



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

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING EN LA EMPRESA PINTURAS SEGA S. A.

Jacquelin Andrea Corado Bautista

Asesorado por la Inga. María Martha Wolford Estrada

Guatemala, noviembre de 2014

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING
EN LA EMPRESA PINTURAS SEGA S.A.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

JACQUELIN ANDREA CORADO BAUTISTA

ASESORADO POR LA INGA. MARÍA MARTHA WOLFORD ESTRADA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2014

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympto 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. Narda Lucía Pacay Barrientos
VOCAL V	Br. Walter Rafael Véliz Muñoz
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. José Francisco Gómez Rivera
EXAMINADORA	Inga. Gladys Lorraine Carles Zamarripa
EXAMINADORA	Inga. Karla-María Lucas Guzmán
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

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

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING EN LA EMPRESA PINTURAS SEGA S.A.

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, el 26 de julio de 2013.


Jacquelin Andrea Corado Bautista

Guatemala, julio de 2014

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

Ingeniero:

Respetuosamente me dirijo a usted con el propósito de informarle que luego de haber revisado el trabajo de graduación titulado **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING EN LA EMPRESA PINTURAS SEGA S.A.**, el cual fue presentado por la alumna JACQUELIN ANDREA CORADO BAUTISTA, y luego de haber realizado las correcciones pertinentes, considero que cumple con los objetivos que le dieron origen.

Por lo tanto, hago de su conocimiento que, en mi opinión, dicho trabajo llena los requisitos para ser sometido a discusión en su examen General Público y recomiendo su aprobación para su efecto.

Atentamente,


María Martha Wolford Estrada
Ingeniera Industrial
Colegiada 8659
María Martha Wolford Estrada
Ingeniera Industrial
Colegiado No. 8659



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE *MARKETING* EN LA EMPRESA PINTURAS SEGA S.A.**, presentado por la estudiante universitaria **Jacquelin Andrea Corado Bautista**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, agosto de 2014.

/mgp



REF.DIR.EMI.230.014

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING EN LA EMPRESA PINTURAS SEGA S.A.**, presentado por la estudiante universitaria **Jacquelin Andrea Corado Bautista**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


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



Guatemala, noviembre de 2014.

/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: **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING EN LA EMPRESA PINTURAS SEGA S.A.**, presentado por la estudiante universitaria: **Jacquelin Andrea Corado Bautista**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, se autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE

Ing. Murphy Olimpo Ruiz Recinos
Decano

Guatemala, noviembre de 2014



ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Por ser siempre mi guía y sustento en los momentos difíciles y felices.
- Mi padre** Francisco René Corado, por estar siempre a mi lado y confiar de lo que puedo ser capaz. Porque siempre me enseñó a que no puedo dar lo mínimo de mi persona, si no hacer las cosas excelentes.
- Mi madre** Iris Marybel Bautista, por estar siempre a mi lado y confiar de lo que puedo ser capaz. Porque en cada situación difícil existe un abrazo un consuelo y las palabras correctas.
- Mis hermanas** Mary Elisa Corado, por ser mi mejor amiga, hermana y compañera, después de 24 años juntas, todo mi respeto y corazón. Iris Carolina Corado, mi amiga y hermana, porque siempre existe una palabra de comprensión, todo mi respeto y cariño. Juntas siempre.
- Mis abuelos** Por ser el cimiento de la familia unida que tengo.

Mis padrinos

Ricardo Borrayo y Susan Bautista, definitivamente, mis padres no se confundieron al elegirlos como padrinos, mis guías espirituales y profesionales, eternamente agradecida por cada consejo.

Mis tíos y tías

Por compartir todo este recorrido conmigo y demostrarme que siempre existe una risa para cada momento. Y que todo se puede lograr con la ayuda de Dios y la familia.

Mis primos y primas

Por compartir conmigo cada aventura y locura.

Mis amigos

Karen Batres, Cinthia Batres, Cesia de León, Celest Amaya, Pamela Godoy, Vanesa Mancía, Jorge de Paz, Pablo Cifuentes, Enrique Valenzuela, Andrés Borrayo, Carlos Aroche, Alejandro Rivera, Felipe Godoy, por ser amigos que siempre contaré en las buenas y malas. Personas que realmente hicieron que mi estancia en la universidad fuera increíble.

AGRADECIMIENTOS A:

Dios	Por ser mi iluminación y guía en todo momento.
Mis padres	Francisco Corado y Marybell Bautista, por estar siempre a mi lado y confiar de lo que puedo ser capaz.
Mis hermanas	Mary Corado, porque siempre estuvo allí en cada momento para lograr este triunfo. Carolina Corado, a pesar del poco tiempo que compartimos en la universidad fue increíble.
Mi familia	Porque este triunfo sin ustedes no hubiera sido lo mismo.
Universidad San Carlos de Guatemala	Definitivamente mi segunda casa. Aprendí más que a leer libros, aprendí a cómo defenderme en la vida y que la lealtad va más allá de las palabras.
FIUSAC	Por darme las herramientas necesarias para ejercer como profesional. Que las oportunidades se buscan, no llegan.

Mi asesora

Maria Martha Wolford, porque siempre estuvo en la mejor disposición para trabajar conmigo. Muy agradecida.

Mis profesores

Porque contribuyeron con su granito de arena a este triunfo.

Pinturas Segá

Por permitirme desarrollarme como profesional, abrir las puertas para elaborar mi proyecto de investigación. Siempre agradecida.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
LISTA DE SÍMBOLOS	XI
GLOSARIO	XIII
RESUMEN.....	XV
OBJETIVOS.....	XVII
INTRODUCCIÓN.....	XIX
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	1
1.1. Historia de la empresa.....	1
1.2. Misión	3
1.3. Visión.....	3
1.4. Valores	3
1.5. Estructura organizacional	3
1.6. Organigrama.....	4
1.7. Puntos de venta.....	4
1.8. Línea de productos.....	5
2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA EN EL DEPARTAMENTO DE MARKETING	31
2.1. Historia	31
2.2. Misión	31
2.3. Visión.....	32
2.4. Objetivos.....	32
2.5. Organigrama.....	32

2.6.	Perfil del personal que administra el Departamento de Marketing	33
2.7.	Capacitación o cursos que se han realizado para el Departamento de Marketing.....	34
2.8.	Ventas por línea de productos	38
2.9.	Canales de distribución	44
2.10.	Medios de comunicación.....	44
2.11.	Promociones	44
2.12.	Propaganda.....	45
2.13.	Publicaciones	46
3.	LA PROPUESTA	47
3.1.	Análisis FODA.....	47
3.2.	Elaboración de encuestas para clientes reales y potenciales.....	48
3.3.	Análisis de resultados de cuestionarios	48
3.4.	Preparación del plan estratégico de marketing	53
3.4.1.	Misión	53
3.4.2.	Visión.....	53
3.4.3.	Objetivos	53
3.4.4.	Organigrama	54
3.4.5.	Perfil del jefe del Departamento de Marketing.....	55
3.4.6.	Capacitaciones.....	56
3.4.7.	Distribución.....	57
3.4.8.	Promoción	57
3.5.	Definición de los factores claves de éxito.....	57
3.6.	Identificación de los objetivos estratégicos (costo/precio, calidad/diferenciación y enfoque expansión).....	58
3.7.	Determinación de las estrategias costo/precio.....	60

3.8.	Determinación de las estrategias de calidad/diferenciación	63
3.9.	Determinación de las estrategias de enfoque/expansión	66
3.10.	Plan de promoción y análisis de costo/beneficio	68
3.11.	Plan de promoción por líneas, análisis costo/beneficio	72
3.12.	Indicadores de venta	76
3.13.	Factibilidad económica de la propuesta, presupuesto.....	78
4.	LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	79
4.1.	Estrategias de costo/precio	79
4.2.	Estrategia de calidad/diferenciación	81
4.3.	Estrategia enfoque/expansión	85
4.4.	Proyección de ventas por línea de productos.....	87
4.5.	Proyección de ventas general	93
4.6.	Plan de promoción.....	94
4.6.1.	Publicidad	95
4.6.2.	Medios	97
4.7.	Vencer la resistencia al cambio	98
4.8.	Campaña de sensibilización	99
5.	PLAN DE SEGUIMIENTO	101
5.1.	El plan de seguimiento por medio de estándares para el recurso humano.....	101
5.1.1.	Eficiencia	102
5.1.2.	Indicador de ausencias.....	102
5.2.	El plan de seguimiento por medio de indicadores para el área de ventas.....	103
5.2.1.	Eficiencia	105
5.2.2.	Resultado.....	105
5.2.3.	Productividad	106

5.2.4.	Rentabilidad de producto: margen/total de ventas.....	106
5.2.5.	Índice de comercialidad.....	106
6.	ESTUDIO DE IMPACTO AMBIENTAL.....	107
6.1.	Situación actual de los desechos sólidos y líquidos.....	107
6.1.1.	Solventes.....	107
6.1.2.	Químicos sólidos.....	109
6.1.3.	Agua.....	110
6.1.4.	Mermas.....	111
6.1.5.	Envases metálicos.....	111
6.1.6.	Envases plásticos.....	111
6.1.7.	Etiquetas.....	112
6.2.	Identificar la materia prima controlada por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.....	112
6.3.	Propuesta sobre cómo tratar los desechos de las pinturas....	116
6.4.	Medidas de mitigación.....	116
	CONCLUSIONES.....	121
	RECOMENDACIONES.....	123
	BIBLIOGRAFÍA.....	125
	APÉNDICES.....	127

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Fachada de la empresa.....	2
2.	Químicos Sega 1998.....	2
3.	Organigrama de la empresa.....	4
4.	Pintura látex	7
5.	Látex súper	7
6.	Látex profesional.....	8
7.	Aceite Alkid 800	9
8.	Anticorrosivo tradicional	10
9.	Anticorrosiva KAUS QD	10
10.	Impermeabilizante Segaterr	11
11.	Cola blanca	12
12.	Cemento de contacto	13
13.	Sellador ECO	13
14.	Sellador mega.....	14
15.	Sellador condensado.....	15
16.	Fondo XXI	15
17.	Fondo P/M.....	16
18.	Laca XXI.....	17
19.	Barniz Marino	17
20.	Masilla plástica Ecosega.....	18
21.	Masilla laca roja	19
22.	Masilla plástica Silver	19
23.	Masilla plástica Jevy.....	20

24.	Masilla plástica Golden	21
25.	Fondo XXI automotriz	21
26.	Fondo A	22
27.	Fontaz.....	23
28.	Laca automotriz	23
29.	Sintético automotriz	24
30.	Acrílicos	25
31.	Pasta para pulir.....	25
32.	Imperplus	26
33.	F-16 endurecedor	27
34.	Secantes.....	27
35.	Removedor Chichikaste.....	28
36.	Horneable	29
37.	Pintura de tráfico.....	29
38.	Organigrama del Departamento de Marketing.....	33
39.	Línea arquitectónica, primer semestre de 2013.....	39
40.	Línea para madera, primer semestre de 2013.....	40
41.	Línea automotriz, primer semestre de 2013	42
42.	Línea industrial, primer semestre de 2013.....	43
43.	Tipo de propaganda, manta vinílica	45
44.	Tipo de propaganda, manta vinílica	46
45.	Propuesta de organigrama	54
46.	Proyección de ventas de línea arquitectónica.....	88
47.	Proyección de ventas línea madera.....	91
48.	Proyección de ventas línea industrial.....	92
49.	Proyección de ventas general.....	94

TABLAS

I.	Puntos de venta.....	5
II.	Línea arquitectónica	39
III.	Línea para madera, primer semestre de 2013.....	40
IV.	Ventas de línea automotriz, primer semestre de 2013	41
V.	Ventas de la línea industrial, primer semestre de 2013	43
VI.	Paquetes promocionales para línea arquitectónica	45
VII.	Factores internos.....	47
VIII.	Factores externos.....	48
IX.	Estrategia DA	49
X.	Estrategia DO	50
XI.	Estrategia FA.....	51
XII.	Estrategia FO	52
XIII.	Capacitaciones para el 2014	56
XIV.	Estrategia costo/precio 1	61
XV.	Estrategia costo/precio 2	61
XVI.	Estrategia costo/precio 3	62
XVII.	Estrategia costo/precio 4	62
XVIII.	Estrategias de calidad/diferenciación 1	63
XIX.	Estrategia de calidad/diferenciación 2	63
XX.	Estrategia de calidad/diferenciación 3	64
XXI.	Estrategia de calidad/diferenciación 4	65
XXII.	Estrategia de calidad/diferenciación 5	65
XXIII.	Estrategia de calidad/diferenciación 6	66
XXIV.	Estrategia de enfoque/expansión 1	66
XXV.	Estrategia de enfoque/expansión 2	67
XXVI.	Estrategia de enfoque/expansión 3	67
XXVII.	Estrategia de enfoque/expansión 4	68

XXVIII.	Estrategia de enfoque/expansión 5.....	68
XXIX.	Análisis costo/beneficio de estrategia de promoción 1.....	70
XXX.	Análisis costo/beneficio de estrategias de promoción 2.....	71
XXXI.	Análisis costo/beneficio de estrategia de promoción 3.....	71
XXXII.	Análisis costo/beneficio de promoción. Arquitectónica.....	73
XXXIII.	Análisis costo/beneficio promoción. Automotriz	75
XXXIV.	Análisis costo/beneficio promoción. Madera	75
XXXV.	Tabla de control de indicadores	77
XXXVI.	Indicadores por porcentaje.....	78
XXXVII.	Factibilidad económica, presupuesto	78
XXXVIII.	Estrategia costo/precio 1. Recursos.....	79
XXXIX.	Estrategia costo/precio 2. Recursos.....	80
XL.	Estrategia costo/precio 3. Recursos.....	80
XLI.	Estrategia costo/precio 4. Recursos.....	81
XLII.	Estrategia de calidad/diferenciación 1. Recursos.....	82
XLIII.	Estrategia de calidad/diferenciación 2. Recursos.....	82
XLIV.	Estrategia de calidad/diferenciación 3. Recursos.....	83
XLV.	Estrategia de calidad/diferenciación 4. Recursos.....	83
XLVI.	Estrategia calidad/diferenciación 5. Recursos.....	84
XLVII.	Estrategia calidad/diferenciación 6. Recursos.....	84
XLVIII.	Estrategia de enfoque/expansión 1. Recursos.....	85
XLIX.	Estrategia de enfoque/expansión 2. Recursos.....	85
L.	Estrategia de enfoque/expansión 3. Recursos.....	86
LI.	Estrategia de enfoque/expansión 4. Recursos.....	86
LII.	Estrategia de enfoque/expansión 5. Recursos.....	87
LIII.	Proyección de ventas de línea arquitectónica.....	88
LIV.	Proyección de ventas de línea automotriz.....	89
LV.	Proyección de ventas línea madera	90
LVI.	Proyección de ventas línea industrial	92

LVII.	Proyección de ventas general	93
LVIII.	Estrategias de plan de publicidad 1	95
LIX.	Estrategias de plan de publicidad 2.....	95
LX.	Estrategias de plan de publicidad 3.....	96
LXI.	Estrategias de plan de medios 1	97
LXII.	Estrategias de plan de medios 2	98
LXIII.	Cuadro global de indicadores RRHH.....	101
LXIV.	Cuadro global de indicadores.....	103
LXV.	Cuadro de indicadores de eficiencia.....	105

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
kg	Kilogramo
L	Litro
m ²	Metro cuadrado
Q	Quetzal

GLOSARIO

Abrasión	Desgaste de la película de pintura, causada por un frote extremo.
Aditivos	Son productos que se adicionan en cantidades mínimas para provocar o conseguir determinados efectos que no se lograría solo con los pigmentos o solventes.
Batch	Recipiente en forma cilíndrica. Espacio donde se fabrica la pintura.
Durpanel	Tablero de madera, está compuesto de astillas de madera seleccionada, libres de impurezas.
Elastómerico	Aquellos polímeros que muestran un comportamiento elástico.
Emulsión	Es una mezcla de líquidos inmiscibles de manera más o menos homogénea.
Fibrolita	Tipo de piedra sedimentaria.
Mate	Aditivo que ocasiona en las pinturas una menor calidad de lustre, opaca la intensidad de brillo de las pinturas.

