos productos mediante la creación de nuevas líneas.
- Realizar eventos que le den alto reconocimiento a la empresa

3.5. Diseño de las metas de la empresa

Las metas son las actividades a realizar en un determinado plazo, y expresan una combinación de tiempo y recursos físicos, humanos y financieros. El establecimiento de metas es crucial para lograr los objetivos de la empresa y medir los avances y resultados que se han obtenido.

- Incrementar el nivel de ventas entre un 10 y 15 por ciento anual y ampliar el mercado meta a regiones aledañas a la capital y otros departamentos durante los primeros 5 años.
- Capacitar y evaluar con talleres, seminarios y foros a los ejecutivos de ventas. Se pretende que en las evaluaciones del nivel de conocimiento este personal tenga un resultado mayor a 90 puntos.
- Lanzamiento de nuevas líneas: línea juvenil, línea mujeres adultas y línea para mujeres embarazadas.

- Realizar pasarelas para dar a conocer nuevos productos y en fechas especiales para la mujer, ya mencionadas anteriormente.

3.6. Capacitación de personal

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico y comercial del trabajador, mediante el desarrollo de habilidades y aptitudes necesarias para que el colaborador produzca resultados de calidad, proporcione excelentes servicios a sus clientes, prevenga y solucione anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización.

Tabla I. Programa de capacitación para el personal de ventas

Sesión	Contenido	Métodos	Recursos
Primer Módulo (4 horas)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reseña Histórica 2. Misión 3. Visión 4. Valores 5. Estructura organizacional 	<p>Proyección de video corporativo</p> <p>Integración de equipos de trabajo para retroalimentar la información de la empresa.</p>	<p>Video</p> <p>Cañonera</p> <p>Pizarrón acrílico</p> <p>Marcadores</p>
Segundo Módulo (4 horas)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Portafolio de productos de la empresa 2. Proveedores internacionales 3. Procesos de ventas eficientes: estandarización y normas requeridas para la visita efectiva 4. Arquitectura de Negocios: sucursales, abastos medianos, bodegas, kioscos 5. Puntos de ventas 	<p>Proyección de video de la arquitectura del negocio</p> <p>Dinámicas grupales a fin de diagnosticar la comprensión de los temas expuestos</p>	<p>Video</p> <p>Cañonera</p> <p>Pizarrón acrílico</p> <p>Marcadores</p> <p>Hojas</p> <p>Lápices</p>
Tercer Módulo (8 horas)	<p>Habilidades personales de un vendedor:</p> <p>Comunicación, tolerancia a la frustración, capacidad organizativa, creatividad y liderazgo</p>	<p>Proyección del video "Vendedor Estrella"</p> <p>Proyección del video "El vendedor más grande del mundo"</p> <p>Proyección del video "El perfil ideal del vendedor"</p>	<p>Video</p> <p>Cañonera</p> <p>Manual de habilidades personales</p> <p>Pizarrón acrílico</p> <p>Marcadores</p> <p>Hojas</p>
Cuarto Módulo (8 horas)	<p>Procedimiento Básico de la visita:</p> <p>Planificación, acercamiento, chequeo y distribución de inventarios, análisis de la competencia, presentación del producto, cierre, forma de pago y entrega</p>	<p>Demostración en el aula de habilidades y destrezas en simulaciones de ventas mediante la representación de diferentes escenarios</p>	<p>Manual de procedimiento básico de ventas</p>

Fuente: elaboración propia.

3.7. Target

Se conoce como *target* al grupo de personas o segmento de la totalidad de un mercado con determinadas características que tienen una necesidad, ya sea por su naturaleza, entorno o gustos, que este producto o servicio puede satisfacer.

Las variables que se tomarán en cuenta para determinar el Target son:

- Nivel socioeconómico
- Sexo
- Edad
- Ocupación
- Nivel de estudios
- Zona geográfica

3.7.1. Segmentación del mercado

El mercado será segmentado con un enfoque de tipo psicográfico y demográfico. Dentro de la segmentación psicográfica se tendrá en cuenta: clase social, estilo de vida y personalidad. En la segmentación demográfica las variables que se desarrollan son: edad, sexo, ocupación, educación, ingresos y clase socioeconómica. Por lo tanto la segmentación de mercado para nivel medio y medio alto es la siguiente:

- Línea juvenil para mujeres entre 13 y 17 años de edad: buscan la comodidad y se dejan influenciar por la imagen de marca y la moda ya que quieren sobresalir y diferenciarse a través de ella.

- Línea mujeres adultas entre los 18 y 40 años de edad: buscan la comodidad, calidad del producto y durabilidad, este segmento son más fieles a las marcas debido a que ya adquirieron alguna experiencia, este segmento no está dispuesto a pagar tanto debido a que son más racionales al momento de elegir una prenda.
- Líneas mujeres adultas de 41 años en adelante: este segmento se caracteriza por adquirir productos que posean mayor calidad, comodidad y durabilidad, tienen mayor poder adquisitivo sin embargo compran en menos cantidades.
- Línea para mujeres embarazadas: adquieren productos que sean cómodo, frescos y prácticos.

3.7.2. Elección del mercado objetivo

A continuación se presenta un análisis detallado de las variables a considerar para la elección del mercado objetivo:

Tabla II. **Mercado Objetivo**

Segmentación	Categoría
Nivel Socioeconómico	Medio, Medio-Alto
Sexo	Femenino
Edad	Entre 18 y 40 años
Ocupación	Amas de casa y trabajadoras activas
Nivel de estudios	Diversificado, Universitarias a nivel licenciatura y maestría
Zona geográfica	Región central (Guatemala, Mixco, Santa Catarina Pinula y Villa Nueva) Región sur-occidente (Mazatenango, Quetzaltenango y Quiché)

Fuente: elaboración Propia

3.8. Análisis de ventas (plan anual y mensual de ventas)

Las ventas de 2011 fueron de Q 392 407,50 para el 2012 se tendrá un incremento del 10 por ciento. De igual forma se puede realizar el análisis para los siguientes años.

Tabla III. **Ventas anuales**³

Ventas del 2011	Ventas del 2012
Q 392 407,5	Q 431 648,25

Fuente: elaboración propia.

Para la planificación de las ventas mensuales, se considera el 10% de crecimiento en comparación al año anterior, así como algunos incrementos puntuales en ventas como consecuencia de fechas importantes: día del cariño, día de la madre, día de la secretaria y navidad.

Con una frecuencia mensual se deben programar reuniones con personal de ventas para conocer sus resultados, cumplimientos, avances en la captación de nuevos clientes y planificar para el siguiente mes visitas a realizar y ventas proyectadas.

Tabla IV. **Ventas mensuales proyectadas en el 2012**

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Q 36 403,0	Q 38 000,0	Q 30 000,0	Q 32 948,25	Q42 000,0	Q 43 000,0
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Q 35 800,0	Q 37 900,0	Q 34 000,0	Q 35 000,0	Q 35 000,0	Q 50 403

Fuente: elaboración propia.

³ Datos obtenidos de la empresa en estudio. Año 2011 y Año 2012.

3.9. Estimación de la demanda potencial

De acuerdo a los datos obtenidos por el instituto nacional de estadística INE (Poblacion en Guatemala (demografía), 2011) se utilizaran para aplicarlos a la siguiente fórmula:

$$\text{Demanda potencial} = npq$$

Donde:

n = número de compradores

p = precio promedio

q = cantidad promedio de consumo per capital en el mercado (consumo al mes).

Tabla V. **Cálculo de la demanda potencial de brasieres**

Lugar	Número de compradores (n)	Precio promedio del brasier (p)	Consumo al mes (q)	Demanda potencial (Q)
Guatemala	660 101	Q 182,00	1	Q120 138 382,00
Quetzaltenango	114 035	Q 182,00	1	Q20 754 370,00
Mazatenango	131 887	Q 182,00	1	Q24 003 343,00
Quiche	245 071	Q 182,00	1	Q44 602 831,00

Fuente: elaboración propia.