Nitrocelulosa	Producto obtenido por nitración de la celulosa pura, es la base para la pólvora, dinamitas o pinturas.
Pistola HVLP	Pistola de alto volumen- baja presión. Es un sistema de pulverización moderno donde se usa más volumen de aire y menos presión para atomizar el material.
<i>Plywood</i>	Panel de madera de la familia de tableros manufacturados, hecho de delgadas láminas de chapas de madera.
Policromo	De varios colores. Aplicar o poner diversos colores en algo.
Poliéster	Es una categoría de elastómeros que contiene el grupo funcional éster en su cadena principal.
Resanador	Material en forma de pasta, de fácil aplicación para rellenar hoyos.
<i>Snowtex</i>	Materia prima que le da la propiedad de viscosidad a las pinturas hechas a base de agua.

RESUMEN

La empresa Pinturas Segs S. A. fábrica toda clase de recubrimientos para distintas superficies como lo son para madera, casa, edificios, industrias y autos. Para el siguiente trabajo de graduación, se planteó un modelo de planeación estratégica para el Departamento de Marketing con el fin de incrementar las ventas.

La planeación estratégica su objetivo principal es generar estrategias. Por lo que al inicio, se realizó un análisis interno, explicando la situación actual de la empresa como lo es visión, misión, valores, los productos con los que actualmente cuenta, organigrama y otros. Y un análisis externo, por medio del método de observación con los clientes. Esta información fue de importancia, ya que se plantea un análisis general de la empresa.

En la siguiente fase, se realizó un análisis interno al Departamento de Ventas, como por ejemplo se revisó si el Departamento tiene una visión, misión, valores, organigrama y otros. Y un análisis externo con la ayuda de los clientes, por medio del método de entrevistas y observación. Esta información se utilizó para generar un FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidad y Amenazas), por medio de estas herramientas administrativas, se plasmó la matriz FODA. Esta matriz, genera las estrategias para el Departamento de Marketing.

Con toda la información recopilada, se preparó el plan estratégico para el Departamento de Marketing, generando una nueva visión, misión, objetivos, organigrama, perfil de la persona que tendrá que administrar el Departamento, capacitaciones, el Departamento de Distribución conjunto con el Marketing,

promociones. Se identificó los factores claves de éxito, con el cual se distribuyeron las estrategias por medio de objetivos, en las categorías de costo/precio, calidad/diferenciación y enfoque/expansión. Se continuó terminando con las acciones a realizar a corto, mediano y largo plazo. Se planteó un plan de promociones y medios con su respectivo análisis costo/beneficio. Se realizó un análisis de factibilidad de la propuesta.

Ya que se tienen planteadas las estrategias y el cómo se llevarán a cabo, se proyectó las ventas durante un año al aplicar la propuesta en las distintas líneas como lo son: arquitectónica, madera, industrial y automotriz. De la misma forma, se realizó una campaña de sensibilización para el recurso humano.

Se identificó un plan de seguimiento por medio de indicadores de ventas y para el recurso humano, con esto se pretende, darle seguimiento continuo y eficaz a la propuesta, ya que por medio de estos se tomarán las decisiones correctas para la empresa.

Por último, se realizó un Estudio de Impacto Ambiental del cual se analizó la situación actual de la empresa respecto al desecho de los sólidos y líquidos, se identificó la materia prima que es controlada por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. Se propuso el cómo tratar los desechos de las pinturas y por último las medidas de mitigación que se deberán tomar por cada producto que presenta mayores riesgos para la empresa.

OBJETIVOS

General

Planear estratégicamente el Departamento de Marketing para mejorar las ventas en la empresa Pinturas Segs S. A.

Específicos

1. Plantear las estrategias de marketing para incrementar las ventas y publicidad de las distintas líneas de productos que cuenta la empresa.
2. Desarrollar planes de capacitación para el personal de ventas.
3. Establecer los indicadores para el recurso humano y promover la continuidad de la propuesta por medio de la capacitación.
4. Determinar los indicadores de ventas para facilitar el seguimiento de la propuesta por medio de distintas ecuaciones numéricas.
5. Realizar un Estudio de Impacto Ambiental, proponiendo medidas de mitigación a la empresa.

INTRODUCCIÓN

Pinturas Segá S. A. nace un 25 de agosto de 1996. En sus inicios, la empresa se conocía como Químicos Segá ya que únicamente se dedicaba a fabricar masilla plástica para automóviles. Actualmente, se dedica a cuatro distintos tipos de líneas de productos como lo son: arquitectónico, madera, automotriz y especialidades. Tiene presencia en todos los departamentos de la República de Guatemala y cuenta con más de 60 empleados.

La planeación estratégica es el proceso de desarrollar e implementar planes para alcanzar propósitos u objetivos eliminando deficiencias. Como parte de la necesidad de la alta Gerencia en la compañía de pinturas, se ha identificado un problema en específico, el cuál es: planear estratégicamente el Departamento de Marketing para incrementar las ventas.

En el presente trabajo de graduación, se utilizó el método descriptivo, ya que se recopiló por medio de encuestas para los clientes y el personal. De la misma forma se prestan seis capítulos, los cuales están comprendidos de la siguiente forma: capítulo I, se especifican todos los antecedentes de la empresa, la historia del cómo surgió, visión, misión, valores, estructura organizacional, organigrama, puntos de ventas, las diferentes líneas de los productos.

Capítulo II, la situación actual de la empresa, la historia de la misma, misión, visión, objetivos, organigrama, perfil de la persona que administra el Departamento de Marketing, las capacitaciones, las ventas por línea de productos con su respectiva gráfica, los canales de distribución, medios de

comunicación que utiliza la empresa, promociones, propaganda y publicaciones.

Capítulo III, se realizó una propuesta sobre la elaboración del plan estratégico para el Departamento de Marketing. Este plan incluye un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidad y Amenazas), se realizó un análisis de la matriz FODA, la preparación del plan de mercadeo.

Capítulo IV, la implementación de la propuesta. Se definieron las estrategias de costo/precio, calidad/diferenciación y enfoque/expansión, con su respectiva estrategia, recurso humano y físico, las proyecciones de ventas por línea de productos, se especificaron las proyecciones de ventas, el plan de promociones, publicidad, medios, se realizó una propuesta para el personal sobre el vencimiento a la resistencia al cambio y por último una campaña de sensibilización para la adaptación de la propuesta.

Capítulo V, plan de seguimiento con base en indicadores para ventas y personal. Este plan incluye un estándar para el recurso humano, donde explica globalmente los indicadores los empleados, se planteó un seguimiento por medio de indicadores para el área de ventas. Este capítulo no se extiende en varios subtemas, únicamente se utilizaron dos.

Y por último el capítulo VI, se realizó un Estudio de Impacto Ambiental para el trato de los desechos de las pinturas. La situación actual de los desechos sólidos y líquidos con su respectiva explicación de diez líquidos y cuatro tipos de materias primas sólidas.

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Este capítulo describirá la filosofía, organigrama, puntos de ventas y líneas de productos de la empresa Pinturas Segá S. A., donde se realizan las actividades de producción y comercialización de las pinturas.

1.1. Historia de la empresa

Pinturas Segá es fundada el 25 de agosto de 1996. El nombre Segá significa las primeras letras de los apellidos: Segura y García, estos apellidos corresponden a los socios fundadores. En sus inicios, la empresa se conocía como Químicos Segá, ya que únicamente se dedicaba a la fabricación de masilla plástica para automóviles y el cual es el producto líder de la misma.

En 1998, dos años más tarde de haber iniciado las ventas, la competencia en este caso Grupo Solid y Masilla Policar, dejaron de producir masilla plástica, por lo que la única empresa que fabricaba para el año en Guatemala era Químicos Segá, por lo que existió una fuerte demanda del producto y así se mantuvieron durante cuatro años más, siendo los únicos productores del país. En el 2002, se decidió trasladar la planta de producción al kilometro 22, carretera al Pacífico, colonia Covinta, donde actualmente es la planta de producción.

Al paso de los años, la fabricación de productos fue incrementando por lo que se ha tenido que ampliar el catálogo de productos, después de 15 años, la empresa cuenta con presencia en dos distribuidores, 20 departamentos de la República de Guatemala y una sucursal en El Salvador y con más de 60

empleados. En el 2012, se cambia el nombre de Químicos Segá a Pinturas Segá, ya que se encasillaba a la empresa como fabricante de químicos y no de pinturas. Actualmente, se dedica a cuatro tipos de líneas de productos como lo son: arquitectónicos, madera, automotriz y especialidades.

Figura 1. **Fachada de la empresa**



Fuente: empresa Pinturas Segá. Km. 22, carretera al Pacífico, colonia Covinta.

Figura 2. **Químicos Segá 1998**



Fuente: empresa Pinturas Segá. Km. 22, carretera al Pacífico, colonia Covinta.

1.2. Misión

“Fabricar productos de excelencia que satisfagan las necesidades de nuestros clientes y distribuidoras a través de la diversa gama de pinturas doméstica, industriales, automotrices y de madera que ofrecemos las cuales son elaboradas con la más alta tecnología en términos de calidad, servicio y precios competitivos¹”.

1.3. Visión

“Ser la empresa líder dentro de la industria de recubrimientos, a través de una innovación constante, tecnología y habilidad para competir exitosamente en los mercados internacionales destacando además por su dedicación al progreso de sus empleados, el respeto al medio ambiente y el compromiso con el desarrollo integral del país¹.”

1.4. Valores

Los valores que actualmente se practican en la empresa, son: responsabilidad, calidad, puntualidad, trabajo en equipo, compromiso, innovación y respeto.

1.5. Estructura organizacional

La empresa Pinturas Segá S. A. cuenta con un organigrama en forma vertical y cada departamento cuenta con auxiliares. Además, es una estructura

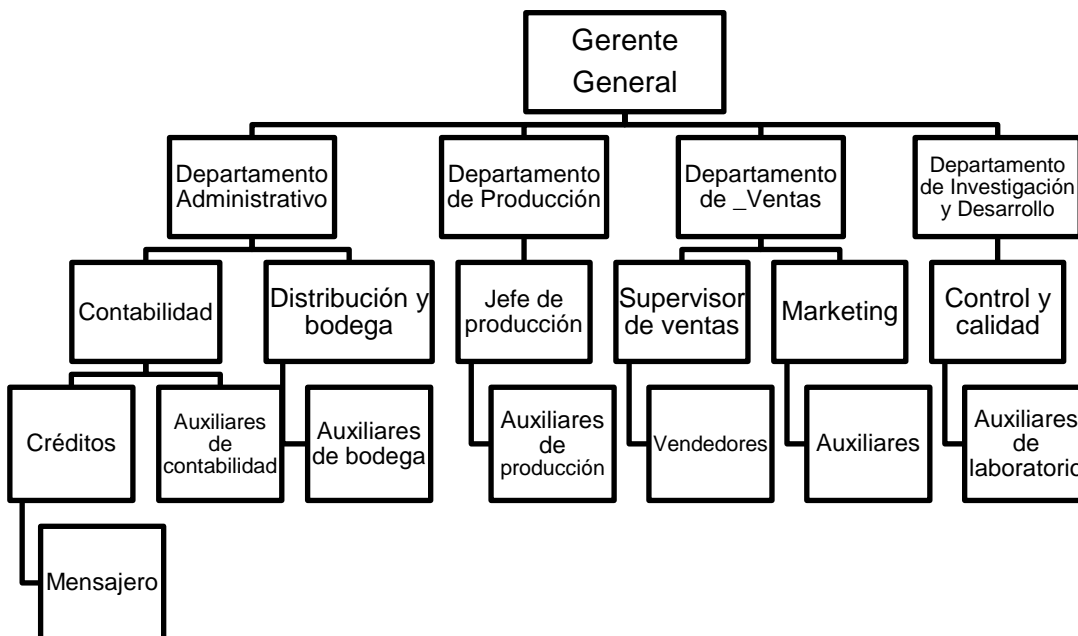
¹ Extraído de la página oficial de la empresa: <http://www.pinturassega.com/nosotros.html>.
Consulta: 12 de noviembre de 2013.

funcional, está formada por un gerente general, del cual se desglosan otros puestos de trabajo.

1.6. Organigrama

A continuación, se describe el organigrama general de la empresa, actualmente está compuesto por un gerente general, 4 jefaturas, 6 departamentos alternos y 8 cargos más, para un total de 70 empleados.

Figura 3. Organigrama de la empresa



Fuente: elaboración propia.

1.7. Puntos de venta

La siguiente tabla indica algunos de los clientes de la empresa Pinturas Segs S. A. Todas las siguientes zonas pertenecen a la ciudad de Guatemala, algunos municipios y uno de los principales departamentos como lo es Sacatepéquez.

Tabla I. **Puntos de venta**

Ubicación	Cliente
Zona 1	Ferretería Marvin
Zona 3	El Carpintero S.A.
Zona 4	Matiz Centro
Zona 5	Central de Colores Distribuidora de Pinturas
Zona 6	Torre Fuerte Ferretería La Ermita
Zona 8	Los Cedros Distribuidora El Roble
Zona 9	Distribuidora El Pacífico S.A.
Zona 12	Central de Pinturas Matiz Centro Petapa Distribuidora Villeda
Zona 18	Inversiones y Capitales Pinturas y Matices Aldana Ferrokairos
Zona 19	Miscelánea El Éxito Masicenter S.A. Servicentro Carpintero El Cortijo Comercial El Ángel S.A.
Villa Nueva	Distribuidora Lux RM 2000 La Pilona
Mixco	Perfiles García Distribuidora D&M
San Miguel Petapa	Centro de Colores Serra Servi Perfiles
Ciudad Vieja, Sacatepéquez	Miscelánea Quiñonez Ferretería Castillo

Fuente: elaboración propia.

1.8. Línea de productos

La empresa Pinturas Segá S. A. posee cuatro líneas distintas de productos como lo son: arquitectónico, madera, automotriz e industrial, de los cuales se describirán las características de cada producto a continuación.

- Pintura arquitectónica

Esta línea de productos arquitectónica cuenta con aproximadamente 9 productos diferentes, entre los que se encuentran 3 distintas calidades para pinturas de agua, 2 para la pintura de aceite, 3 soluciones anticorrosivas y una opción de impermeabilizante.

- Látex tradicional

Pinturas de agua, también denominada de hule, es un recubrimiento para construcciones arquitectónicas a base de resina ecoamigable acrílica, puede ser fácilmente aplicable con brocha, rodillo o pistola HVLP, resiste al ambiente interno y externo, también puede ser aplicada en superficies de madera, concreto y sobre cualquier tipo de superficie previamente preparada en forma adecuada, es una pintura formulada para obtener buen rendimiento, bajo costo y fácil de aplicar. Las presentaciones pueden ser en cubeta o galón y con 2 colores disponibles.

Figura 4. **Pintura látex**



Fuente: <http://www.pinturassega.com/pintura-latex.html>. Consulta: 12 de noviembre de 2013.

- **Látex súper**

Pintura 100 por ciento vinil acrílica de alta calidad con excelente poder de cubrimiento, especialmente formulada con resinas acrílicas ecos amigables y colorantes seleccionados para lograr óptimos resultados. Puede ser fácilmente aplicado con broca, rodillo o pistola HVLP, es resistente a los agentes atmosféricos. La presentación puede ser en cubeta o galón y en 1 005 colores disponibles.

Figura 5. **Látex súper**



Fuente: <http://www.pinturassega.com/pintura-latex.html>. Consulta: 12 de noviembre de 2013.

- **Látex profesional**

Pintura de látex estireno acrílica base a base de agua de la más alta calidad con resina ecoamigable, de muy alto porcentaje de sólidos que garantiza la viscosidad ideal para lograr resultados productivos. Puede ser fácilmente aplicada con brocha, rodillo o pistola HVLP, es resistente a los agentes atmosféricos. Las presentaciones son en cubeta y galón, se encuentra disponible en 1 005 colores. Los acabados pueden ser mate o satinado.

Figura 6. **Látex profesional**



Fuente: <http://pinturassega.com/pintura-latex.html>. Consulta: 12 de noviembre de 2013.

- **Aceite Alkid 800**

Esmalte alquídico brillante no emulsificador con alto porcentaje de sólidos de gran durabilidad para exteriores e interiores, brinda alto desempeño, excelente adherencia para utilizarse en minerales metálicos estructuras y mantenimiento en general. Disponibilidad en colores básicos, blancos, negros ambos en brillante y mate. Con disponibilidad de 1 400 colores y se puede encontrar en cubeta y galón.

Figura 7. **Aceite Alkid 800**



Fuente: <http://pinturassega.com/pintura-aceite.html>. Consulta: 12 de noviembre de 2013.

- Anticorrosivo tradicional

Es una pintura formulada sobre la base de cargas y aditivos anticorrosivos junto con resinas alquídicas emulsionadas de buena calidad y ecoamigables, desarrollando una protección por barrera al sustrato que se aplique, con esto le confiere características de buena resistencia a los factores propios del clima tropical, gran poder de cubrimiento. Preparando previamente el material donde se aplicará en forma adecuada, puede ser con brocha, pincel o pistola y a necesidad del usuario, también ser diluido previamente con solvente mineral. Protege madera, hierro, concreto y otros. Las medidas son galón y cuarto.

Figura 8. **Anticorrosivo tradicional**



Fuente: [http://pinturassega.com/pintura-anticorrosiva .html](http://pinturassega.com/pintura-anticorrosiva.html). Consulta: 12 de noviembre de 2013.

- **Anticorrosivo KAUS QD**

Pintura anticorrosiva de secado rápido, para uso en toda clase de metales y maquinaria, fácil de utilizar, minimiza el tiempo de mano de obra. Puede ser aplicada en ambientes externos e internos, contiene alto porcentaje de resina y pigmentos esto garantiza la alta durabilidad en su aplicación y permanencia del color. Las presentaciones se encuentran en tonel, cubeta, galón y cuartos. Disponibilidad de cuatro colores diferentes.

Figura 9. **Anticorrosiva KAUS QD**



Fuente: [http://pinturassega.com/pintura-anticorrosiva .html](http://pinturassega.com/pintura-anticorrosiva.html). Consulta: 12 de noviembre de 2013.

- Impermeabilizante Segaterr

Es un producto arquitectónico hecho a base de resina elastomérica ecoamigable, sin solventes ni componentes dañinos al medio ambiente, ofreciendo una impermeabilización de las superficies donde se aplica, debido a su elasticidad permite una fácil aplicación con brocha, rodillo, escoba o espátula es resistente a las contracciones y expansiones de la construcción. Rellena imperfecciones en techos o terrazas, se recomienda utilizar en color blanco donde exista el inconveniente de medio ambientes calurosos o fríos. Puede durar hasta 36 meses de protección.

Figura 10. **Impermeabilizante Segaterr**



Fuente: <http://pinturassega.com/pintura-segaterr.html>. Consulta: 12 de noviembre de 2013.

- Línea para madera

La empresa pinturas Segá S. A. cuenta con 11 soluciones distintas para las superficies de madera, como por ejemplo: cola blanca, cemento de contacto, dos productos para fondos, 4 tipos de selladores, 2 recubrimientos de laca y barnices, a continuación se explica detalladamente algunos de los productos.

- Cola blanca

Producto acuoso a base de polivinil acetato hecho con materia prima ecoamigable, no es tóxico, con un color blanco y viscosidades idónea para pegar ensambles de madera *plywood*, madera de aserrín prensada, cartón, entre otros.

Figura 11. **Cola blanca**



Fuente: <http://pinturassega.com/pintura-cola.html>. Consulta: 12 de noviembre de 2013.

- Cemento de contacto

Es a base de goma policloropreno, desarrollado para el pegado de varios tipos de materiales entre sí o combinados. Presentan excelente desempeño cuando se aplica en enlaminado decorativo de alta presión o fórmica, durpanel, decorpanel, fibrolit y otros. Las presentaciones disponibles son en cubeta, galón, cuartos y octavos.

Figura 12. **Cemento de contacto**



Fuente: <http://pinturassega.com/pintura-cemento.html>. Consulta: 12 de noviembre de 2013.

- **Sellador ECO**

Para madera formulada a base de nitrato de celulosa y resina de alta calidad, sella los poros fácilmente, posee un buen poder de relleno, dejando una película flexible y durable, logrando el acabado deseado a un bajo costo. Las presentaciones únicamente se encuentran en tonel.

Figura 13. **Sellador ECO**



Fuente: <http://pinturassega.com/pintura-sellador.html>. Consulta: 12 de noviembre de 2013.

- Sellador mega

Sellador formulado a base de nitrato de celulosa y resina de alta calidad, un fácil lijado, protege la composición de la madera resaltando las ventajas de la misma, es óptimo para sellar los poros. Las presentaciones son en tonel, cubeta, galón y cuarto.

Figura 14. **Sellador mega**



Fuente: <http://pinturassega.com/pintura-sellador.html>. Consulta: 12 de noviembre de 2013.

- Sellador condensado

De altos sólidos a base de nitrato de celulosa y resina de alta calidad, para uso general en muebles y artículos de madera interior y exterior. Fácil de lijar y con un alto rendimiento, especialmente en el sellado de maderas muy porosas su coloración ámbar permite homogenizar el tinte sobre diferentes tipos de madera y su desarrollo es insuperable. Las presentaciones son en cubeta y galón.

Figura 15. **Sellador condensado**



Fuente: <http://pinturassega.com/pintura-sellador.html>. Consulta: 12 de noviembre de 2013.

- **Fondo XXI**

Primario para madera que brinda gran rendimiento y protección. Cuenta con práctica y facilidad en el lijado, formulado especialmente para cubrir las necesidades artesanales. Las presentaciones son únicamente en tonel y en el color blanco.

Figura 16. **Fondo XXI**



Fuente: <http://pinturassega.com/fondo-madera.html>. Consulta: 12 de noviembre de 2013.

- Fondo P/M

Fondo para madera con alto poder de relleno, elaborado con resinas nitrocelulosas de alta calidad, brinda gran rendimiento y protección, fácil lijado, práctica aplicación, excelente medio de anclaje para productos de base acrílica nitrocelulosa y alquídica. Las presentaciones son cubeta, galón y cuarto. Los colores disponibles son blancos y grises.

Figura 17. Fondo P/M



Fuente: <http://pinturassega.com/fondo-madera.html>. Consulta: 12 de noviembre de 2013.

- Laca XXI

Laca, formulada de resinas nitrocelulosa, su porcentaje de sólidos le permite brindar un gran rendimiento y economía, dejando un acabado liso y terso que protege eficientemente la superficie de la madera. Las presentaciones son disponibles únicamente en tonel y en colores blanco, negro, almendra y transparente brillante.

Figura 18. **Laca XXI**



Fuente: <http://pinturassega.com/laca-madera.html>. Consulta: 12 de noviembre de 2013.

- **Barniz Marino**

Es un barniz especialmente formulado para resistir la exposición al sol, agua dulce o salada, temperaturas extremas, tiene excelente adhesión, es de rápido secado y brinda un acabado transparente, ligeramente ámbar de alto brillo y gran duración. Se encuentra en presentaciones de galón y cuartos. En cuanto a los colores se encuentra el nogal, caoba y transparente.

Figura 19. **Barniz Marino**



Fuente: <http://pinturassega.com/barnices-madera.html>. Consulta: 12 de noviembre de 2013.

- Línea automotriz

La línea automotriz de la empresa cuenta con aproximadamente 17 productos que se comercializan, es la línea que mejor posicionada se encuentra en el mercado. Por lo que a continuación, se expone alguno de los productos con sus características.

- Masilla plástica Ecosega

Resanador automotriz elaborado a base de resinas de poliéster y minerales pulverizados, ofrece una buena adherencia, buen secado, fácil lijado y excelente llenado. Presentaciones: galón y cuarto.

Figura 20. **Masilla plástica Ecosega**



Fuente: <http://pinturassega.com/masilla-plastic.html>. Consulta: 12 de noviembre de 2013.

- Masilla laca roja

Elaborado a base de resina de poliéster y minerales pulverizados finos, posee gran rendimiento, suave lijado, excelente adhesión y buen secado. Presentaciones disponibles en galón y cuarto.

Figura 21. **Masilla laca roja**



Fuente: <http://pinturassega.com/masilla-plastic.html>. Consulta: 12 de noviembre de 2013.

- Masilla plástica Silver

Elaborado a base de resinas de poliéster de alta calidad y minerales pulverizados finos con microesferas de vidrio, fabricada mediante proceso al vacío, ofreciendo un acabado libre de poros. Presentaciones disponibles en galón y cuarto.

Figura 22. **Masilla plástica Silver**



Fuente: <http://pinturassega.com/masilla-plastic.html>. Consulta: 12 de noviembre de 2013.

- Masilla plástica Jevy

Es un resanador automotriz elaborado a base de resinas de poliéster de alta calidad y minerales pulverizados finos, con aditivos agregados para rellenar extensas partes con facilidad. Su presentación es en cuarto y galón.

Figura 23. **Masilla plástica Jevy**



Fuente: <http://pinturassega.com/masilla-plastic.html>. Consulta: 12 de noviembre de 2013.

- Masilla plástica Golden

Resanador automotriz elaborado a basa de resina poliéster de alta calidad y minerales pulverizados finos con alto porcentaje de sólidos, fabricada mediante proceso al vacío ofreciendo un acabado libre de poros, su nueva fórmula es de apariencia cremosa, con estándar americano, la convierte en una excelente opción para el profesional. Las presentaciones son en galón y cuarto.

Figura 24. **Masilla plástica Golden**



Fuente: <http://pinturassega.com/masilla-plastic.html>. Consulta: 12 de noviembre de 2013.

- Fondo XXI, automotriz

Facilidad en la aplicación, brinda protección anticorrosiva al metal y posee un gran cubrimiento a un precio accesible. Se encuentran en las siguientes presentaciones: cubeta, galón y cuarto. En los colores blanco, gris, negro y rojo.

Figura 25. **Fondo XXI automotriz**



Fuente: <http://pinturassega.com/fondo-automotriz.html>. Consulta: 12 de noviembre de 2013.

- Fondo A

Fondo de alto relleno, rápido secado y protege el metal de la corrosión, elaborado con materias primas de alta calidad. Presentación disponible en: cubeta, galón y cuarto. Los colores que se encuentran son: blanco, gris, negro, rojo y zincromato.

Figura 26. **Fondo A**



Fuente: <http://pinturassega.com/fondo-automotriz.html>. Consulta: 12 de noviembre de 2013.

- Fontaz

Primario de dos componentes con altos sólidos y materia prima de calidad, formulada con resinas alquídicas cortas en aceites a base de linaza. Ofrece una gran capacidad de relleno, secado rápido y suave lijado. Las presentaciones son: galón y cuarto. Los colores disponibles son: gris, zincromato y entintable.

Figura 27. **Fontaz**



Fuente: <http://pinturassega.com/fondo-automotriz.html>. Consulta: 12 de noviembre de 2013.

- Laca automotriz

Recubrimiento o pintura automotriz elaborada a base de nitrocelulosa, pigmentos y resinas de alta calidad. Los mejores resultados para un sistema económico y durable. Es fácil de aplicar, secado rápido, es fácil de pulir y tiene gran durabilidad.

Figura 28. **Laca automotriz**



Fuente: <http://pinturassega.com/laca-automotriz.html>. Consulta: 12 de noviembre de 2013.

- Sintético automotriz

Sistema de pintura automotriz especialmente formulado para el repintado de vehículos comerciales, de transporte o equipo pesado. Su versatilidad permite aplicarlo en cualquier superficie debidamente preparada, como acero o aluminio.

Figura 29. **Sintético automotriz**



Fuente: <http://pinturassega.com/sinteticos.html>. Consulta: 12 de noviembre de 2013.

- Acrílicos

Sistema de recubrimiento automotriz acrílico con fórmula diseñada para ser utilizada en repintado automotriz, la utilización de las mejores resinas y pigmentos en garantía para obtener excelentes propiedades en el acabado con durabilidad, rápido secado, buen brillo, retención de color y una excelente capacidad de pulido. La versatilidad del esmalte acrílico permite ser usado en todas las superficies previamente preparadas y limpias. Las preparaciones son en galón y en 12 colores disponibles.

Figura 30. **Acrílicos**



Fuente: <http://pinturassega.com/acrilicos.html>. Consulta: 12 de noviembre de 2013.

- **Pasta para pulir**

Líquido cremoso con viscosidad, ideal para ser fácilmente aplicado y crear una película de protección y brillo realmente duradera, protegiendo de las acciones del medio ambiente, rayos ultra violeta, contaminantes en el aire y cualquier otro agente. Las presentaciones disponibles son cubeta, galón y únicamente se encuentra en color blanco.

Figura 31. **Pasta para pulir**



Fuente: <http://pinturassega.com/articulos-varios.html>. Consulta: 12 de noviembre de 2013.

- Imperplus

Producto diseñado especialmente para la protección del automóvil, evitando la corrosión y el desgaste de las piezas que merecen especial protección frente a charcos, lodo, humedad, sal y cualquier suscitación del medio ambiente. Las presentaciones se encuentran en galón y cuarto.

Figura 32. **Imperplus**



Fuente: <http://pinturassega.com/articulos-varios.html>. Consulta: 12 de noviembre de 2013.

- F-16 endurecedor

En base a los 8 OH, por los cuales están formados, la mayoría de cadenas en la resina de los diferentes sistemas de pinturas automotriz que puede ser catalizado con un químico reaccionante, el producto es una fórmula concentrada con 100 por ciento de sólidos, brinda una relación de 8 a 1. Cataliza sistemas acrílicos, sintéticos y poliuretanos, obtiene resultados satisfactorios al realizarle prueba de diluyente. Las presentaciones son en cuarto y octavo.

Figura 33. **F-16 endurecedor**



Fuente: <http://pinturassega.com/articulos-varios.html>. Consulta: 12 de noviembre de 2013.

- **Secantes**

Thinner laca, catalizador para masilla, secante para sintético, diluyente poliuretano y retardador, estos componentes se utilizan para distintas funciones en la aplicación de los recubrimientos.

Figura 34. **Secantes**



Fuente: <http://pinturassega.com/articulos-varios.html>. Consulta: 12 de noviembre de 2013.

- **Removedor Chichikasate**

Removedor industrial diseñado para levantar recubrimientos de pintura, barnices y lacas aplicadas en carrocerías, superficies metálicas, madera o concreto. Formulado con materias primas de alta calidad que hace posible el desprendimiento de pintura fácil y rápidamente sin dañar la superficie.

Figura 35. **Removedor Chichikaste**



Fuente: <http://pinturassega.com/articulos-varios.html>. Consulta: 12 de noviembre de 2013.

- **Recubrimiento industrial**

La empresa cuenta con 2 tipos de recubrimientos industriales como lo es el horneable y la pintura de tráfico, estas son utilizadas en la industria para altas temperaturas y el otro para señalización de áreas.

- **Horneable**

Recubrimiento para uso industrial, compuesto por resina alquídica más aditivos correspondientes, regulados todos ellos para obtener una buena adherencia, brillo y dureza.

Figura 36. **Horneable**



Fuente: <http://pinturassega.com/pinturas-horneables.html>. Consulta: 12 de noviembre de 2013.

- Pintura de tráfico

Producto de resina alquídica modificada con caucho clorado formulada para señalización en superficies de concreto o asfalto. Posee excelente resistencia a la intemperie y a la abrasión diseñada especialmente para soportar tráfico vehicular y peatonal.