Tabla VI. **Cálculo de la demanda de panty**

Lugar	Número de compradores (n)	Precio promedio del panty (p)	Consumo al mes (q)	Demanda potencial (Q)
Guatemala	660 101,00	Q 81,00	1	Q53 468 181,00
Quetzaltenango	114 035,00	Q 81,00	1	Q9 236 835,00
Mazatenango	131 887,00	Q 81,00	1	Q10 682 806,50
Quiche	245 071,00	Q 81,00	1	Q19 850 710,50

Fuente: elaboración propia.

Se puede observar que hay un gran potencial de mercado para el segmento objetivo del producto y en el rango de edades seleccionado. El nivel de escolaridad y alfabetización de la mujer guatemalteca y la incursión de ellas en los diferentes sectores de la actividad económica del país están en aumento, mejorándoles el ingreso y la capacidad adquisitiva, lo que constituye el mercado femenino en altamente atractivo, y a la vez una fuerza demandante importante para el desarrollo de la empresa.

Los datos de la población de las mujeres guatemaltecas mayores de 17 años pero menores de 65 años fueron tomados de población de Guatemala Demografía 2011.

3.10. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite realizar un análisis estratégico de los elementos internos a la empresa y por tanto controlables,

tales como fortaleza y debilidades, además de factores externos a la misma y por tanto no controlables, tales como oportunidades y amenazas.

3.10.1. Fortalezas

Son todos aquellos elementos internos y positivos que permiten diferenciar a la empresa de la competencia con respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad del producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros. Para la empresa en estudio las fortalezas declaradas son las siguientes:

- Personal capacitado y con vocación de servicio: las personas que laboran en la empresa son debidamente seleccionados para que cumplan con expectativas de la empresa.
- Calidad y variedad en el producto: la empresa está comprometida con sus clientes para brindarles productos de la mejor calidad y variedad.
- Precios accesibles: la empresa trata de mantener los precios y mantenerse siempre competitiva en el mercado.
- Misión y visión: tiene claro la razón de ser de la empresa y a donde quieren llegar.
- Creatividad: están siempre a la vanguardia e innovación para no caer en la monotonía.

3.10.2. Oportunidades

Son todos aquellos elementos positivos que diferencian a la empresa de la competencia, estos elementos deben de ser reconocidos a tiempo ya que de lo contrario se perderá una ventaja competitiva para la empresa. Para la empresa en estudio la declaración de sus oportunidades son:

- Altas probabilidades de ganar la atención del mercado potencial: por la diversidad de estilos y precios accesibles.
- Crecimiento de la demanda del mercado meta: por la aceptación que se tendrá.
- Crear nuevos puntos de venta: para que los clientes tengan mayor accesibilidad al producto.
- Lanzamiento de ofertas en los días especiales para la mujer: se realizaran eventos especiales para festejar a la mujer y se presentaran las ofertas para la ocasión.
- Precios accesibles en relación a la competencia: los precios se mantendrán accesibles sin bajar la calidad del producto.

3.10.3. Debilidades

Son todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de La empresa, colocándola en una posición desfavorable respecto a sus competidores. Estos son problemas internos que una vez identificados y

desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. La declaración de las debilidades de la empresa en estudio es:

- Existencia en el mercado de otras tiendas de ropa interior femenina: la existencia de nuevas tiendas puede desestabilizar el mercado.
- Producto enfocado al mercado femenino: se tiene producto femenino únicamente dejando de lado el masculino que podría ser también una muy buena opción de mercado.
- Tiempos muy largos para variar el producto: los tiempos entre cada importación son largos por lo tanto la variabilidad del se ve afectada.
- Poco reconocimiento de la empresa por ser nueva: no se ha logrado una fijación de la marca en el mercado.

3.10.4. Amenazas

Las amenazas son situaciones negativas y externas a la empresa. Dichas situaciones ponen a prueba la supervivencia de la empresa pero reconocidas a tiempo, pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades por medio del diseño de una estrategia adecuada para poder sustentarlas. La declaración de las amenazas de la empresa en estudio es:

- Cambios en la economía del país: el mercado se verá afecto y disminuirán las compras.
- Marcas conocidas: la fidelidad de los clientes de marcas ya existentes.

- Impuestos de importación: el incremento de estos desestabilizará el precio de la mercadería.
- Delincuencia: pérdida de mercadería.

Tabla VII. **Matriz FODA**

<h1>MATRIZ FODA</h1>		ANALISIS INTERNO (Empresa)	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado y con vocación de servicio • Calidad y variedad en el producto • Precios accesibles • Misión y visión • Creatividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia en el mercado de otras tiendas de ropa interior femenina. • Producto enfocado al mercado femenino • Tiempos muy largos para variar el producto. • Poco reconocimiento de la empresa por ser nueva
ANALISIS EXTERNO (Entorno)	OPORTUNIDADES	Estrategia FO	Estrategia DO
	<ul style="list-style-type: none"> • Altas probabilidades de ganar la atención del mercado potencial. • Crecimiento de la demanda del mercado meta • Crear nuevos puntos de venta • Lanzamiento de ofertas en los días especiales para la mujer. • Precios accesibles en relación a la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Atraer la atención del mercado potencial con precios accesibles y productos de calidad • Invertir en publicidad por medio de radio y prensa para dar a conocer a la empresa • Lograr la identidad de la empresa por el servicio que brinda nuestro personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar el posicionamiento en el mercado como una empresa innovadora por el producto que ofrece para incrementar la capitalización de la empresa y el reconocimiento de la misma. • Ofrecer productos enfocados al mercado de niños, niñas, caballeros, etc. • Mejorar los métodos y técnicas de mercadotecnia para elevar la demanda actual
	AMENAZAS	Estrategia FA	Estrategia DA
	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en la economía del país • Marcas conocidas • Impuestos de importación • Delincuencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el volumen de compra para reducir el número de importaciones anuales • Rotación del inventario mediante precios accesibles de acuerdo a las necesidades de los clientes. • Realizar paquetes de productos ofertados para ocasiones especiales • Ofrecer al cliente un producto de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con proveedores confiables para ofrecer productos de la mejor calidad • Tomar las medidas de seguridad a nivel empresarial para reducir riesgos de la delincuencia nacional • Mejorar la publicidad a través de ideas innovadoras para alcanzar el reconocimiento que deseamos.

Fuente: elaboración propia.

3.11. Diseño de estrategia de crecimiento

Las estrategias de crecimientos son acciones planificadas que se llevan a cabo para lograr un crecimiento del producto, y este se puede dar por diversas razones. Entre ellas está el hecho de cambiar la presentación del producto, agregar nuevas líneas o buscar la manera de expandirse para ahorrar costos.

3.11.1. Diferenciación

Se fundamenta en la capacidad de satisfacer al cliente de poder ofrecer un producto atractivo frente a los deseos psicológicos del cliente y a sus necesidades. Las estrategias de diferenciación se puede lograr a través de 3 formas: calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente. Según el análisis realizado para la empresa en estudio se concluye que:

- Son productos que por definición sirven para proporcionar comodidad, soporte y dar forma a la figura, brindan protección y favorecen la apariencia e incluso minimizan problemas específicos de la silueta. Además, por la calidad de los materiales utilizado en la elaboración del producto, éstos favorecen el confort del cuerpo por el clima tan variante que se tiene en las regiones de Guatemala.
- La mujer tiene la oportunidad de elegir el brasier y el panti que por gusto, preferencias y por comodidad usan. Las mujeres pueden seleccionar si necesitan su conjunto de 3 ó 2 piezas o también pueden adquirir las piezas de forma individual.

Tabla VIII. **Clases de brasieres**

BASIER	CARACTERÍSTICA
Con relleno	Proporcionan un soporte extra y da volumen.
Con varillas	Disminuye la presión en los hombros ocasionado por los tirantes, proporciona una apariencia de busto mas lleno, ya que lo levanta

Fuente: elaboración propia.

Tabla IX. **Clasificación de pantis**

PANTIES	CARACTERÍSTICA
Tanga	Corte bajo en “v” a la cadera ayuda a que no sobresalga de la prenda exterior al sentarse.
Bikini	Angosto en los costados y cubre por supuesto medio glúteo.
Cachetero	Panti completo con costuras especiales que cubre los glúteos para que no se marque con ropa de vestir.

Fuente: elaboración propia.