Figura 37. **Pintura de tráfico**



Fuente: <http://pinturassega.com/pinturas-horneables.html>. Consulta: 12 de noviembre de 2013.

2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA EN EL DEPARTAMENTO DE MARKETING

El presente capítulo consta de un estudio de la forma actual de operar en la empresa, con el que se pretende conocer, cuál es el funcionamiento del Departamento de Marketing. Todo esto para encontrar los puntos en los cuáles se pueden realizar las mejoras aplicando planeación estratégica.

2.1. Historia

El Departamento de Marketing de la empresa Pinturas Segs S. A. se estableció aproximadamente hace tres años. Este Departamento surge de la necesidad de ampliar el mercado y solucionar el crecimiento de las ventas, ya que la empresa se encontraba en un momento en el cuál era importante expandirse y buscar nuevos nichos de mercado. Actualmente, se ha uniformado la marca, manteniendo estándares de colores y figuras.

2.2. Misión

“Somos una unidad encargada de elaborar planes estratégicos para aumentar el nivel de ventas, sostener el contacto con los clientes, satisfacer sus necesidades con el fin de crear una lealtad hacia nuestros productos²”.

² Extraído del Departamento de Marketing de la empresa Pinturas Segs S. A. Consulta: 17 de noviembre de 2013.

2.3. Visión

“Trabajar en equipo, logrando un aumento constante anual de ventas y mejorar el posicionamiento del producto en las mentes de los clientes actuales y/o potenciales dentro de los próximos cinco años³”.

2.4. Objetivos

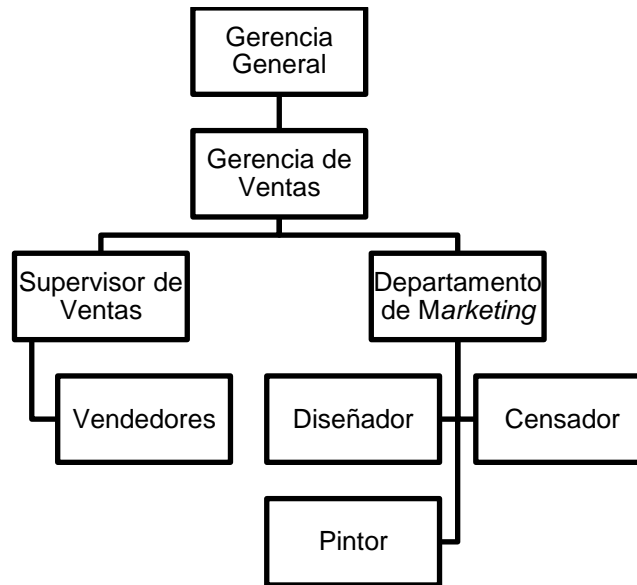
El objetivo principal para el año 2 013 es aumentar en un 44 por ciento el nivel de ventas en comparación con el año anterior. Ya que en los últimos años se ha presentado un crecimiento constante del 21 por ciento.

2.5. Organigrama

A continuación, se representa por medio de un organigrama vertical los puestos de trabajo del Departamento de Marketing. Actualmente se administra por la Gerencia de Ventas, el equipo se encuentra conformado por 17 personas.

³ Extraído del Departamento de Marketing de la empresa Pinturas Segs S. A. Consulta: 17 de noviembre de 2013.

Figura 38. **Organigrama del Departamento de Marketing**



Fuente: elaboración propia.

2.6. Perfil del personal que administra el Departamento de Marketing

Actualmente, la compañía identificó el perfil ideal para la persona que administre la jefatura. Dicho perfil se presenta a continuación, con un listado de las características que debe tener la persona que esté encargada del Departamento de Marketing.

- Título universitario o *pensum* cerrado de administrador de empresas o similar
- Estudios especializados en *marketing/ventas*
- Conocimientos de planificación de estrategias comerciales, canales de distribución, productos, mercados y competencia preferentemente en el área de recubrimientos

- Habilidad persuasora y negociación
- Tolerancia a la presión
- Facilidad de obtención y análisis de información

2.7. Capacitación o cursos que se han realizado para el Departamento de Marketing

Actualmente, el sector de las pinturas y recubrimientos en Guatemala cuenta con 10 asociados en la Cámara de Industria de Guatemala (CIG). Y se programan constantemente capacitaciones para el área de ventas, durante todo un ciclo. Las capacitaciones están estructuradas de la siguiente manera:

- Capacitación, módulo 1

Tema: actitud personal: “Seremos expuestos a herramientas que les lleven a descubrir su actitud y motivación personal”.

Objetivo: usar y aplicar herramientas de la actitud, para mejorar una venta.

Temas a tratar:

- La rueda de la vida
- Pro actividad, bajo el concepto de Viktor Frank
- El compromiso
- Percepción y autoimagen

Metodología:

Se desarrolló el taller en la sala de reuniones administrativas con todo el personal encargado de las ventas. El módulo tenía por objetivo usar y aplicar las herramientas de la actitud de las personas para mejorar las ventas, por lo tanto, los asistentes debían leer la obra literaria llamada “*En busca del sentido*” del autor Viktor Frank, se realizó una mesa redonda donde discutieron los temas de la rueda de la vida, la proactividad, el compromiso que se tiene ante la vida. Por último se realizaron conclusiones por equipo. Se concluyó la reunión con una pequeña refacción.

- Capacitación, módulo 2

Tema: “La importancia del valor en el proceso de la venta: ¿Qué le interesa realmente a nuestros prospectos y clientes? ¿Cómo descubrimos los *insight* y los utilizamos para generar negocios?”

Objetivo: identificar la importancia del valor en el proceso de la venta, utilizando herramientas administrativas.

Temas a tratar:

- El valor
- La percepción
- La creación de la confianza
- El servicio como esencia del proceso de la experiencia de compra
- La calidad bajo la perspectiva del cliente/consumidor
- El *insight* ¿Cómo descubrirlo? ¿Cómo lo uso?

Metodología:

Como parte del proceso de aprendizaje, se envió un correo electrónico a todos los participantes en donde indicaba los temas que se debían investigar como lo son: confianza, percepción, cliente, consumidor, servicio y *insight*. Como siguiente paso, se realizó la actividad en la sala de reuniones de la empresa, por lo que a todos los involucrados, se les citó a las 7:00 horas y como primer punto, se proyectó el video de “El circo de las mariposas” de Josua Weigel, como trabajo individual se discutieron los temas del valor, la percepción, la creación de la confianza y como los personajes de esta película la crearon. Por otra parte en el trabajo en grupo se discutieron los temas faltantes como lo son el servicio, la calidad respecto a los clientes-consumidor y el *insight*. Para el grupo fue muy importante diferenciar las diferentes percepciones que tiene el cliente sobre la calidad de los productos y se concluyó que no se tiene la publicidad adecuada para los productos.

- Capacitación, módulo 3

Tema: “La venta relacional: ahora al cliente/consumidor, no solo le interesa el producto, se encuentra muy interesado en el producto, se encuentra muy interesado en la relación que genera a través del proceso de venta”.

Objetivo: identifica qué es una venta relacional y como funciona con el proceso de venta.

Temas a tratar:

- Inteligencia emocional
- Comunicación

- Principios de negociación
- Manejo de objeciones
- El cierre en la venta

Metodología:

Para esta capacitación se realizó un trabajo individual, el cual constó de una pequeña cátedra sobre los principios de negociación, inteligencia emocional y el cierre exitoso de ventas después de dictar la clase, se pasó a cada vendedor al frente para que vendiera algún producto de la empresa y se realizó una votación, quien mejor lo hiciera tendría una bonificación de Q 2 000,00 a final de mes.

- Capacitación módulo 4

Tema: “La postventa, nuestro cliente/consumidor buscará siempre soluciones con nosotros, entonces es importante que comprendamos que la postventa no se trata solo de cerrar el círculo sino que es un proceso de fidelización de nuestros clientes/consumidor”

Objetivo: comprender el concepto de las postventa y como mejorar el aspecto de fidelización de nuestros cliente/consumidor.

Tema a tratar:

- La venta posterior
- La fidelización
- La mejora continua

Metodología:

Para este módulo, se brindaron herramientas del cómo mantener una postventa a través de la fidelización del cliente, las herramientas fueron: no perder el contacto con el cliente, mantener una relación constante y sincera. Se proyectaron diferentes videos y por último cada asistente escribió y se expresó sobre los distintos módulos que se trabajaron.

2.8. Ventas por línea de productos

A continuación se presenta el volumen de ventas en forma monetaria con su respectiva gráfica de cada línea de productos con la que cuenta la empresa. Datos tomados hasta junio del 2013.

- Línea arquitectónica

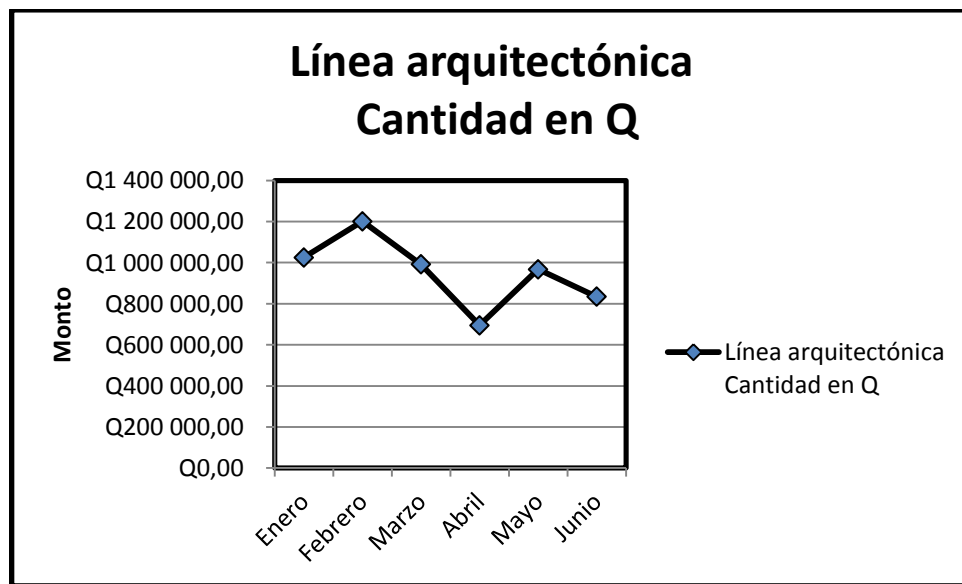
La línea arquitectónica, es la más alta en volumen de ventas de forma monetaria, a continuación se realizó una tabla con su respectiva gráfica del comportamiento de esta línea en los meses de enero, febrero, marzo, abril, mayo del 2013.

Tabla II. **Línea arquitectónica**

Año 2013	Línea arquitectónica cantidad en quetzales (Q)
Enero	Q 1,025,380.00
Febrero	Q 1,201,209.00
Marzo	Q 991,513.00
Abril	Q 695,250.00
Mayo	Q 967,365.00
Junio	Q 834,649.00

Fuente: elaboración propia.

Figura 39. **Línea arquitectónica, primer semestre de 2013**



Fuente: elaboración propia.

Las ventas de los productos dedicados al sector de la madera muestran un fuerte decrecimiento abril. El aumento de las ventas en febrero y se mantiene durante marzo y mayo.

- Línea para madera

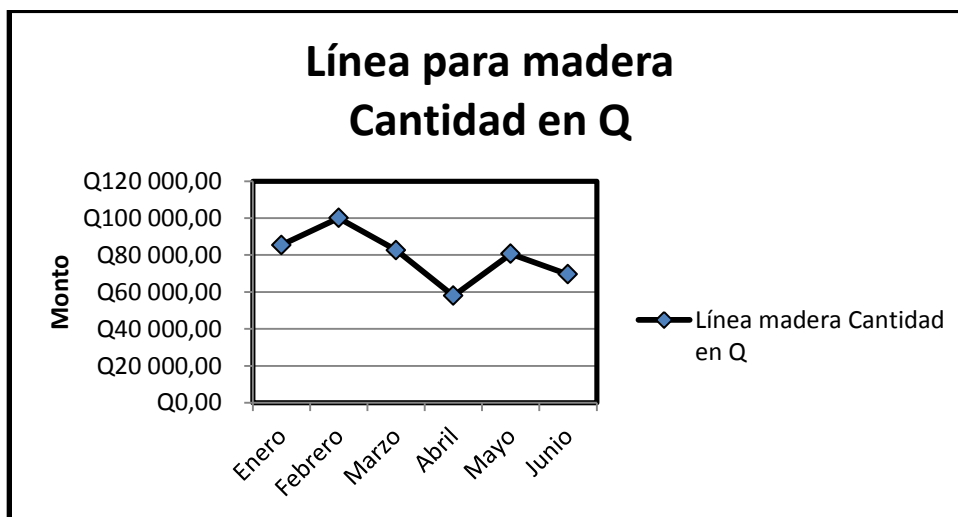
La línea de madera, se representa a continuación con el siguiente desenvolvimiento durante el año. Está línea es la que representa menor ganancia durante los meses respecto a su producción.

Tabla III. **Línea para madera, primer semestre de 2013**

Año 2013	Línea madera Cantidad en quetzales (Q)
Enero	Q 85,448.00
Febrero	Q 100,101.00
Marzo	Q 82,626.00
Abril	Q 57,937.00
Mayo	Q 80,614.00
Junio	Q 69,554.00

Fuente: elaboración propia.

Figura 40. **Línea para madera, primer semestre de 2013**



Fuente: elaboración propia.

Las ventas de los productos dedicados al sector de la madera muestran un fuerte decrecimiento en abril. El aumento de las ventas en febrero y se mantiene durante marzo y mayo. Estos productos suelen tener esta gráfica durante todo el año, ya que es una línea de productos constante.

- Línea automotriz

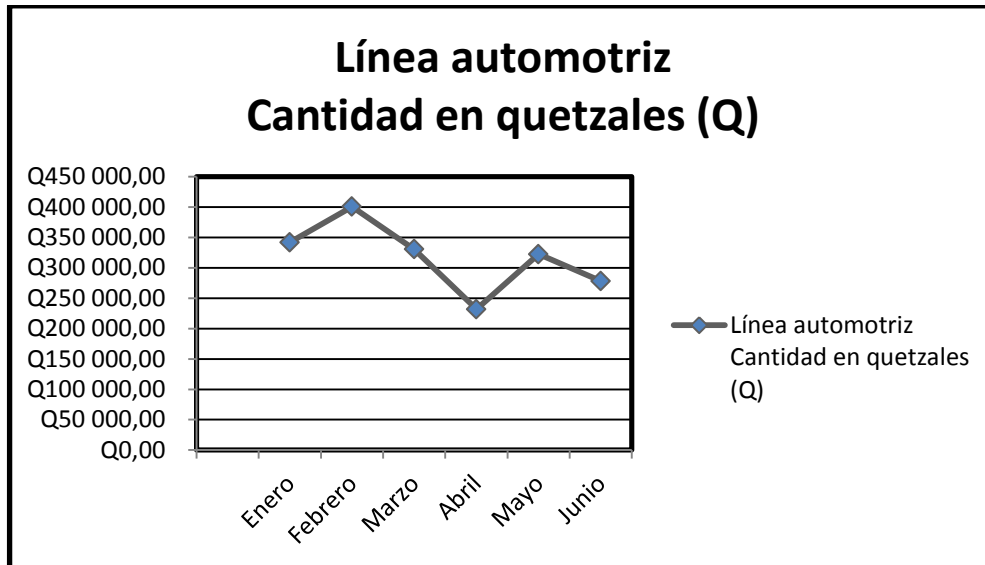
La línea automotriz actualmente es la número uno en la compañía, ya que es donde mayor ganancias se tienen y una baja producción. Ya que por tener el producto líder en el mercado tienen mayor aceptación.