3.12. Plan de medios

Los medios de comunicación escrito como periódicos y revistas se usan para anunciar descuentos u horarios especiales de atención al público. En temporadas especiales (Navidad, Día de la Madre, San Valentín, inicio de vacaciones, entre otras), en las que puede crecer la demanda bien sea por la necesidad de adquirir regalos o de comprar prendas adecuadas para una nueva temporada.

La radio que es un medio de comunicación que permite anunciarse y promocionar a los clientes dándoles información sobre la descripción del producto, promociones y puntos de venta.

La televisión se usa para construir marcas o para recordar a los consumidores que determinada marca es importante y que deben seguir siendo fieles a estas, por las ventajas que ofrecen en diseño, precio y calidad.

Las páginas en Internet cumplen una doble función no sólo sirven para anunciar a la firma y a los productos que vende sino que en algunos casos permiten la compra directa, mediante la selección del producto deseado y el producto mediante tarjeta de crédito a través de la red. Por lo general están muy bien diagramadas y muestran fotos.

Análisis de las cotizaciones:

Debido a los recursos con los que se cuenta la publicidad en la ciudad se realizará con volantes y catálogos que se entregaran a las ejecutivas de ventas. Mientras que en Quetzaltenango, Mazatenango y Quiché se tendrá

apoyo de otros medios de comunicación, a continuación se analiza algunas cotizaciones presentadas por 2 empresas denominadas X y Y para el presente trabajo:

- Empresa x
 - Revista de Programación de Canales de mayor distribución a nivel sur occidental.
 - Emisión de 30 000 revistas mensuales.
 - Distribución totalmente garantizada, ya que llega a nuestros usuarios a través de nuestros cobradores.
 - Cobertura en las ciudades de Quetzaltenango, Mazatenango, Quiché.
 - Vigencia por lo menos 25 días al mes ya que la mayor parte de revistas es distribuida la primera semana del mes.
 - Full color, 32 páginas, papel LWC.
 - Cuenta con segmentos especiales de Deportes, Femenina, TU Página, Joven.
 - Dirigido a un segmento de niños, jóvenes y adultos tanto de hombres como mujeres.

- Precios
 - Contraportada Q6 750,00
 - Cintillo de portada Q2 250,00
 - Cintillo de páginas de programación Q1 350,00
 - Cintillo de segmentos Q2 025,00
 - Página completa Q4 500,00
 - Media página Q2 812,50

- Cuarto de página Q1 687,50
- Posición preferencial 20% (+)

- Precios

Combo 1

1 mes TV Info Q.900,00	Total inversión Q.3 291,00
Media página guía DX Q.2 391,00	

Combo 2

1 Página guía DX Q.3 825,25	
1 Mes TV Info Q.900,00	Total inversión Q.4 725,25

Combo 3

1 Mes Tv Info Q.900,00	
1 Cuarto de Página Q.1 435,00	Total inversión Q.2 335,00

Combo 4

1 Mes TV Info Q.900,00	Total inversión Q.1 800,00
1 Cintillo Guía DX Q.900,00	

Los precios incluyen diseño, manipulación de arte, impuestos e impresión. Asimismo, si el cliente lo requiere el diseño puede cambiar según el medio, es decir uno diferente para Pantalla Led, para TV Info y para la revista. El tiempo mínimo de la promoción es de tres meses y el precio es mensual; por cada paquete debe hacerse un contrato.

- Empresa Y

Es un medio publicitario el cual llega a todos los usuarios de Cable DX a través del canal 25, el cual le ofrece los siguientes beneficios.

- 96 anuncios diarios, 672 por semana y 2 880 por mes.
- Con una duración de 15 segundos cada uno.
- Cuenta con la hora fija durante las 24 horas.
- Incluye música variada y seleccionada todo el tiempo.
- Los televidentes pueden encontrar diversidad de servicios.
- Con una experiencia de más de 10 años de prestar a nuestros clientes un servicio exitoso y funcional.
- La frecuencia y lo llamativo de los anuncios es que captan de manera creativa la atención de nuestros televidentes (sus futuros clientes).
- Un medio eficiente y al alcance de cualquier presupuesto.

Precios

Quetzaltenango	Quiché	Mazatenango
Q. 460,00 1 semana	Q 250,00 1 semana	Q 220,00 1 semana
Q. 805,00 2 semanas	Q 250,00 2 semanas	Q 220,00 2 semanas
Q.1 150,00 Mensual	Q 250,00 Mensual	Q 220,00 Mensual

Tabla X. **Análisis de opciones de publicidad para Quetzaltenango, Quiché, Mazatenango**

EMPRESA	MEDIO	COSTO POR MES	COSTO PARA SEIS MESES
Empresa X	Revista, televisión por cable	Q 1 800,00	Q 10 800,00
Empresa Y	Televisión por cable	Q 1 620,00	Q 9 720,00

Fuente: elaboración propia

Con el objetivo de tener una mayor cobertura publicitaria se propone trabajar con la empresa X, la cual brindará publicidad escrita y por televisión llegando a los 3 lugares de interés y enfocado a la clase media de estas regiones, los resultados se evaluarán cada 6 meses y se tomarán las decisiones acorde a los objetivos deseados. En la ciudad capital se realizarán volantes que el equipo de venta podrá distribuir como también la elaboración de un catálogo que permitirá penetrar a más lugares como oficinas, empresa.

3.13. Análisis financiero

Tomando en cuenta los resultados obtenidos del análisis financiero generado por el método del punto de equilibrio la alta gerencia podrá tomar decisiones relevantes para la buena administración de la empresa.

Para los costos fijos se han tomado en cuenta los siguientes rubros: energía eléctrica, teléfono, útiles y enseres, viáticos, sueldo base y alquiler.

Para los costos variables publicidad, regalos, incentivos, empaque y comisiones.

Costos fijos: Q.12 889,03

Costos variables del brasier por unidad: Q.123,00

Costo Variable del panty por unidad: Q.60,00

Costo variable del conjunto dúo: Q.183,00

$$Y = b + m x$$

Y = Variable independiente

b = Costos fijos

m = Costos variables

x = Variable dependiente

Análisis para producto dúo cuyo precio de venta es de Q 278,00

$$Y = 278 X$$

$$Y = b + mx$$

$$278 X = 12 889,03 + 183 X$$

$$278 X - 183 X = 12 889,03$$

$$95 X = 12 889,03$$

$$X = 135 \text{ unidades}$$

Sustituyendo el valor de x encontrado en ecuación original de la recta se obtiene el total de ventas

$$Y = 278 (135)$$

$$Y = Q.37 808,00$$

Ahora se procede a incrementar el precio de venta por unidad y disminuir los costos variables de cada producto, por lo que se procede de la siguiente manera:

$$Y = 300 X$$

$$Y = b + mx$$

$$300 X = 12\,889,03 + 155 X$$

$$300 X - 155 X = 12\,889,03$$

$$145 X = 12\,889,03$$

$$X = 88$$

$$Y = 300(88)$$

$$Y = Q\,26\,400,00$$

El análisis del punto de equilibrio es un cálculo crítico para el mantenimiento de un negocio. Para la empresa en estudio se a determinación que el volumen de ventas necesario para que la empresa no gane ni pierda debe de ser de 88 unidades vendidas. Por encima de ese volumen de ventas el negocio proporciona utilidades por debajo se producen pérdidas.

Para poder alcanzar el equilibrio con este volumen de ventas la empresa debe de disminuir los costos variables es necesario disminuir los costos de publicidad que se tienen actualmente, debido a la importancia que tiene la publicidad para las ventas es necesario apoyarse con las vendedoras directas para ellas tomen parte de la ejecución de la publicidad.

4. PROPUESTA PARA LA IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA

4.1. Cronograma de actividades para la implantación (diagrama de Gantt)

Mediante el diagrama de Gantt se visualiza una representación gráfica del proceso de avance de las actividades de la implantación del proyecto y es un buen medio de comunicación entre los colaboradores que están involucrados en el mismo. Este gráfico permite disponer de un diagrama de tiempo e identificar las actividades críticas del proyecto para hacer uso efectivo de los recursos asignados para cada actividad.

En el siguiente diagrama de Gantt se enumeran las actividades y el tiempo previsto para el desarrollo de cada una de las actividades durante la implementación del Plan Estratégico de Mercadotecnia.

Tabla XI. Cronograma de Gantt

No.	Actividad	Marzo 2,012				Abril 2,012				Mayo 2,012				Junio 2,012				Julio 2,012			
		SEMANAS																			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Definición de la misión de la empresa	■																			
2	Definición de la visión de la empresa		■																		
3	Establecimiento de la estrategia de mercadeo			■																	
4	Diseño de los objetivos de la empresa				■																
5	Diseño de las metas de la empresa					■															
6	Diseño del programa de capacitación del personal						■														
7	Segmentación y elección del mercado objetivo							■													
8	Elaboración del plan anual y mensual de ventas								■												
9	Determinación de la demanda potencial									■											
10	Elaboración del análisis FODA de la empresa										■										
11	Diseño de estrategias de crecimiento											■									
12	Elaboración del plan de medios												■								
13	Análisis financiero de la empresa													■							
14	Asignación de las funciones para cada departamento														■						
15	Análisis de planes de ventas semestrales															■					
16	Elaboración de ofertas y promociones																■				
17	Determinación de rutas de ventas																	■			

Fuente: elaboración propia.

4.2. Asignación de las funciones para cada departamento

No se debe olvidar que la empresa depende para su funcionamiento, evolución y logro de objetivos, la intervención planificada y participativa en el desarrollo de actividades, valores, destrezas y conocimientos requeridos de cada uno de los departamentos. A continuación se detalla la asignación de funciones para cada uno de los departamentos que integran la empresa en estudio.

- Departamento de ventas: su función es planear, ejecutar y controlar las actividades que se desarrollan en este campo. Liderado por un gerente de ventas que tiene a su cargo tres gerentes de área. Como departamento está a cargo de realizar actividades específicas:
 - Recopilar información importante del mercado, necesidades del cliente, competidores, precios y requerimiento de nuevos productos.
 - Estrategia en ventas: trasladar la estrategia diferencial para el crecimiento en ventas. Esto implica ser competitivo y actuar de forma diferente a los competidores.
 - Posicionamiento de marca y de producto.
 - Elaborar mensualmente el pronóstico de ventas, para un mejor manejo de inventarios y así garantizar el suministro oportuno de mercadería al cliente final. Un pronóstico de ventas certero tiene otros beneficios: no incurrir en gastos adicionales de importación de lencería, rentabilizar la operación y ofrecer otras opciones al cliente final.
 - Planificar quincenal o mensualmente las visitas a realizar. Es importante que las visitas por día sean planificadas considerando la ubicación de los clientes para tener un mejor manejo del tiempo y ser más productivo en ventas.

- Departamento de logística: el propósito fundamental es colocar los productos en el lugar adecuado, en el momento preciso y en las condiciones deseadas.
 - Proceso de pedidos:
 - Realizar un análisis de la demanda del producto para determinar el tamaño eficiente de pedidos
 - Mantener una política vigente del procedimiento para la realización de pedidos
 - Gestión de inventarios
 - Mantener un stock moderado de producto en bodega
 - Realizar una política de inventarios
 - Analizar la rotación de mercadería con mayor aceptación de nuestro mercado meta
 - Identificar los períodos de tiempo en que se incrementan las ventas
 - Compras
 - Realizar una política de compras
 - Establecer una planificación adecuada de los pedidos a realizar
 - Buscar alternativas viables de proveedores que puedan ofrecer mejor precio y mejor calidad
 - Mantener una selección de estilos de temporada con variedad de diseños y colores

- Transporte
 - Definir rutas de entrega efectivas, para el aprovechamiento óptimo de insumos como la gasolina.
 - Proporcionar un espacio físico adecuado para el traslado y distribución del producto con el objetivo de mantener los estándares de calidad establecidos para mantener las características de presentación del producto.
 - Establecer tiempos de entrega efectivos (2 a 3 días)

- Almacenamiento de la mercadería:
 - Garantizar el suministro continuo de productos necesario para dar respuesta a las necesidades de los clientes.
 - Disponer de un espacio físico plano para el acomodamiento del producto

- Departamento de finanzas
 - Coordinación de ingresos por volumen de ventas
 - Contabilidad
 - Coordinación de egresos por volumen de compras
 - Coordinar los activos fijos
 - Estado de resultados y balance general
 - Inventarios
 - Traslada al departamento de ventas las variables económicas relacionadas con el mercado como PIB, inflación, etc.

4.3. Elaboración de planes de ventas semestrales

De acuerdo a datos históricos de Gerencia General de la empresa en estudio (hasta el año 2011) se puede establecer el siguiente plan de ventas considerando un 10% de crecimiento:

Tabla XII. **Plan de venta semestral. Año 2012**

Mes	Proyección
Enero	Q 36 403,00
Febrero	Q 38 000,00
Marzo	Q 30 000,00
Abril	Q 32 948,25
Mayo	Q 42 000,00
Junio	Q 43 000,00

Fuente: elaboración propia.

4.4. Elaboración de ofertas y promociones

Con el objetivo de impulsar los productos y promover la persuasión de compra en función de cambiar hábitos del consumidor en relación a marca se realizaran promociones y ofertas especiales en fechas importantes para las mujeres que son nuestro mercado meta. La siguiente tabla muestra la propuesta para el lanzamiento de ofertas y promociones atractivas:

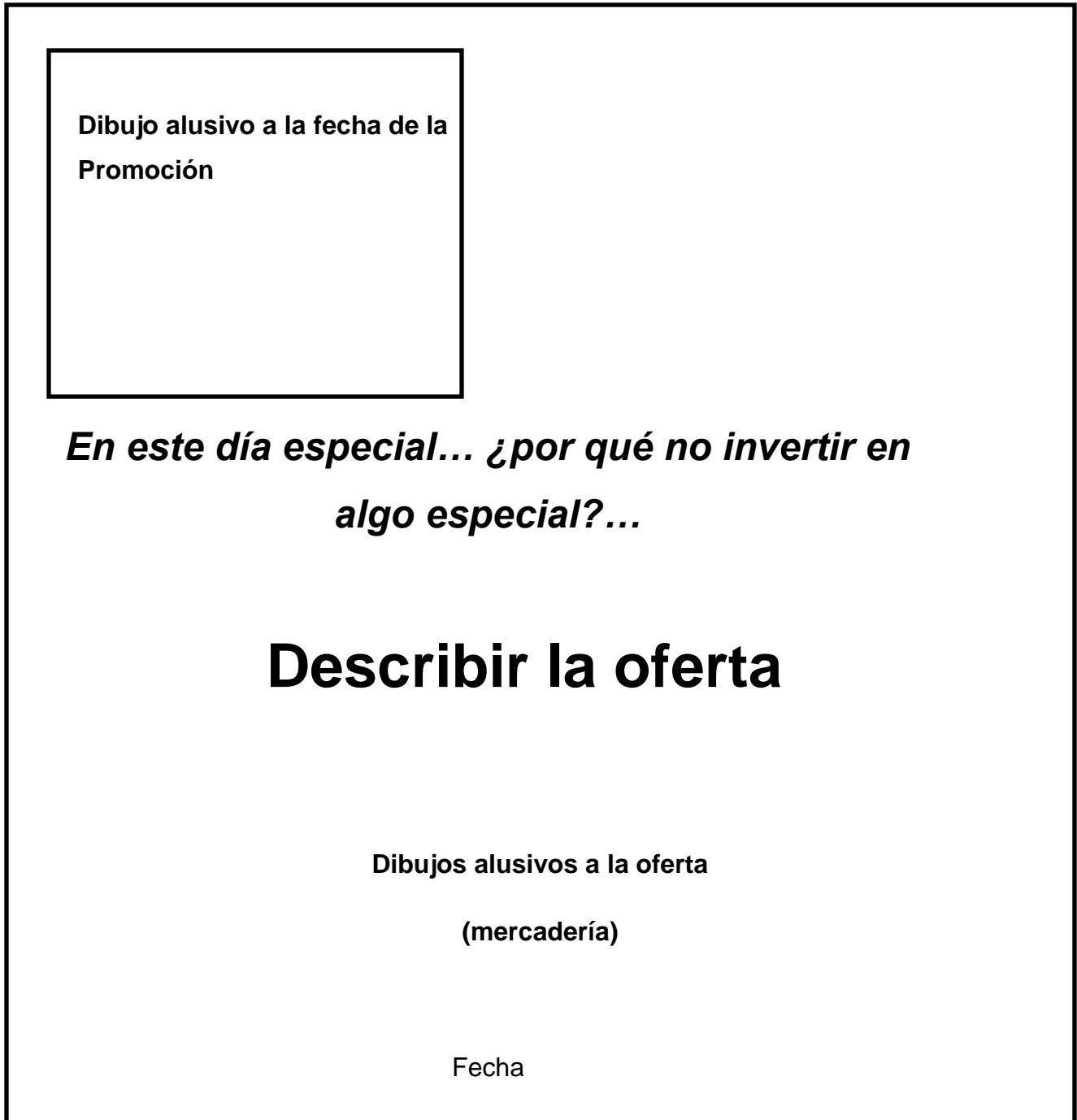
Tabla XIII. **Ofertas y promociones**

Día	Mes	Evento	Descripción de la oferta
14	Febrero	Día del cariño	25 % de descuento pantis.
8	Marzo	Día Internacional de la mujer	25 % de descuento en tríos de colecciones anteriores.
26	Abril	Día de la secretaria	15 % de descuento en toda la mercadería.
10	Mayo	Día de la madre	Por la compra de un trio regalo sorpresa.

Fuente: elaboración propia.

Para cada una de las promociones la empresa deberá de elaborar afiches promocionales alusivos a la fecha que contenga la siguiente información.

Figura 2. Afiche promocional día del cariño



Fuente: elaboración propia.

4.5. Determinación de rutas de ventas

Es de suma importancia para la empresa que cada uno de los gerentes de ventas establezcan con anterioridad las rutas de ventas ya que con ello la empresa lograría alcanzar los siguientes objetivos:

- Optimizar el tiempo de desplazamiento de las vendedoras
- Incrementar el número de visitas
- Maximizar el tiempo productivo
- Facilitar la elaboración de los presupuestos de gastos por el desplazamiento de las vendedoras.
- Obtener la máxima rentabilidad posible del kilometraje invertido en el desplazamiento
- Minimizar la fatiga física del personal de ventas
- Identificar la ubicación inmediata de las vendedoras

Las vendedoras deberán de tomar en cuentas los siguientes aspectos al momento del establecimiento de sus rutas:

- Itinerario de ventas: el cual debe de ser elaborado por el vendedor de acuerdo a su cartera actual de clientes, con el objetivo que sus visitas diarias sean eficientes para la optimización de recursos disponibles.
- Determinar el tipo visitas:
 - Visitas de promoción: tiene como objeto dar a conocer la empresa sus productos y las condiciones de ventas.

- Visitas de ventas: se da como consecuencia a una solicitud específica realiza por el vendedor o por el cliente para negociar una venta, intentando llegar al cierre de la misma.
- Visitas de seguimiento: tiene como objeto dar seguimiento a las ofertas hechas a los clientes con el fin de aclarar, modificar y negociar condiciones de ventas.
- Visitas de mantenimiento del cliente: cuyo objetivo es mantener la relación con el cliente y estimar futuras compras.

Cada vendedora deberá presentar su ruta de ventas en el siguiente formato:

Figura 3. **Formato de itinerario semanal de ventas**

Identificación de la empresa en estudio Para uso interno de la empresa					
Nombre de la vendedora:					
Número de teléfono de la vendedora:					
Fecha de: _____ a: _____					
No.	Fecha de la visita	Nombre del cliente	Dirección del cliente	Número de teléfono del cliente	Tipo de visita

Fuente: elaboración propia.

4.6. Incentivos, bonos y premios

Es de suma importancia que la fuerza de ventas de la empresa este motivada y dinamizada tomando en cuenta que el trabajo que realizan es distinto al de los demás colaboradores de la empresa por los riesgos y dificultades que debe de superar para alcanzar resultados positivos.

Las principales características tomadas en cuenta para determinar los incentivos, bonos y premios con los que se motivara a la fuerza de ventas de la empresa son las siguientes:

- **Justa:** si el gerente cumplió con sus metas de ventas la empresa debe de remunerar sin ningún intento de recorte económico.
- **Igual:** toda la fuerza de ventas tiene que tener las mismas condiciones y posibilidades.
- **Uniforme:** los incentivos, bonos y premios deben de ser aplicables para todo el año.
- **Humano y social:** tomando en cuenta el riesgo físico que enfrenta diariamente

Es de suma importancia que el gerente de ventas conozca los objetivos, metas y resultados que la empresa desea que alcance para que enfoque sus esfuerzos.

Figura.5. **Política para incentivos**



En la empresa nos interesa el Capital Humano.

Fuente: elaboración propia.

Es muy importante que el personal de ventas se sienta motivado, por lo que incorporamos los siguientes principios:

1. Premiar al mejor empleado del mes que se distingue por su entusiasmo, pasión por lo que hace, esfuerzo, compañerismo y metas de ventas alcanzadas, publicando su nombre como “El mejor empleado del mes”
2. Reconocer la relación laboral de mediano y largo plazo para los colaboradores de la empresa.
 - a. 5 años entrega de un Pin de reconocimiento.
 - b. 10 años una pluma con su nombre grabado
 - c. 20 años un viaje al extranjero

3. Ofrecer el 10% de bonificación sobre ventas de Q0.00 a Q3,000.00 (cobros realizados).
4. Ofrecer el 15% de bonificación sobre ventas de Q3,000.01 a Q6,000.00 (cobros realizados).
5. Ofrecer el 20% de bonificación sobre ventas de Q6,000.00 en adelante. (cobros realizados).
6. También te ofrecemos los siguientes premios:

Tabla XIV. **Tabla de premios**

Venta en Q	Premio
Q 1 000,00	Ensaladera de cristal varios diseños
Q 2 000,00	Juego de seis pocillos de cerámica importados
Q 3 000,00	Juego de seis tazas con porcelana color humo
Q 4 000,00	Sartén con teflón para cuatro huevos
Q 5 000,00	Vajilla de loza de 16 piezas de varios diseños
Q 6 000,00	Plancha para ropa

Fuente: elaboración propia.

4.7. Evaluación de servicio y atención al cliente

Tomando en cuenta que los clientes deben de recibir un servicio de alta calidad, la información debe de ser concreta y precisa, con un nivel de atención adecuado para que la persona que recibe la información no solo conozca el producto si no también la calidad humana y técnica de la persona con la que va a establecer una relación comercial.

La evaluación de servicio y atención al cliente es un elemento básico para valorar y mantener un eficiente control sobre los procesos internos de atención al cliente, para asegurar un seguimiento continuo a las actitudes en la atención y mecanismos que el capital humano involucrado tiene, esto puede llevar a superar en calidad y reconocimiento a la competencia. Con el objetivo de fidelizar a los clientes es indispensable que el gerente de ventas aplique las siguientes reglas al momento de atender a un cliente:

- Presentación personal
- Mostrar empatía
- Mostrar interés a las necesidades del cliente
- Tener a la mano la información que se va a presentar
- La expresión corporal y oral a adecuada

La constante retroalimentación entre clientes y trabajadores garantizara a la empresa un mejor servicio de atención.

4.7.1. Boletas de satisfacción al cliente

Estas boletas serán utilizadas por el equipo de venta para evaluar la satisfacción del cliente y poder mejorar los aspectos señalados.

Figura 6. Boleta de satisfacción al cliente

Identificación de la empresa en estudio Encuesta para evaluar el servicio al cliente	
Nombre del cliente :	
Fecha:	
Instrucciones: Instrucciones: De un puntaje de 1 a 5 para evaluar cómo fue atendido siendo 1 la nota más baja y 5 la más alta.	
1.- El representante de venta que le atendió fue amable	
1._____	2._____ 3._____ 4._____ 5._____
2.- El representante de venta le escucho atentamente	
1._____	2._____ 3._____ 4._____ 5._____
3.- El representante de venta se expresaba de forma clara y fácil de entender.	
1._____	2._____ 3._____ 4._____ 5._____
4.- El representante de venta le brindo la asesoría adecuada.	
1._____	2._____ 3._____ 4._____ 5._____
.	

Fuente: elaboración propia.