Tabla IV. **Ventas de línea automotriz, primer semestre de 2013**

Año 2013	Línea automotriz Cantidad en quetzales (Q)
Enero	Q 341,794.00
Febrero	Q 400,403.00
Marzo	Q 330,505.00
Abril	Q 231,749.00
Mayo	Q 322,455.00
Junio	Q 278,216.00

Fuente: elaboración propia.

Figura 41. Línea automotriz, primer semestre de 2013



Fuente: elaboración propia

La pintura automotriz cuenta con el producto líder de la empresa Pinturas Segs, S. A. el cuál es la masilla, por lo que esta gráfica, demuestra las mayores ventas en febrero y una baja en abril, a pesar de ello durante el resto de los meses se mantiene constante.

- Línea industrial

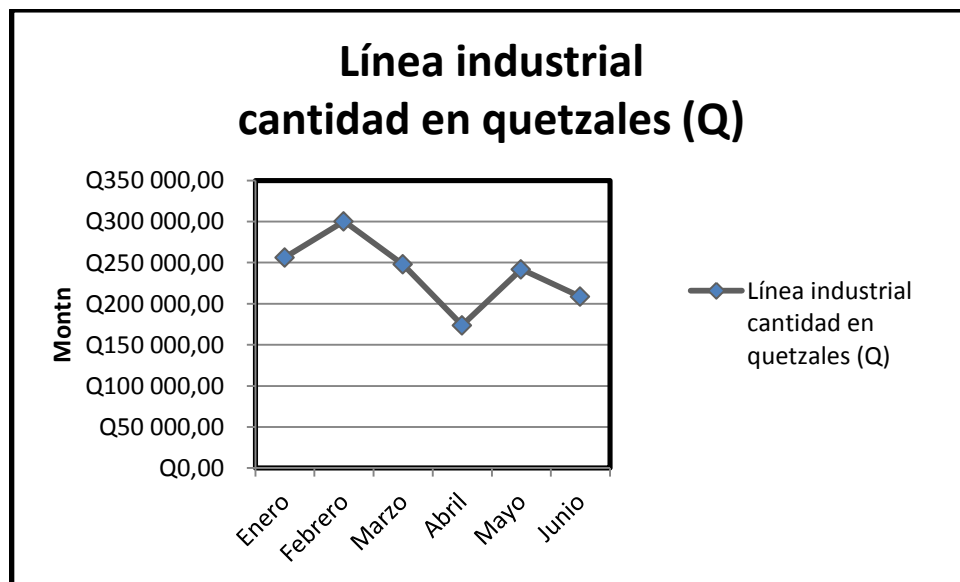
La línea industrial, poco a poco ha ido ganando espacio en el mercado guatemalteco, ya que es muy poco lo que se consume, posee poca promoción y la mayoría de sus productos son nuevos.

Tabla V. **Ventas de la línea industrial, primer semestre de 2013**

Año 2013	Línea industrial cantidad en quetzales (Q)
Enero	Q 256,345.00
Febrero	Q 300,302.00
Marzo	Q 247,879.00
Abril	Q 173,812.00
Mayo	Q 241,841.00
Junio	Q 208,662.00

Fuente: elaboración propia.

Figura 42. **Línea industrial, primer semestre de 2013**



Fuente: elaboración propia.

La línea industrial es aquella donde se mantiene constante una tendencia durante los meses de enero y febrero, al igual que las otras líneas (arquitectónica, madera y automotriz) se demuestra una baja en abril, pero se

mantiene constante en marzo y junio. Esta línea es la más baja en monto de ventas y producto.

2.9. Canales de distribución

Los canales de distribución son: ferreterías, tiendas automotrices, tiendas de carpintería. Se encuentra alrededor de los 20 departamentos de la República, en donde la costa sur es la ruta más importante y para el área metropolitana, el cliente con mayor consumo se encuentra en la zona 19 de la ciudad de Guatemala.

2.10. Medios de comunicación

No cuentan con publicidad o manejo de medio de comunicación, ya que no se ha ejecutado ningún proyecto que sea realizable y rentable por el momento. Actualmente no se cuenta con tiendas propias, es una de las principales razones por las cuales no se ha invertido en algún medio de comunicación masivo.

2.11. Promociones

El plan de promociones se aplica por temporadas, ya que la venta de pinturas está identificada por temporadas, depende mucho del clima para sus distintas aplicaciones. Por lo general las promociones se realizan a finales de año y estas dependen del gasto que realice el cliente en el producto.

Los tres tipos de paquetes promocionales que se encuentran actualmente, son únicamente para la línea arquitectónica en los productos de pintura látex, pintura de aceite y pintura anticorrosiva.

Tabla VI. **Paquetes promocionales para línea arquitectónica**

Paquete	Monto	Látex	Aceite	Anticorrosivo	Días de crédito
A	Q 0– Q 10,000.00	Docenas de trece	Docenas de trece	Docenas de trece	30
B	Q 10,001.00– Q 20,000.00	Docena de catorce	Docena de trece	Docenas de trece	30
C	Q 20,000.00 - O más	Docenas de quince	Docenas de trece	Docenas de trece	30

Fuente: elaboración propia.

2.12. Propaganda

Se han realizado distintos tipos de propagandas, entre las cuales se encuentran los calendarios, se entregan anualmente a todos los clientes por medio de los vendedores, afiches, paletas de madera con el logo de la empresa, este tipo de propaganda se realiza para la línea automotriz y arquitectónica, el transporte con el que se distribuye el producto cuenta con publicidad de la empresa y las mantas vinílicas.

Figura 43. **Tipo de propaganda, manta vinílica**



Fuente: imagen del Departamento de Ventas. Consulta: 16 de noviembre de 2013.

Figura 44. Tipo de propaganda, manta vinílica



Fuente: imagen del Departamento de Ventas. Consulta: 16 de noviembre de 2013.

2.13. Publicaciones

Las publicaciones que se realizan constantemente para la empresa Pinturas Segá S. A. se encuentran en la página web oficial la cuál es: www.pinturasega.com. También se divulga la marca por medio de la red social, Facebook, por medio de este link: www.facebook.com/quimicossega.

3. LA PROPUESTA

El presente capítulo consta de un estudio de la forma actual de operación de la empresa Pinturas Segs S. A, con el que se pretende conocer cómo se ha desarrollado el Departamento de Marketing, durante estos años de existencia de la compañía. Todo esto será necesario para encontrar los puntos de mejora que se puedan realizar.

3.1. Análisis FODA

Este análisis que involucra factores internos como las fortalezas, debilidades y los factores externos como lo son las amenazas y oportunidades, se obtuvo por medio de la observación, investigación en la empresa, asistencia a reuniones mensuales y visita de algunos clientes.

Tabla VII. Factores internos

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none">• No contar con estrategias publicitarias• Pedidos incompletos• Falta de rapidez en la entrega• Falta de presupuesto para el Departamento de Marketing• Falta de posicionamiento en el mercado• Formas de pago	<ul style="list-style-type: none">• Precios accesibles• Alta variedad de productos y líneas de productos• Calidad del producto• Producción accesible• Créditos accesibles• Creación constante de productos

Fuente: elaboración propia.

Tabla VIII. **Factores externos**

Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de número de competidores • Impuestos sobre productos importados • Crisis económica • Lluvias 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución grande • Rápido crecimiento • Mercado en expansión • Necesidad del producto

Fuente: elaboración propia.

3.2. Elaboración de encuestas para clientes reales y potenciales

Se elaboraron encuestas para los clientes reales y potenciales, y se realizó un análisis de una matriz FODA la cual es esencial cuando se identifica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa, ya que consta de evaluar los distintos factores externos e internos y generar estrategias para minimizar o maximizar. A continuación se muestran cuatro cuadros distintos, generando 18 estrategias para la empresa Pinturas Segs S. A.

3.3. Análisis de resultados de cuestionarios

Se realizó el análisis de cuestionario en donde se generaron estrategias a través de las estrategias mini-mini, maxi-mini, mini-maxi y maxi-maxi, para que por medio de las acciones que se esté realizando tengan un impacto significativo en las ventas. A continuación se desglosa cada estrategia:

- Estrategia DA (mini-mini)

El objetivo de esta estrategia es de minimizar las debilidades con la amenazas. Cualquier situación que se presente se deberá evitar. Es una de las matrices más complejas para crear estrategias.

Tabla IX. **Estrategia DA**

Factor externo Amenaza	Factor interno Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de número de competidores • Fluctuaciones de precios de materia prima • Crisis económica • Competencia desleal 	<ul style="list-style-type: none"> • No contar con estrategias publicitarias • Pedidos incompletos • Falta de rapidez en la entrega • Inexistencias del Departamento de Marketing • Formas de pago
<p align="center">Análisis de las amenazas versus las debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar visitas a los diferentes clientes • Establecer diversas formas de pago • Realizar con los directivos y Departamento de Marketing reuniones para concretar estrategias de mercado para dar a conocer los productos exclusivos. 	

Fuente: elaboración propia.

- Estrategia DO (mini-maxi)

La segunda estrategia pertenece a las debilidades *versus* oportunidades, se minimizan las debilidades a través de maximizar las oportunidades. Por medio del exterior restar todas las situaciones perjudiciales a la empresa.

Tabla X. **Estrategia DO**

<p>Factor externo Oportunidades</p>	<p>Factor interno Debilidades</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas con empresas • Libre competencia • Mercado en expansión • Necesidad del producto 	<ul style="list-style-type: none"> • No contar con estrategias publicitarias • Pedidos incompletos • Falta de rapidez en la entrega • Inexistencia del Departamento de Marketing • Formas de pago
<p>Análisis de oportunidades versus debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formar alianzas con empresas para generar publicidad • Establecer un Departamento de Marketing que pueda identificar y crear las necesidades del mercado. • Asignar un presupuesto para el Departamento de Marketing para poder expandir el mercado. • Implementar un control de rapidez de entrega y entrega de producto para tener una libre competencia. • Evaluar las respuestas a los reclamos por medio del Departamento de Marketing. 	

Fuente: elaboración propia.

- Estrategia FA (maxi-mini)

Esta estrategia corresponde a maximizar las fortalezas, minimizando las amenazas, estas son del ambiente externo. Las fortalezas que tiene la empresa deben ser cuidadas y con discreción para que no se conviertan en un futuro en amenazas.

Tabla XI. **Estrategia FA**

Factor externo Amenazas	Factor interno Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de número de competidores • Fluctuaciones de precios en materia prima. • Crisis económica • Competencia desleal 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios accesibles • Alta variedad de productos y líneas de productos. • Calidad del producto • Producción accesible • Créditos accesibles
<p align="center">Análisis de amenazas versus fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener precios accesibles para evitar el incremento de competidores. • Mantener la calidad de los productos para que no afecte la crisis económica. • Dar a conocer la alta variedad de productos y líneas para impedir tendencias desfavorables. • Crear créditos accesibles para nuestros. • Identificar las nuevas tendencias de las diferentes líneas de para innovar los productos. 	

Fuente: elaboración propia.

- Estrategia FO (maxi-maxi)

La estrategia FO, corresponde a maximizar sus fortalezas a través de la aplicación que puedan tener sus oportunidades. Aquí es donde la empresa debe aprovechar a tomar las situaciones externas y utilizarlas a su favor.

Tabla XII. **Estrategia FO**

<p>Factor externo Oportunidades</p>	<p>Factor interno Fortalezas</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas con empresas • Libre competencia • Mercado en expansión • Necesidad del producto 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios accesibles • Alta variedad de productos y líneas de productos • Calidad de los productos • Producción accesible • Créditos accesibles
<p>Análisis de las oportunidades versus las fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar visitas a los diferentes clientes para dar a conocer nuestros productos • Establecer diversas formas de pago • Realizar con los directivos y Departamento de Marketing, para concretar estrategias de mercadeo. • Producir y dar a conocer los productos exclusivos. 	

Fuente: elaboración propia.

3.4. Preparación del plan estratégico de marketing

El plan estratégico consta de elementos muy importantes como lo son: misión, visión, objetivos, organigrama, perfil de la persona adecuada para administrar el Departamento de Marketing, capacitaciones, distribución, promoción, los factores claves de éxito y el desarrollo del mismo, lo que a continuación se explicará detalladamente cada elemento mencionado.

3.4.1. Misión

“Somos una guía y asesor de la empresa Pinturas Segá S. A., ante los otros departamentos en el proceso de desarrollar, producir y cumplir las necesidades de nuestros clientes”.

3.4.2. Visión

“Ser un departamento que logre los objetivos esperados y sea ejemplo para los demás departamentos, de trabajo en equipo”.

3.4.3. Objetivos

Los objetivos para el Departamento de Marketing son alcanzables y realizables, basados en el análisis FODA y con un enfoque organizacional para que pueda ser desarrollado por la persona designada.

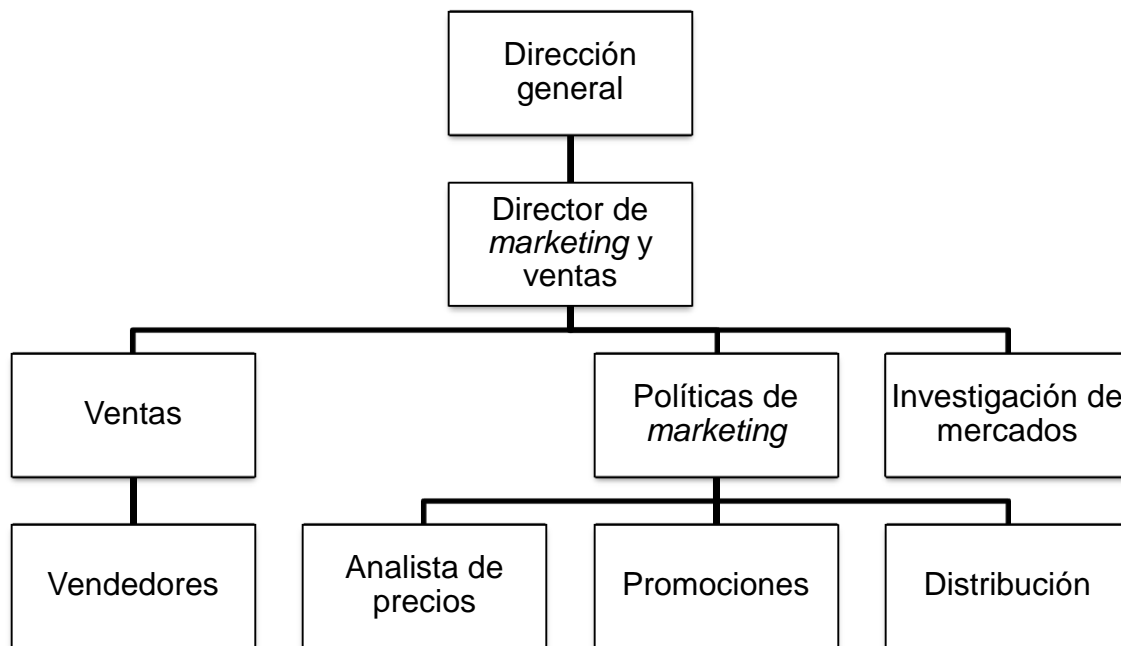
- Incrementar las ventas rentables utilizando un plan estratégico de Marketing para analizar datos.
- Optimizar las actividades de ventas a través del análisis de recursos.

- Rediseñar la organización de las ventas en la empresa Pinturas Segá S.A. , para que sea eficiente y logre alcanzar las metas esperadas.
- Asignar un presupuesto al Departamento de Marketing.

3.4.4. Organigrama

Con el objetivo de aumentar las ventas, se rediseño el organigrama del Departamento de Marketing, por lo tanto se mantuvo la cantidad de personas (20 personas), pero se disminuyo el área administrativa y se aumento la fuerza de ventas a 1 personas.

Figura 45. **Propuesta de organigrama**



Fuente: elaboración propia.