La siguiente boleta tiene como objetivo verificar la aceptación del producto y poder evaluar que otras expectativas tiene el cliente del producto.

Figura 7. Encuesta para evaluar el producto

Identificación de la empresa en estudio Encuesta para evaluar el producto
Nombre del cliente: Fecha:
INSTRUCCIÓN: De una valorización de 1 a 5 para evaluar nuestro producto.
1.- Como le parece la variedad del producto 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____
2.- El producto lleno sus expectativas 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____
3.- Encontró la talla que buscaba SI. _____ NO. _____ Especifique: _____
4.- Le agrado el empaque o la presentación del producto 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____

Fuente: elaboración propia.

4.7.2. Libro de quejas

Se tendrá el libro de quejas con el objetivo de garantizar el derecho de reclamo de los consumidores y usuarios, según el artículo 17 de la Ley de Protección al Consumidor y Usuario decreto 006-2003.

De acuerdo a lo establecido por la Ley de Protección al Consumidor y Usuario indica que:

1. El consumidor solicita al proveedor el Libro de Quejas, que debe estar debidamente autorizado por la Dirección de Atención y Asistencia al Consumidor y a la vista del consumidor.
2. El proveedor debe de permitir que el consumidor asiente su queja.
3. El proveedor y consumidor pueden utilizar este mecanismo para lograr una conciliación inmediata y dejar constancia en el libro, en el espacio de resolución de la queja.
4. Si el proveedor, por el contrario no resuelve la queja en un máximo de ocho días, el consumidor deberá darle seguimiento ratificando su queja en la Dirección de Atención y Asistencia al Consumidor.
5. La Dirección de Atención y Asistencia al Consumidor se pondrá en contacto con el consumidor.
6. Los proveedores serán responsables de la custodia y salvaguardar el libro de quejas.

Es importante aclarar que el libro de quejas estará disponible en los establecimientos de venta directa del producto. Y no serán menos importantes las quejas emitidas por los clientes vía telefónica y por la página de internet las cuales serán atendidas inmediatamente.

4.7.3. Análisis de la penetración del producto en la mente del consumidor

Para hacer frente a la complejidad de la comunicación, la gente ha aprendido a simplificar todo, con el objeto de evitar verse abrumada por las complejidades de la vida. Frente a la explosión de productos, el consumidor ha aprendido a agrupar en su mente los productos y las marcas para simplificar la decisión de compra

La empresa encauza sus esfuerzos de penetración del producto en la mente del consumidor con respecto al uso del mismo ya que se enfocara directamente en los atractivos físicos que el uso del producto pueden provocar en el cuerpo de la mujer considerando que les gusta sentirse femeninas por ende buscan prendas de vestir que ofrezcan:

- Estilizar la figura: es la sensación de reducir a lo esencial las partes del cuerpo que se tienen demás. En caso de la ropa interior la disminución del exceso de grasa que se acumula en el área del busto y el abdomen.
- Moldea la figura: es la transformación que sufren algunas partes del cuerpo con la ayuda de los materiales con que está elaborada la ropa interior. Como por ejemplo los brasieres que le ayudan a la mujer a levantar el busto, los pantis que levantan los glúteos etc.

Esto se logrará con una buena asesoría de las vendedoras en el momento de la venta ofreciéndole a la mujer el uso de la talla, color y estilo adecuado. Ya que la mejor publicidad que podríamos obtener es la recomendación de los clientes.

Por lo anterior se utilizara en la publicidad de la empresa el eslogan: "Para que te miren y te admiren".

5. SEGUIMIENTO DEL PLAN

5.1. Estándares

Al existir un estándar o indicador, se puede contar en la empresa con elementos que permita a la alta gerencia evaluar con bases perfectamente definidas e identificadas aspectos como:

- Viabilidad de sus expectativas: pueden ser mejor evaluados ya que con esto la alta gerencia puede minimizar el margen de error.
- Razonabilidad de una opinión: las opiniones son emitidas con base sólidas por la información obtenida de los estándares.
- Legitimidad de una propuesta o alternativa: los estándares le brindan a la alta gerencia la seguridad al momento de plantear una alternativa.
- Comparar resultados reales de un período contra estándares previamente determinados; y con base en ello conocer el grado de cumplimiento. Esto permite, al no tener un cumplimiento aceptable, implementar planes de acción que permitan mejorar el indicador en estudio.

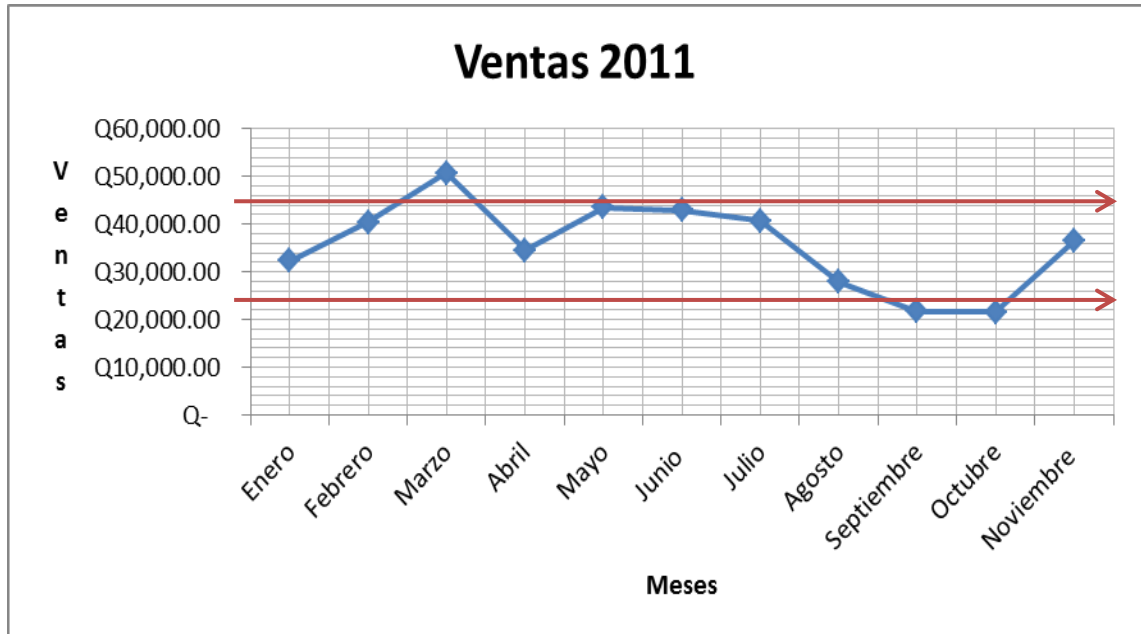
La empresa en estudio utilizará los siguientes estándares con el objetivo de estimular el interés por desarrollar innovaciones al orientar todas las actividades del plan estratégico hacia el logro del mismo.

5.1.1. Plan de ventas

Un plan de ventas establece de manera asertiva los cálculos de ventas esperadas por un período de tiempo determinado; para su cumplimiento es necesario considerar las diferentes estrategias y actividades definidas en el plan de mercadeo. Es importante establecer que el plan de ventas debe ser comunicado a todos los departamentos de la empresa de tal manera que la planificación de cada área sea integral y se puedan desarrollar actividades en función de la meta que se desea alcanzar. La comunicación de este plan también permite que exista mayor compromiso de toda la organización hacia el logro de esta meta.

En el plan de ventas se proyectarán las ventas mensuales que se estimen alcanzar en el siguiente periodo y como estándar se determina que este debe tener un cumplimiento mayor al 100%. Para lo cual es indispensable que el punto de comparación debe de ser las ventas que se registraron en el periodo anterior. De acuerdo a los datos históricos de la empresa y tomando una variación del diez por ciento según datos históricos, es muy importante determinar el tipo de demanda para lo cual se elaboró la siguiente gráfica.

Figura 8. Pronóstico de ventas



Fuente: elaboración propia.

LSC = Q. 44 602,56

LCC = Q. 35 682,05

LIC = Q. 26 761,53

Por lo tanto se puede verificar que el tipo de demanda es estable y las proyecciones para el siguiente mes:

Tabla XV. **Pronóstico de ventas**

Meses 2011		
Enero	Q. 32 367,50	
Febrero	Q. 40 410,00	
Marzo	Q. 50 682,50	
Abril	Q. 34 465,00	
Mayo	Q. 43 480,00	
Junio	Q. 42 910,00	
Julio	Q. 40 731,50	
Agosto	Q. 27 830,00	
Septiembre	Q. 21 664,00	
Octubre	Q. 21 559,00	
Noviembre	Q. 36 403,00	Pronóstico
En. 2012		Q. 36 403,00

Fuente: elaboración propia.

El pronóstico de ventas que quedará registrado en el plan se considera para iniciar la proyección a futuro que tendrá la empresa, y de ahí se derivaran los planes estratégicos de los demás departamentos.

Comparando el último dato de ventas del año 2011 (Q 36 403,00) que se convierte como proyección o plan de ventas para el mes de enero 2012, se presenta a continuación un ejemplo para calcular el cumplimiento del estándar denominado plan de ventas:

Real (estimado) = Q. 46 131,00⁴
Plan de ventas = Q. 36 403,00

Cumplimiento del plan de ventas: Real / Plan de ventas

Cumplimiento del plan de ventas: Q 46 131,00 / Q 36 403,00

Cumplimiento del plan de ventas: 126,72%

Por lo tanto se puede concluir que el plan de ventas, para este ejemplo e particular, fue sobrepasado por Q 9 728,00 y con ello se supera el estándar fijado por gerencia general.

5.1.2. Rentabilidad

La rentabilidad permite evaluar el impacto de las diversas estrategias formuladas por la empresa y de los programas de ventas en relación a la contribución de beneficios que puede esperarse de los productos que se están ofreciendo al mercado meta, analizando los montos obtenidos por ventas después de deducir los costos de adquisición e importación del producto.

La importancia de tener una rentabilidad por arriba de lo planificado es que permite financiar las operaciones de la empresa en un corto, mediano y largo plazo, así como retribuir a los accionistas, colaboradores y todas las partes involucradas con la organización. La rentabilidad puede ser afectada por decisiones o acciones que se tomen desde gerencia general hasta nivel operativo y de aquí surge la importancia de contar con método de control, medición y comparación con estándares definidos.

⁴ Dato recolectado de la empresa en estudio. Año 2012.

Es importante realizar la medición de rentabilidad con una frecuencia mensual, para cumplir los siguientes objetivos:

- Determinar si las gerencias de área y la fuerza de venta está respetando la lista de precios autorizada por gerencia general.
- Detectar la necesidad de trasladar un ajuste o incremento de precio al mercado.
- Medir por parte de gerencia, la capacidad con la cuentan la empresa para generar utilidad o ganancia.
- Determinar sí las estrategias utilizadas son funcionales o necesitan someterse a cambios.

De acuerdo a entrevistas realizadas con la gerencia gerencial se ha trazado como meta para éste indicador un índice de la rentabilidad que deberá ser mayor de 0.4 para que la empresa pueda tener un ingreso considerable.

Tomando los datos recabados por la empresa, correspondiente a un mes x, se procede a realizar el cálculo de la rentabilidad bruta con una frecuencia mensual:

$$\text{Rentabilidad} = (\text{ventas} - \text{costo del producto}) / \text{ventas}$$

$$\text{Rentabilidad} = (Q 46 131,00 - Q17 829,20) / Q 46 131,00$$

$$\text{Rentabilidad} = Q 28 301,80 / Q 46 131,00$$

$$\text{Rentabilidad} = 0,61$$

Análisis:

- Se tiene una ganancia de Q 28 310,80. Resultado obtenido de la sustracción de ventas menos costo.
- Se puede obtener el índice de rentabilidad con un valor de 0,61 con lo que se puede determinar en base a la política establecida de gerencia, que la empresa es rentable gracias a los esfuerzos unificados de todos los colaboradores.

5.1.3. Días de crédito

El crédito es importante para el mercado meta seleccionado ya que por medio de éste los clientes pueden adquirir los productos de lencería que de otra forma serían difíciles de obtener. Éste incentiva la compra de los productos y de esta forma contribuye al incremento de la productividad en ventas. Sin embargo el nivel o monto de crédito de la empresa en estudio debe mantenerse en un nivel aceptable para que no perjudique la estabilidad económica de la misma. Para ello se ha definido que los días de créditos no deberán de exceder los 30 días. Alcanzando este estándar la empresa tendrá los siguientes beneficios

:

- Incremento en las ventas del área rural y central, principalmente cuando el cliente no puede adquirir el producto de contado.
- Mayor generación de empleos
- Ampliar la participación de mercado

Para poder otorgar crédito a un cliente, luego de haber realizado la primer compra de contado, y minimizar el riesgo de pérdida de capital, éstos deberán de presentar la siguiente documentación a efecto de analizar si procede el otorgamiento del crédito solicitado:

- Copia de cédula de vecindad o documento de identificación personal.
- Últimos tres estados de cuenta.
- Formulario de solicitud de crédito, incluyendo la siguiente información:
 - Fecha de la solicitud
 - Valor solicitado
 - Tiempo requerido de pago
 - Datos personales (nombre y apellidos completo, dirección teléfono, número de cédula).
 - Datos laborales (nombre de la empresa, dirección, teléfono, tiempo de laborar y cargo).
 - Referencias bancarias
 - Referencias personales

Se podrán dar créditos especiales de más de 30 días pero el responsable de la venta deberá solicitar autorización a la gerencia general para otorgar los días de crédito extendido sobre esa factura en particular.

Para poder determinar si la empresa está cumpliendo con el estándar establecido en días de crédito se debe implementar el siguiente procedimiento. Para el siguiente ejemplo se toman en cuenta datos proporcionados por la empresa en estudio:

Rotación de cuentas por cobrar = ventas anuales al crédito / promedio de cuentas pendientes de cobrar.

Ventas mensuales al crédito: = Q. 50 087,00

Promedio de cuentas pendientes por cobrar = Q. 20 721,81

Rotación de cuentas por cobrar = Q. 50 087,00/ Q. 20 721,81 = 2,41

Días de ventas por cobrar = total de días al mes /rotación de cuentas por cobrar.

Días de venta por cobrar = 30 / 2,14 = 14,02 días

5.2. Controles

En la actualidad, está perfectamente aceptado que el control se ejerza en la fuerza de venta, lo que permite evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos, tanto a nivel cualitativo como cuantitativo. Cualquier empresa debe tener una meta que alcanzar y un plan a seguir. Los beneficios que la empresa tendrá al implementar estos controles serán:

- Apego hacia la visión, misión y estrategia de la empresa.
- Incrementar el nivel de competitividad de los colaboradores.
- Promueve la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones.
- Incrementa la calidad en el servicio y atención al cliente.
- Implementar planes de acción de forma inmediata sí fuera necesario, que permitan la recuperación de los estándares planteados.

5.2.1. Cumplimiento del plan de ventas

Es importante medir el cumplimiento de las ventas, ya que lo que no se mide no se controla y por lo tanto no se puede mejorar. Para la medición del cumplimiento de plan de ventas, son indispensables los reportes, estos son de suma importancia para poder tomar las mejores decisiones y observar con respecto a nuestras metas.

TABLA XVI. Control del cumplimiento de ventas

Actividad	Responsable	Frecuencia
Elaborar plan de ventas detallando lo siguiente: <ul style="list-style-type: none">• Cliente• Producto• Cantidad, tallas y color.• Precio	Gerentes de área, gerentes de tienda y vendedoras.	Mensual
Elaborar reporte de ventas por cliente, indicando la siguiente información: <ul style="list-style-type: none">• Nombre del cliente• Fecha• Producto, cantidad y precio.• Dirección de entrega (incluir el transporte sí fuera necesario)• Colocar en observaciones sí es primera compra.	Vendedoras	Diario
Consolidar información de ventas reales y compararlo contra el plan de ventas, para medir indicador.	Gerente general	Mensual
Retroalimentación del cumplimiento de ventas hacia gerentes de área y fuerza de ventas en general.	Gerente general	Mensual
Elaborar plan de acción para incrementar ventas (sí fuera necesario)	Gerente de área y vendedoras	Mensual

Fuente: elaboración propia

5.2.2. Rentabilidad

Por medio de la rentabilidad se determinará si la empresa está siendo productiva, si los resultados reflejan una utilidad o beneficio, o sus ingresos sean mayores que sus gastos, y la diferencia entre ellos es considerada como aceptable. Para la empresa en estudio se establecieron los siguientes criterios para analizar la rentabilidad de la misma:

Es recomendable que la medición de éste indicador o estándar sea realizada a más tardar el día 10 después del cierre del mes.