3.4.5. Perfil del jefe del Departamento de Marketing

Deberá ser una persona responsable, constante y comprometida con el trabajo que se realice diariamente. El perfil que se describe a continuación cumple con todos los requisitos para que una persona pueda realizar las atribuciones correspondientes a la plaza.

- De 25 años en adelante.
- Género masculino o femenino.
- Estudios universitarios avanzados en mercadeo, administración de empresas o carrera afín.
- Experiencia en el área de mercadeo y ventas.
- Altamente creativo y dinámico.
- Experiencia en dirigir equipos de trabajo y motivarlos.
- Vehículo en buen estado y disponibilidad para viajar al interior del país y El Salvador.
- Excelente presentación.
- Disponibilidad de horario, jornada de lunes a viernes.

Descripción del puesto:

- Elaborar informes sobre el comportamiento del consumidor en las distintas líneas de pinturas que se manejen dentro de la empresa.
- Evaluación de nuevos nichos de mercado.
- Diseña y planea envases, diseños, formas, colores y diseños.
- Desarrolla y hace pruebas de nuevos productos para introducir al mercado.
- Diseña políticas de precios.
- Determina las estrategias de precio.

3.4.6. Capacitaciones

El objetivo principal de estas capacitaciones es dar todas las posibles herramientas para cerrar un buen negocio. Para las capacitaciones del equipo de ventas y *marketing*, se programarán cada mes, por lo que es muy importante la asistencia para el equipo, ya que la empresa se hará responsable de todos los gastos. A continuación se muestra un cuadro con las diferentes capacitaciones:

Tabla XIII. **Capacitaciones para el 2014**

Tema	Empresa que imparte	Mes
Capacitación: nuevos retos en la gerencia estratégica, basado en las competencias de Macclelland.	Cámara de Comercio de Guatemala	Enero
Capacitación: el secreto de los campeones	Cámara de Comercio de Guatemala	Febrero
Capacitación: <i>in house</i> , liderazgo servicio al cliente externo servicio al cliente interno ventas.	Be Plus!	Marzo
Feria de muebles. Promueble.	Tikal Futura	Abril
Seminario: el rol del vendedor preparándose para una venta exitosa.	Intecap	Mayo
Seminario: el rol del vendedor preparándose para una venta exitosa.	Intecap	Junio
Seminario: el rol del vendedor preparándose para una venta exitosa.	Intecap	Julio
Feria de Expomuebles.	Tikal Futura	Agosto
Seminario: creatividad e innovación para ventas.	Intecap	Septiembre
Seminario: creatividad e innovación para ventas.	Intecap	Octubre
Seminario: creatividad e innovación para ventas.	Intecap	Noviembre
Seminario: creatividad e innovación para ventas	Intecap	Diciembre

Fuente: elaboración propia.

3.4.7. Distribución

El plan de marketing en el organigrama indica un puesto de distribución, el cuál será responsable de definir las políticas de distribución, analizar y seleccionar canales de distribución del producto, establecer los centros de distribución, tiempos, rutas, presupuesto de distribución, define estrategias de acuerdo al número de intermediarios que se desea llegar. Deberá reportar al jefe de políticas de *marketing* y a su vez al director de *marketing*.

3.4.8. Promoción

El Departamento de Promoción, es de suma importancia para el Departamento de Marketing, este deberá reportar al jefe de políticas de *marketing* y a su vez al director de marketing, cumpliendo con las funciones de: definir políticas de promoción, fijar objetivos alcanzables de promociones, determinar tipo de promocionales, evaluar y seleccionar los medios de publicidad, elaborar presupuesto y presentar informes.

3.5. Definición de los factores claves de éxito

Los factores claves de éxito dentro de una organización son aquellos que permiten sobrevivir y prosperar en un mercado tan competitivo, pero poco explorado como lo son las pinturas. La empresa, Pinturas Segá S. A., será responsable de suministrar los recursos que se necesitan para llevar a cabo las siguientes estrategias.

- Alianza con empresas
- Generar publicidad de impacto

- Expansión de nuevos nichos de mercado
- Flexibilidad de producción
- Créditos accesibles
- Nuevas tendencias de pinturas
- Creación del Departamento de Marketing para la empresa Pinturas Segá
- Diversas formas de pago
- Asignación de presupuesto
- Control para la entrega de productos completos
- Constante comunicación con los clientes
- Amplio portafolio de productos
- Calidad de productos

3.6. Identificación de los objetivos estratégicos (costo/precio, calidad/diferenciación y enfoque expansión)

Los siguientes objetivos fueron estructurados de acuerdo al análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) en el punto 3.1, ya que de esto determina las estrategias que se deben utilizar.

- Objetivo estratégico costo/precio

Los objetivos estratégicos de costo/precio se presentan 3 diferentes, de los cuales son: primero los resultados a largo plazo de la empresa, segundo realizar a través de una serie de acciones, tercero se clasificó en costo/precio, ya que este es un factor clave para la toma de decisiones dentro de una organización.

- Realizar alianzas con empresas precios y créditos accesibles además de una amplia variedad de productos.

- Asignar un presupuesto para el Departamento de Marketing.
 - Mantener precios accesibles para evitar el incremento de competidores.
 - Crear créditos accesibles para los clientes.
- Objetivos estratégicos de calidad/diferenciación

Los objetivos de calidad/diferenciación son las acciones a tomar que harán diferente al producto que el consumidor final tendrá y por medio de calidad será distinta a la competencia. Estos objetivos están enfocados en el producto y servicio.

- Dar a conocer a los clientes que se encuentra con una producción flexible, crédito accesible y precios módicos para cualquiera de sus necesidades.
- Generar una cultura de servicio al cliente por medio de una respuesta inmediata ante los reclamos.
- Implementar un control de rapidez de entrega y pedidos completos.
- Evaluar las respuestas a los reclamos por medio del Departamento de Marketing.
- Mantener precios accesibles para evitar el incremento de competidores.
- Producir y dar a conocer los productos exclusivos.
- Realizar con los directivos y Departamento de Marketing reuniones para concretar estrategias de mercadeo.

- **Objetivos estratégicos de enfoque/expansión**

Los objetivos estratégicos de enfoque/expansión se presentan 5 diferentes los cuales son los resultados a largo plazo que la empresa, realiza a través de una serie de acciones. Estos objetivos están enfocados en el crecimiento interno y externo de la empresa.

- Generar publicidad de impacto a bajo costo por cada línea de productos.
- Expandir los mercados de productos a través de la calidad del mismo.
- Formar alianzas con empresas para generar publicidad por medio de esta.
- Establecer un Departamento de Marketing que pueda identificar y crear las necesidades de mercado.
- Identificar las nuevas tendencias de las diferentes líneas de productos para innovar.

3.7. Determinación de las estrategias costo/precio

A continuación se muestran por medio de 4 distintas tablas, las acciones para desarrollar las estrategias en un período determinado de: corto plazo de 0 a 8 meses, mediano de 9 a 17 meses y a largo plazo de 18 a 24 meses.

Tabla XIV. **Estrategia costo/precio 1**

Estrategia	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Realizar alianzas con empresas presentando precios y créditos accesibles además de una amplia variedad de productos.	Identificar empresas para ser aliadas Realizar propuesta concreta para las empresas aliadas.	Acercamiento con las empresas que podrían ser las posibles alianzas	Llevar a cabo la negociación. Evaluar que tan rentable ha sido ser parte de la alianza.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XV. **Estrategia costo/precio 2**

Estrategia	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Asignar un presupuesto de Departamento Marketing para expandir el mercado.	Organizar actividades que se llevarán a cabo y definir costo/beneficio de las mismas.	Realizar propuesta de presupuesto para ser aprobado por la alta Gerencia	Ejecutar presupuesto de marketing.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XVI. **Estrategia costo/precio 3**

Estrategia	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Mantener precios accesibles para evitar el incremento de competidores.	Verificar constantemente los procesos de los productos. Listado de los actuales y de los posibles proveedores de materia prima.	Analizar el precio de la competencia real.	Tener varias opciones de proveedores de materia prima.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XVII. **Estrategia costo/precio 4**

Estrategia	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Crear créditos accesibles para nuestros clientes.	Realizar el análisis de los créditos que actualmente se dan y las políticas que se están manejando con los clientes.	Definir junto con gerencia las políticas de crédito.	Realizar un documento que se encuentre en el Departamento de Créditos indicando las políticas les mismo. Hacer de conocimiento de los clientes sobre las políticas de créditos que se manejan dentro de la empresa.

Fuente: elaboración propia.

3.8. Determinación de las estrategias de calidad/diferenciación

A continuación se muestran por medio de 6 distintas tablas las acciones para desarrollar las estrategias de calidad/diferenciación, en un período determinado de: corto plazo de 0 a 8 meses, mediano de 9 a 17 meses y a largo plazo de 18 a 24 meses.

Tabla XVIII. **Estrategias de calidad/diferenciación 1**

Estrategia	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Dar a conocer a nuestros clientes que se cuenta con una producción flexible, crédito y precios módicos para cualquiera de sus necesidades.	Identificar posibles clientes fieles que harían uso de una producción flexible por medio de paquetes. Definición monto por paquete para una producción y crédito accesible.	Coordinar junto con el Departamento de Producción y de Control de Calidad que productos se podrían publicitar para su pronta entrega.	Realizar publicidad de la flexibilidad con la que cuenta la empresa para su entrega inmediata de productos.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XIX. **Estrategia de calidad/diferenciación 2**

Estrategia	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Generar cultura de servicio al cliente por medio de una respuesta inmediata antes los reclamos.	Definir el personal encargado para realizar el servicio al cliente.		Evaluar desempeño del seguimiento de los reclamos.

Fuente: elaboración propia.

Continuación de la tabla XIX.

Estrategia	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
	<p>Personalizar el trato con cada cliente.</p> <p>Identificación de reclamos o ausencias del mismo según históricos.</p>	<p>Responder ante reclamos y darle seguimiento por medio de una ficha técnica, con las características que se soliciten a los siguientes Departamentos: Créditos, Investigación y Desarrollo, Facturación y Servicio al Cliente.</p>	<p>Estar en constante comunicación con el cliente y mostrar una actitud de servicio.</p> <p>Capacitación una vez al mes sobre la mejora continua de servicio al cliente.</p>

Fuente: elaboración propia.

Tabla XX. **Estrategia de calidad/diferenciación 3**

Estrategia	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Implementar un control de rapidez de entrega y pedidos completos.	Durante 6 semanas se hará un análisis de las zonas más conflictivas para realizar entrega de pedidos a tiempo y completos.	Hacer un programa de despachos y las incidencias que se han tenido en el mismo para llevar un control.	El control de rapidez y entrega será evaluado de acuerdo a índices asignados.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXI. **Estrategia de calidad/diferenciación 4**

Estrategia	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Evaluar las respuestas a los reclamos por medio del Departamento de Marketing.	<p>Por medio del historial, verificar, cuáles han sido los reclamos más frecuentes.</p> <p>Indagar posibles causas y las soluciones a que les dieron en su momento.</p>	<p>Dar continuidad a los reclamos por medio de un acercamiento al cliente donde se sienta confiado de exponer las características.</p>	<p>Por medio de un indicador de reclamos: $\#de\ reclamos * 100 / \#de\ reclamos\ tratados$ Este indicador dará a conocer el porcentaje que han sido atendidos los reclamos. Realizar informe mensual.</p>

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXII. **Estrategia de calidad/diferenciación 5**

Estrategia	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Producir a conocer los productos exclusivos.	<p>Indagar qué están haciendo diferentes países en cuanto a pinturas.</p> <p>Suscribirse a revistas relacionada con la pinturas.</p> <p>Con la competencia representativa en Guatemala, observar qué productos vende.</p>	<p>Realizar un análisis de mercado de los posibles productos.</p> <p>Por medio de una análisis de costo/precio, clientes potenciales y las proyecciones adecuadas.</p> <p>Realizar la requisición al Departamento de Investigación sobre las necesidades mercado.</p>	<p>Investigar contantemente lo innovador del mercado de pinturas.</p>

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXIII. **Estrategia de calidad/diferenciación 6**

Estrategia	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Realizar con los directivos y Departamento de Marketing reuniones para concretar estrategias de mercadeo.	Seccionar el año por estaciones y líneas productos.	Por medio de la herramienta administrativa Balance Score Card,	Dar seguimiento de todas las actividades que se plantean en el BSC y presentar resultados.

Fuente: elaboración propia.

3.9. **Determinación de las estrategias de enfoque/expansión**

A continuación se muestran por medio de 6 distintas tablas las acciones para desarrollar las estrategias de enfoque/expansión, en un período determinado de: corto plazo de 0 a 8 meses, mediano de 9 a 17 meses y a largo plazo de 18 a 24 meses.

Tabla XXIV. **Estrategia de enfoque/expansión 1**

Estrategia	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Generar publicidad de impacto a bajo costo por cada línea de productos	Identificar empresas donde se pueda maquilar pintura. Generar propuesta donde se pueda beneficiar ambas empresas.	Acercamiento de empresas asociadas para propuesta sobre realizar alianza para beneficio en común.	Realizar acercamiento con los clientes para verificar si las nuevas promociones por mes están funcionando. Evaluar si es factible continuar con las promociones.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXV. **Estrategia de enfoque/expansión 2**

Estrategia	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Expandir nuestros mercados de productos a través de la calidad del mismo.	Análisis de las ventas de los productos con calidad. Reunirse con los vendedores y verificar el acuerdo entre los productos seleccionados.	Investigar nichos de mercado Verificar con la cartera de productos se cuenta, si cumple las necesidades de los clientes.	Un nuevo nicho de mercado es muy importante el acercamiento constante con el cliente por lo que se le debe dar seguimiento sí es posible varias veces a la semana.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXVI. **Estrategia de enfoque/expansión 3**

Estrategia	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Formar alianzas con empresa para generar publicidad por medio de esta.	Por medio de nuestros clientes verificar con qué clientes se podría hacer una alianza estratégica. Dar prioridad a los clientes que trabajan actualmente con nosotros para visitar y realizar una posible alianza. Propuesta de trabajo para una alianza.	Generar noticias a través de alianzas. Realizar el contacto y propuesta con la empresa que se haya elegido.	Darle continuidad por temporadas a las alianzas. Estar en constante comunicación con las empresas externas. Por medio de un índice verificar que tan efectivas han sido las alianzas.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXVII. **Estrategia de enfoque/expansión 4**

Estrategia	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Establecer un Departamento de Marketing que pueda identificar y crear las necesidades de mercado.	Estructurar el Departamento de Marketing definiendo la situación actual de un posible Departamento de Marketing y toda la información que se tenga hasta el momento de este departamento.	Definir la visión, misión, objetivos, organigrama, perfil de la persona que capacitaciones, distribución, promoción, plan de medios, campaña que se llevará a cabo para publicitar el producto.	Definir estrategias para incrementar las ventas y posicionamiento de marca.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXVIII. **Estrategia de enfoque/expansión 5**

Estrategia	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Identificar las nuevas tendencias de las diferentes líneas de productos para innovar.	Conocer qué aspectos se pueden innovar como: canal de entrega, empaque, etiqueta, promociones, productos.	Dividir el año en temporadas por línea. Definir qué aspecto de innovación por línea se puede aplicar. Definir presupuesto.	Concretar las ideas que se han planteado para innovar. Presentar resultados de innovación.

Fuente: elaboración propia.

3.10. **Plan de promoción y análisis de costo/beneficio**

Es un plan general del cómo se aplicarán estrategias sin utilizar demasiadas cantidades tanto físicas como monetarias, a continuación se demuestran acciones concretas y su respectivo análisis costo/beneficio.

- Crear una relación personalizada con el cliente
- Enviar correos electrónicos a los clientes una vez al mes, presentando las nuevas ofertas, nombre de los vendedores, formas de pago e información para comunicarse con la empresa.
- Después de realizar la venta, hacer una llamada de cortesía para mantener en contacto a los clientes, que se sientan identificados con el vendedor y la empresa.
- Incluir premio. Este tipo de reconocimiento será para los clientes que están fidelizados con la marca y los clientes potenciales.
- Enviar una breve encuesta. Esto demostrará que se tiene interés en la opinión de los clientes y que se interesa como empresa conocer cuáles son sus opiniones, además de retroalimentar el servicio.
- Enviar una carta personalizada y firmada, dando a conocer los cambios que se susciten dentro de la empresa y afecte al cliente.
- Actualizar constantemente la página.

Tabla XXIX. **Análisis costo/beneficio de estrategia de promoción 1**

Estrategia	Costo	Beneficio	Análisis costo/beneficio
<p>Crear una relación personalizada con el cliente.</p> <p>Enviar correos a nuestros clientes una vez al mes presentando las nuevas ofertas, nombre de los vendedores, formas de pago e información para comunicarse con la empresa.</p> <p>Enviar una breve encuesta. Esto demostrará que se tiene interés en la opinión del cliente y que nos interesa como empresa conocer cuáles son sus opiniones además de retroalimentar el servicio.</p>	<p>Personal encargado de la atención Q 40 200, 00</p> <p>Materiales como: papel impreso y teléfono Q 7 000, 00</p>	Q 100 000, 00	2

Fuente: elaboración propia.

Análisis: los costos para la persona encargada de llevar a cabo las siguientes actividades durante un período de tiempo estipulado de un año, con un salario de Q 3 000, 00 y bonos de incentivo de Q 350, 00 y cobrado sobre servicios facturados. Se estimó un beneficio de aproximadamente una venta de 700 latas de pintura.

Tabla XXX. **Análisis costo/beneficio de estrategias de promoción 2**

Estrategia	Costo	Beneficio	Análisis costo/beneficio
Incluir premio. Este tipo de reconocimiento será para los clientes están fidelizados con la marca y los clientes potenciales.	Obsequiados anual. Q 40 000, 00 Material extra anual. Q 2 000, 00 Personal encargado de repartir anual Q 20 000, 00	Fidelidad de los clientes y pedidos realizados por preferencia Q 250 000, 00	4

Fuente: elaboración propia.

Análisis: para los siguientes costos, la entrega de obsequios de 4 000 obsequios plásticos en la empresa Guateplast a un costo de Q 10, 00 por unidad. Material impreso con 30 resmas de hojas de un costo de Q 30, 00 cada una, cartuchos para la impresora Q 1 000, 00 y el resto distribuido en bolígrafos, cuadernos de apuntes y *post-it*.

Tabla XXXI. **Análisis costo/beneficio de estrategia de promoción 3**

Estrategia	Costo	Beneficio	Análisis costo/beneficio
Actualizar constantemente la página.	Mantenimiento de la página web anual. Q 6 000, 00	Pedidos a través de la visita de la página web anual. Q 11 000, 00	2

Fuente: elaboración propia.

Análisis: el costo del mantenimiento de la página web es aproximadamente Q 500, 00 mensuales. Por otro lado, el beneficio fue tomado en cuenta de acuerdo a la habilitación de la página web una sección de pedidos, por lo que la página web genera como mínimo Q 11 000, 00 anualmente es decir 80 galones vendidos.

- Análisis de las estrategias respecto a su beneficio/costo

Cualquiera de las 3 propuestas es factible, ya que tiene estimado que entre 2 y 4 años se recuperará la inversión. Se deberá dar seguimiento a las propuesta y en especial a la propuesta número 2, ya que es mayor la inversión y se deberá tener un control estricto. Por medio de este análisis beneficio/costo, se sugiere iniciar con la propuesta 2, ya que es la más rentable de las 3 y continuar con la propuesta uno y por último la 3.

3.11. Plan de promoción por líneas, análisis costo/beneficio

El objetivo de la promoción es incrementar las ventanas de los diferentes productos, motivar al intermediario a elegir la marca Pinturas Sega al momento de ofrecerles a sus clientes. A continuación se explica las promociones por línea de productos.

- Línea arquitectónica

Realizar alianza estratégica con las empresas que presentan servicios telefónicos, por la compra de una cubeta de pintura en las marcas súper, óptima o profesional, se dará 5 minutos de tiempo aire.

- Promoción por medio de etiquetas

A los galones de impermeabilizante, como promoción; colocar una regla de 15 centímetros donde este impreso el logo de la empresa Pinturas Segá S. A. Por la compra de una cubeta de impermeabilizante se dará un cepillo para casa o una escoba.

Tabla XXXII. **Análisis costo/beneficio de promoción. Arquitectónica**

Estrategia	Costo	Beneficio	Análisis costo/beneficio
Realizar alianza estratégica con empresa TIGO.	Cada minuto tiene un valor de Q 1, 00 y se estará entregando a 2 000 clientes. Q 10 000, 00 Materiales extras Q 7 000, 00	En promedio por adquirir el producto. Q 100 000, 00	6
Etiquetas	Por cada 5 etiquetas, se estará dando un cuarto de galón del mismo el costo de: Q 40, 00	La empresa por cada cinco etiquetas, en promedio recibirá un consumo de: Q 650, 00	17
Realizar alianza estratégica con ESCOSESÁ	Regalos adquiridos por ESOSESÁ Q 10, 00	Por cada cubeta de impermeabilizante tiene un valor de Q 650, 00	65

Fuente: elaboración propia.

Análisis: cualquiera de las 3 propuestas es factible, ya que al momento de adquirirla, se estará recuperando la inversión, únicamente será tomar la mejor decisión para observar el comportamiento de los productos con las promociones y qué tanto ha sido aceptado por los clientes.

- Línea automotriz

Acompañamiento técnico: Unidad de Visita Técnica (UVT). A continuación se describen las generalidades del proyecto:

- Misión: dar a conocer el uso correcto de nuestros productos.
- Visión: ser reconocidos por los clientes finales como una marca de calidad y confianza a través de los distintos servicios que ofrecemos constantemente.
- Valores: servicio, calidad, puntualidad, responsabilidad, compromiso.
- Políticas: no se podrán realizar visitas improvisadas a los clientes, ya que todo el procedimiento se hará formalmente con previa cita. Se analizará por zonas la factibilidad de la visita técnica, ya que se cuentan con escasos recursos y será de importancia abarcar clientes que sean representativos. No se hará visita técnica por afinidad con el cliente. Se dará prioridad a los clientes que consuman productos que a la empresa representen económicamente mayor utilidad y que tenga menor rotación. La unidad de visita técnica tendrá un programa semanal de los clientes que deberá visitar en caso no cumple, se dará aviso al jefe inmediato.
- Objetivo estratégicos: dar a conocer nuestros productos por medio de las visitas técnicas a los consumidores finales.
- Metodología: se realizará a través de 4 fases el proyecto, estará clasificada por las 4 líneas a las que se dedica la empresa. Dando inicio después de haber sido aprobado.

Tabla XXXIII. **Análisis costo/beneficio promoción. Automotriz**

Estrategia	Costo	Beneficio	Análisis costo/beneficio
Unidad de Visita Técnica (UVT)	Inversión inicial Q 50 000, 00 Inversión anual Q 60 000, 00	El beneficio que se tendrá anualmente será de mejorar las ventas de Q 75 000, 00	2

Fuente: elaboración propia.

Esta propuesta deberá ser analizada de acuerdo a los objetivos que se tiene y que deberá ser una unidad de visita técnica constante, se deberá dar seguimiento a los clientes y comprobar qué tanto ha mejorado la compra de los clientes visitados. Es una inversión que se recupera en un plazo aproximado de 3 años pero debe ser constante sí se desea tener estos resultados.

- Línea para madera

Repartir volantes en las zonas aledañas a la tienda de Villa Hermosa, con descuentos en los productos con menos rotación.

Tabla XXXIV. **Análisis costo/beneficio promoción. Madera**

Estrategia	Costo	Beneficio	Análisis costo/beneficio
Volantes	Repartidor Q 5 000, 00 Volantes Q 500, 00	Compra de producto Q 15 000, 00	3

Fuente: elaboración propia.

Análisis: para la línea madera, el retorno de la inversión se logrará después de 3 años, ya que se deberá tener un control específico para el uso correcto de los volantes respecto a los clientes, este también será utilizado para darse a conocer como empresa en el área de Villa Hermosa.

3.12. Indicadores de venta

Los indicadores de ventas, son los valores que miden el rendimiento de una manera más objetiva de conocer cómo se desarrolla el departamento y es un factor clave para la toma de decisiones.

- Eficacia: este indicador mide el grado de porcentaje de cumplimiento de cada vendedor y del equipo de ventas en general.

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{ventas realizadas por semana}}{\text{visitas realizadas por semana}} * 100$$

- Eficiencia: mide el grado porcentual de cumplimiento de cada vendedor y del equipo de ventas en general, durante la semana programada.

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Visitas realizadas por semana}}{\text{Visitas esperadas por semana}} * 100$$

- Efectividad: mide porcentualmente la relación entre la eficiencia y la eficacia.

$$\text{Efectividad} = \frac{\text{Eficacia x eficiencia}}{100}$$

- Resultado: mide el total de ventas logrado por cada vendedor y por el grupo.

Resultado = indica el total de ventas realizadas por semana.

- Productividad: es el que mide la relación entre las ventas realizadas por hora vendedor.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Total ventas realizadas por semana}}{\text{Vendedor por hora trabajadas por semana}} = \frac{\text{ventas}}{\text{hora vendedor}}$$

- Productividad en monto: mide la relación entre las ventas realizadas por vendedor y el costo total de ventas realizadas.

$$\text{Productividad (Q)} = \frac{\text{Total ventas x monto percibido por cada venta}}{\text{Total de visitas x costo por visita}}$$

Tabla XXXV. **Tabla de control de indicadores**

Vendedor Factor	Vendedor 1	Vendedor 2	Vendedor 3	Grupo
Visitas				
Ventas				
Eficacia				
Eficiencia				
Efectividad				
Resultado				
Productividad				
Productividad por monto				

Fuente: elaboración propia.

Realizar los cálculos respectivos, cómo están indicados en la parte de arriba y se resumirán en la siguiente tabla:

Tabla XXXVI. **Indicadores por porcentaje**

Indicador	Porcentaje de la meta (1)	Porcentaje de los obtenido (2)	Cumplimiento (3)*

*(3) Se calcula: (2) / (1)

** Todos los porcentajes están dados por unidades vendidas/semana.

Fuente: elaboración propia.

3.13. **Factibilidad económica de la propuesta, presupuesto**

Para realizar la aplicación de las estrategias se deberá invertir aproximadamente Q 248 500,00, el beneficio para la empresa será el doble de la inversión, estos datos son anuales y se deberá contar con un presupuesto de Q 20 700, 00 mensualmente que representa el 1 por ciento, de las ventas mensuales de la empresa. Por lo tanto, el proyecto sí tiene factibilidad.

Tabla XXXVII. **Factibilidad económica, presupuesto**

Descripción	Costo	Beneficio
Estrategia de promoción número 1	Q 47 000, 00	Q 100 000, 00
Estrategia de promoción número 2	Q 62 000, 00	Q 250 000, 00
Estrategia de promoción número 3	Q 6 000, 00	Q 11 000, 00
Estrategia de promoción por línea arq	Q 18 000, 00	Q 100 000, 00
Estrategia de promoción por línea auto	Q 110 000, 00	Q 75 000, 00
Estrategia de promoción por línea madera	Q 5 500, 00	Q 15 000, 00
Total	Q 248 500, 00	Q 551 000, 00

Fuente: elaboración propia.

4. LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Para la implementación de la propuesta, se enfoca en qué recursos se utilizarán para llevar a cabo las estrategias de costo/precio, calidad/diferenciación, enfoque/expansión, las proyecciones de ventas por línea y en general son importantes para traducir la propuesta en números rentables. Y por último las promociones y resistencia al cambio de igual forma son importantes, ya que son un complemento de las acciones a tomar de la planeación estratégica enfocada en *marketing*.

4.1. Estrategias de costo/precio

Para las cuatro estrategias de costo/precio se presentan tablas, las cuales contienen la propuesta central y el recurso humano y físico que se deberá utilizar para llevar a cabo las acciones.

Tabla XXXVIII. **Estrategia costo/precio 1. Recursos**

Estrategia	Recurso humano	Recurso físico
Realizar alianzas con empresas presentando créditos accesibles además de una amplia variedad de productos.	Departamentos para esta estrategia serán: Gerencia general. Departamento de Ventas. Persona encargada de darle seguimiento a la propuesta.	El recurso físico que se utilizará para elaborar esta estrategia, será: Propuesta impresa. Producto de Pinturas Segs. Otros materiales.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXIX. **Estrategia costo/precio 2. Recursos**

Estrategia	Recurso humano	Recurso físico
Asignar presupuesto para el Departamento de Marketing para expandir el mercado.	Los departamentos involucrados para marketing, contabilidad y Gerencia General.	Para llevar a cabo la siguiente estrategia se utilizarán: Materia impreso, estados de cuenta y proyecciones. Computadora con acceso a internet. Otros materiales.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XL. **Estrategia costo/precio 3. Recursos**

Estrategia	Recurso humano	Recurso físico
Mantener precios accesibles para evitar el incremento de competidores.	El recurso humano que se utilizará: Departamento de Marketing: Analista de mercado.	Para esta propuesta es importante contar con: Planta telefónica Vehículo (indispensable) Computadora con acceso a internet Material impreso

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLI. **Estrategia costo/precio 4. Recursos**

Estrategia	Recurso humano	Recurso físico
Crear créditos accesibles para nuestros clientes.	Para esta estrategia ser de suma importancia el departamento de contabilidad ya que este indicará las deudas que se tienen con otras empresas, la cantidad de días que se tiene para pagar estas deudas. El departamento de créditos indicará sí cuantos días y a que clientes se le considera para ampliar el crédito. El Departamento de Marketing y Gerencia General para autorizar los créditos.	El recurso físico que se utilizará para elaborar esta estrategia, será: Listado de clientes Estados de cuenta de los clientes Papel impreso Otros materiales

Fuente: elaboración propia.

4.2. **Estrategia de calidad/diferenciación**

Para las 6 estrategias de calidad/diferenciación se presentan tablas, las cuales contienen la propuesta central y el recurso humano y físico que se deberá utilizar para llevar a cabo las acciones.

Tabla XLII. **Estrategia de calidad/diferenciación 1. Recursos**

Estrategia	Recurso humano	Recurso físico
Dar a conocer a nuestros clientes que se cuenta con una producción flexible, crédito accesible y precios módicos para cualquiera de sus necesidades.	La persona encargada de generar el precio de los productos será la persona encargada de ser analista de precios conjunto con la aprobación de Gerencia General y el Departamento de Investigación y Desarrollo.	Para esta propuesta es importante contar con: Planta telefónica. Vehículo (indispensable) Computadora con acceso a internet. Material impreso.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLIII. **Estrategia de calidad/diferenciación 2. Recursos**

Estrategia	Recurso humano	Recurso físico
Generar cultura de servicio al cliente a través de respuestas inmediatas antes de los reclamos.	Para la siguiente estrategia será aplicada a través del recurso humano como lo son los vendedores, a través de ellos el reclamo se lleva a la empresa al Departamento de Investigación y Desarrollo, este debe ser notificado al Departamento de Marketing y el director de ventas y Marketing le deberá de dar seguimiento al reclamo.	El recurso físico utilizado para esta estrategia será: Planta telefónica. Listado de clientes. Material impreso. Carta de seguimiento al reclamo para el cliente. Indicadores de reclamos.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLIV. **Estrategia de calidad/diferenciación 3. Recursos**

Estrategia	Recurso humano	Recurso físico
Implementar un control de rapidez de entrega de pedidos completos.	Los involucrados en esta estrategia se encuentran el Departamento de Distribución, Marketing y vendedores.	Material impreso, uso de correo electrónico y llamadas telefónicas para monitorear los pedidos.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLV. **Estrategia de calidad/diferenciación 4. Recursos**

Estrategia	Recurso humano	Recurso físico
Evaluar las respuestas a los reclamos por medio del Departamento de Marketing.	El Departamento de Marketing conjunto con el Departamento de Investigación.	Las evaluaciones se harán por medio de un cuestionario que será elaborado de manera electrónica por lo que se necesitará computadora y una planta telefónica para darle seguimiento a los reclamos y puntos de vista de los clientes.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLVI. **Estrategia calidad/diferenciación 5. Recursos**

Estrategia	Recurso humano	Recurso físico
Producir y dar a conocer los productos exclusivos.	Esta estrategia será ejecutada por las siguientes personas: Departamento de Investigación y desarrollo Departamento Producción Departamento Marketing vendedores.	El recurso físico a utilizar será: Productos nuevos que serán desarrollados por el departamento de investigación y desarrollo Materia prima Maquinaria Transporte Material impreso Otros materiales

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLVII. **Estrategia calidad/diferenciación 6. Recursos**

Estrategia	Recurso humano	Recurso físico
Reuniones para generar estrategias de mercadeo.	Los departamentos involucrados para ejecutar la siguiente estrategia serán: Departamento de Investigación y Desarrollo. Director de Marketing y Ventas. Gerencia general.	El recurso físico que se utilizará: Sala de reuniones. Proyector. Computadora. Material impreso. Conexión de internet. Planta telefónica.