Tabla XVII. Control de rentabilidad

Actividad	Responsable	Frecuencia
Cierre de ventas del mes, considerando devoluciones de mercadería.	Gerentes de área	Mensual
Cargo de costos de adquisición e importación al sistema. Cargar en este mismo rubro las promociones.	Gerente general	Mensual
Cálculo e interpretación del indicador.	Gerente general	Mensual
Retroalimentación a gerentes de área	Gerente general	Mensual
Plan de acción para mejora de la rentabilidad	Gerente general, gerente de área y vendedoras.	Mensual

Fuente: elaboración propia.

5.2.3. Días de crédito

Los cambios en el período de crédito también afectan la rentabilidad de la empresa. Pueden esperarse efectos en las utilidades por un aumento en el período de crédito como un aumento en las ventas. A continuación se muestra la propuesta sugerida para la empresa en estudio:

- Se disminuirán los días de crédito otorgados si el cliente se retrasa continuamente con sus pagos.
- No se podrá facturar a clientes bajo ninguna circunstancia cuando tengan facturas vencidas por más de 30 días.
- Se suspenderá la línea de crédito a los clientes que su promedio de pago mensual sea de 30 días de vencimiento de sus facturas. la rotación de cuentas por cobrar nos permitirá analizar los días de crédito que tiene la empresa anualmente.
- Hacer las cobranzas más efectivas.

Tabla XVIII. Control de días de crédito

Actividad	Responsable	Frecuencia
Traslado de reporte de ventas a gerentes de área.	Vendedoras	Diario
Cobro a clientes y entrega de recibos de caja.	Vendedoras y gerentes de área	Diario
Entrega de copia de recibo de caja a gerente general para descargar del sistema la factura correspondiente.	Gerente de área	Semanal
Cálculo de días de crédito.	Gerente general	Mensual
Reuniones de retroalimentación e implementación de planes de acción para recuperar cuentas críticas	Gerente general y gerentes de área	Semanal

Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

1. La empresa no cuenta con una filosofía establecida por lo que el esfuerzo del recurso humano no está orientado ni unificado para alcanzar juntos los objetivos y metas de la organización, por lo que es necesario analizar sus debilidades y fortalezas para aprovechar de forma inmediata las oportunidades atractivas del entorno.
2. Es necesario conocer a fondo las cada vez más sofisticadas y especializadas necesidades del consumidor, así como encontrar la mejor manera de satisfacerlas con estrategias adecuadas, para lo cual se han creado boletas de satisfacción del cliente en las que podrá expresar sus necesidades y a si la empresa las analizara y buscará la mejor solución, esto permitirá evaluar constantemente la satisfacción del cliente tanto en el servicio como en el producto para mantener al cliente satisfecho.
3. Las actividades del negocio comienzan con la compra de la mercadería, la cual debe de estar perfectamente planificada para conseguir que el inventario sea lo más ajustado posible de manera que se garantice un buen surtido de artículos pero evitando almacenamientos innecesarios, sobre todo en artículos de moda pasajera. Y poder contar siempre con un inventario de productos en existencia para cubrir la demanda.

4. En la actualidad la empresa cuenta con una línea de productos que va dirigidos especialmente a mujeres pero se debe de mantener abierta la posibilidad de crear el lanzamiento de un nuevo producto para niñas o para caballeros que estaría dirigido a otro segmento de mercado.
5. La implementación del programa de capacitación al personal y de la asignación específica de tareas a cada uno de los departamentos, dan una oportunidad de mejora en la fuerza trabajo con lo que se espera que los departamentos trabajen en equipo para alcanzar las metas de la organización y aprovechar al máximo los recursos con los que se cuentan.
6. Tomar en cuenta que la publicidad es necesaria para la empresa por lo que se debe analizar e implementar constantemente estrategias específicas que le permitan a la empresa llegar al mercado meta sin incrementar los costos de publicidad.
7. Los resultados del análisis financiero debe de ser comparado y analizado con los resultados de los años anteriores para obtener información valiosa en cuanto a la viabilidad de la empresa y el desarrollo de estrategias que le permitan obtener una mayor utilidad.
8. Evaluar periódicamente los resultados de los reportes ventas para detectar problemas puntuales y establecer soluciones inmediatas.

RECOMENDACIONES

1. Implementar el plan propuesto e involucrar a todos los miembros de la empresa, los cuales deben de estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos. Teniendo en cuenta que como todo planeamiento, la planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios para crear estrategias acorde a las situaciones del entorno.
2. El proceso de toma de decisiones para la implementación de políticas y estrategias, debe considerar detenidamente los aspectos planteados, ya que antes de decidir la puesta en práctica de las estrategias es primordial conocer con qué recursos económicos cuenta la organización, determinar el uso más rentable y productivo que debe dársele a dichos recursos, estudiar cuáles son los resultados que se esperan y establecer el valor financiero o efectivo del negocio. Todo ello contribuirá a tomar decisiones acertadas en cuanto a qué cursos de acción implementar y a prevenir consecuencias negativas futuras que pudieran impedir el cumplimiento de objetivos y por ende truncar el progreso de la organización.
3. Capacitar, evaluar y controlar el desempeño del recurso humano de la empresa de cada uno de los departamentos para que desarrollen y cumplan con sus actividades asignadas. El equipo de venta será también evaluado por los clientes al contestar las preguntas de las boletas de satisfacción del cliente con el objetivo de conocer si el cliente está o no satisfecho con el servicio prestado y detectar problemas puntuales que pudieran estar afectado este servicio y corregirlo inmediatamente.

4. Es preciso mantener tanto la calidad del producto como del servicio, lo cual debe de ser objeto de una vigilancia permanente a través de la constante recolección, evaluación y retroalimentación de datos, este esfuerzo requiere no solo el apoyo de los administradores si no también su participación, a si como de los empleados en general.

5. Realizar reuniones periódicamente con el equipo de ventas con el objetivo de analizar los resultados obtenidos y dar soluciones a los problemas o inconvenientes detectados por ellos al momento de que desarrollan su trabajo ya que son los que mantienen el contacto directo con los clientes y pueden conocer sus necesidades y expectativas.

BIBLIOGRAFÍA

1. ARMSTRONG, Gary; KOTLER, Philip. *Fundamentos de marketing*. México : Pearson, 2003. 48 p.
2. BORGES, Virginia. ¿Qué es *Target*? *sitio web de método marketing*. [en línea] [ref. 03 de septiembre de 2012]. [Disponible en web: <<http://www.metodomarketing.com/tag/definicion-de-target/>>]
2. COHEN, William A. *Plan de mercadotecnia*. Mexico: Continental, 2004. 92 p.
3. DAVID, Fred R. *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: Pearson, 2003. 85 p.
4. THOMPSON, Ivan. *Mercadotecnia actual*. [en línea] [ref. 01 de abril de 2007]. Disponible en web: < http://mercadotecniaactual.blogspot.com/2007/04/el-proceso-de-la-mercadotecnia_01.html>
5. KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. *Administración, una perspectiva global*. Mexico: Best Seller International, 2001. 117 p.
6. KOTLER, Philip. *Dirección de marketing*. Mexico: Prentice Hall, 2006. 158 p.
7. _____. Armstrong, Gary. *Fundamentos de marketing*. México: Prentice Hall, 2003.

8. MCDANIEL, Carl; GATES, Roger. *Investigación de mercados*. Mexico: Cengage Learning, 2008. 88 p.
9. MORAÑO, Xavier. *Segmentacion de mercado*. [en línea]. [ref. 27 de Septiembre de 2010]. Disponible en web: <<http://marketingyconsumo.com/segmentacion-de-mercados.html>>
10. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA, *Poblacion en Guatemala* (demografía). [en línea] 2011. [ref. 8 de mayo de 2012.]. Disponible en web: <<http://www.ine.gob.gt/np/poblacion/index.htm>>