Fuente: elaboración propia.

4.3. Estrategia enfoque/expansión

Para las cinco estrategias de enfoque/expansión se presentan tablas, las cuales contienen la propuesta central y el recurso humano y físico que se deberá utilizar para llevar a cabo las acciones.

Tabla XLVIII. **Estrategia de enfoque/expansión 1. Recursos**

Estrategia	Recurso humano	Recurso físico
Generar publicidad de impacto a bajo costo por medio de cada línea de productos.	Esta estrategia será ejecutada exclusivamente por el Departamento de Marketing aprobadas por Gerencia General.	Se utilizará a través las redes sociales quiere decir que se necesitará una conexión a internet, planta telefónica, material impreso y otros materiales.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLIX. **Estrategia de enfoque/expansión 2. Recursos**

Estrategia	Recurso humano	Recurso físico
Expandir los el mercado a través de productos de calidad	Recurso humano involucrado será: Departamento Investigación y Desarrollo. Control de Calidad. Departamento Marketing y Promociones.	El recurso físico será: Fichas técnicas de los productos. Hoja de evaluación de nuestros productos a distintos clientes. Uso de laboratorio de control de calidad.

Fuente: elaboración propia.

Tabla L. **Estrategia de enfoque/expansión 3. Recursos**

Estrategia	Recurso humano	Recurso físico
Formar alianzas con empresas para generar publicidad por medio de estas.	Las alianzas serán por medio del director de Marketing y Ventas conjunto con Gerencia General y las alianzas con empresas.	El recurso físico que se utilizará para la siguiente estrategia será: Propuesta impresa. Propuesta digitales. Oficina. Sala de reuniones. Conexión a internet. Computadora. Planta telefónica. Otros materiales.

Fuente: elaboración propia.

Tabla LI. **Estrategia de enfoque/expansión 4. Recursos**

Estrategia	Recurso humano	Recurso físico
Establecer un Departamento de Marketing que pueda identificar y crear las necesidades que exige el mercado.	El personal que estará a cargo será de 12 personas las cuales serán: Director de Ventas y Marketing, jefe de ventas, vendedores, jefe de política de ventas, analista de precios, analista de promociones, analista de distribución, analista de investigación de mercado.	El recurso físico que se utilizará para la siguiente estrategia será: Espacio físico, escritorio, computadora, teléfono, conexión a internet, material impreso, vehículo, cámara fotográfica y otros materiales.

Fuente: elaboración propia.

Tabla LII. **Estrategia de enfoque/expansión 5. Recursos**

Estrategia	Recurso humano	Recurso físico
Identificar las nuevas tendencias de las diferentes líneas de productos para innovar.	Se deberá asignar a una persona encarga de la investigación de nuevas tendencias y productos en el mercado de los recubrimientos.	Para esta propuesta es importante contar con: Planta telefónica. Computadora con acceso a internet. Material impreso.

Fuente: elaboración propia.

4.4. **Proyección de ventas por línea de productos**

Las proyecciones por ventas se basan en el aumento del 10 por ciento de las mismas por cada línea de productos, por lo que se tendrá un crecimiento en todas las categorías de los productos, siguiendo las estrategias de ventas.

- Línea arquitectónica

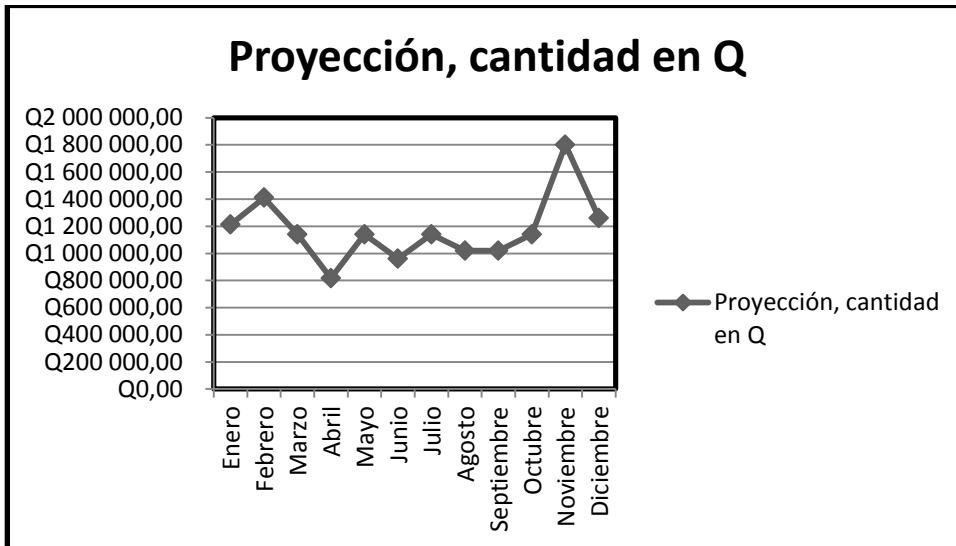
Para la línea arquitectónica, se tienen una proyección sobre el 10 por ciento de crecimiento, aplicando el modelo de planeación estratégica planteado. Ya que es la línea que más se consume, los esfuerzos deberán estar concentrados en los productos como: impermeabilizante, látex tradicional, látex súper, látex profesional, látex óptima, aceites y anticorrosivos.

Tabla LIII. **Proyección de ventas de línea arquitectónica**

Mes	Proyección, cantidad en Q
Enero	Q 1 212 000, 00
Febrero	Q 1 410 000, 00
Marzo	Q 1 140 000, 00
Abril	Q 816 000, 00
Mayo	Q 1 140 000, 00
Junio	Q 960 000, 00
Julio	Q 1 140 000, 00
Agosto	Q 1 020 000, 00
Septiembre	Q 1 020 000, 00
Octubre	Q 1 140 000, 00
Noviembre	Q 1 800 000, 00
Diciembre	Q 1 260 000, 00

Fuente: elaboración propia.

Figura 46. **Proyección de ventas de línea arquitectónica**



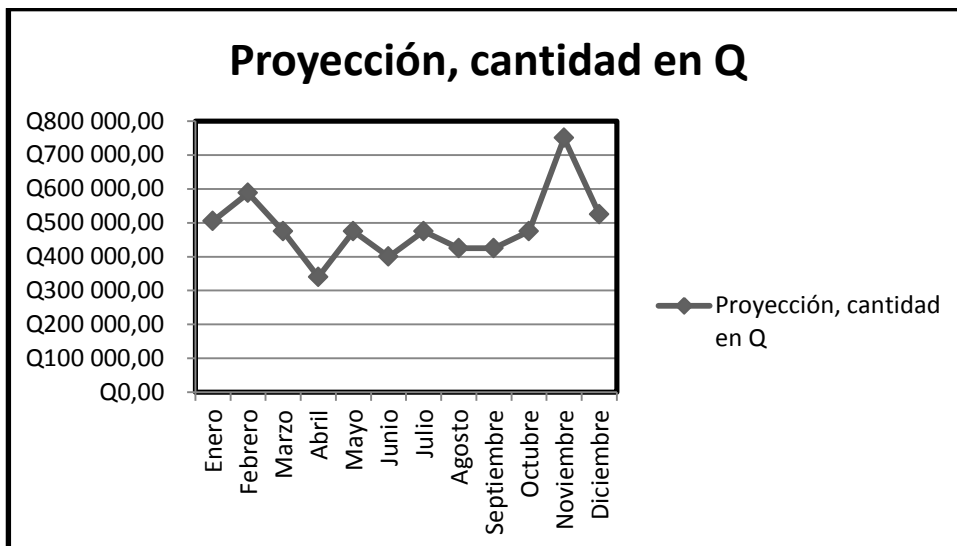
Fuente: elaboración propia.

La línea arquitectónica en las proyecciones es una línea que se mantiene durante todo el año variando, en ningún mes es constante. En noviembre, los ingresos se incrementan, mientras que en abril, es el mes más bajo por lo que se debe mantener controlado los picos de la gráfica más altos y más bajos.

- Línea automotriz

Para la línea automotriz, se tienen una proyección sobre el 10 por ciento de crecimiento, aplicando el modelo de planeación estratégica planteado. Ya que es la línea que menos se consume en cuanto a galones se refiere pero en cantidades de dinero es la que más utilidades representa. Los esfuerzos deberán estar concentrados en los productos como: laca HD, lacas, fondos, sintéticos, acrílicos y la línea poliuretana que está por salir al mercado.

Tabla LIV. **Proyección de ventas de línea automotriz**



Fuente: elaboración propia.

El comportamiento de la gráfica para la pintura automotriz es de las más contaste, ya que este producto presenta una baja en abril y se mantiene bajo en agosto, septiembre y octubre, durante este período se encuentra la época de lluvias en el país, por lo que son productos muy sensibles al cambio climático.

- Línea madera

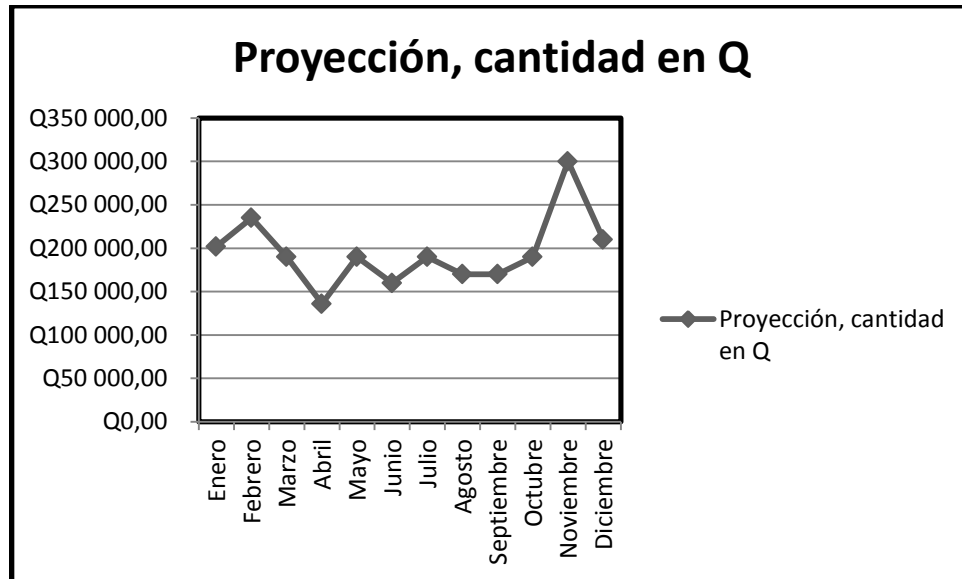
Para la línea madera, se tienen una proyección sobre el 10 por ciento de crecimiento, aplicando el modelo de planeación estratégica planteado. Los esfuerzos deberán estar concentrados en los productos como: lacas, fondos, sintéticos, selladores y barnices.

Tabla LV. **Proyección de ventas línea madera**

Mes	Proyección, cantidad en Q
Enero	Q 202 000, 00
Febrero	Q 235 000, 00
Marzo	Q 190 000, 00
Abril	Q 136 000, 00
Mayo	Q 190 000, 00
Junio	Q 160 000, 00
Julio	Q 190 000, 00
Agosto	Q 170 000, 00
Septiembre	Q 170 000, 00
Octubre	Q 190 000, 00
Noviembre	Q 300 000, 00
Diciembre	Q 210 000, 00

Fuente: elaboración propia.

Figura 47. **Proyección de ventas línea madera**



Fuente: elaboración propia.

La línea especializada en madera no presenta muchos cambios en la gráfica. Sus productos se deben a las condiciones climáticas para su uso. Durante el período de mayo a octubre, presenta un período constante y varía en los próximos seis meses.

- **Línea industrial**

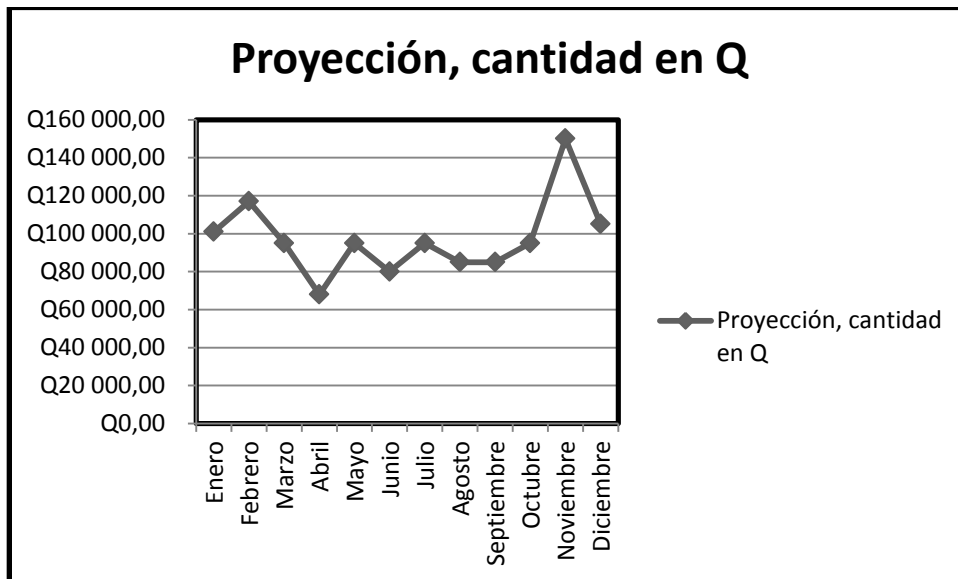
Para la línea industrial, se tienen una proyección sobre el 10 por ciento de crecimiento, aplicando el modelo de planeación estratégica planteado. Esta línea, es la más débil de las 4. Esta línea posee grandes cantidades de clientes potenciales. Los esfuerzos deberán estar concentrados en una atención al cliente adecuada, manteniendo una relación más cercana con estos, ya que consumen en grandes cantidades el producto.

Tabla LVI. **Proyección de ventas línea industrial**

Mes	Proyección, cantidad en Q
Enero	Q 101 000, 00
Febrero	Q 117 000, 00
Marzo	Q 95 000, 00
Abril	Q 68 000, 00
Mayo	Q 95 000, 00
Junio	Q 80 000, 00
Julio	Q 95 000, 00
Agosto	Q 85 000, 00
Septiembre	Q 85 000, 00
Octubre	Q 95 000, 00
Noviembre	Q 150 000, 00
Diciembre	Q 105 000, 00

Fuente: elaboración propia.

Figura 48. **Proyección de ventas línea industrial**



Fuente: elaboración propia.

La línea industrial es constante y varía de acuerdo a los pedidos y uso que se le esté dando por parte de los clientes. Por lo general presenta un alza durante los meses vacacionales.

4.5. Proyección de ventas general

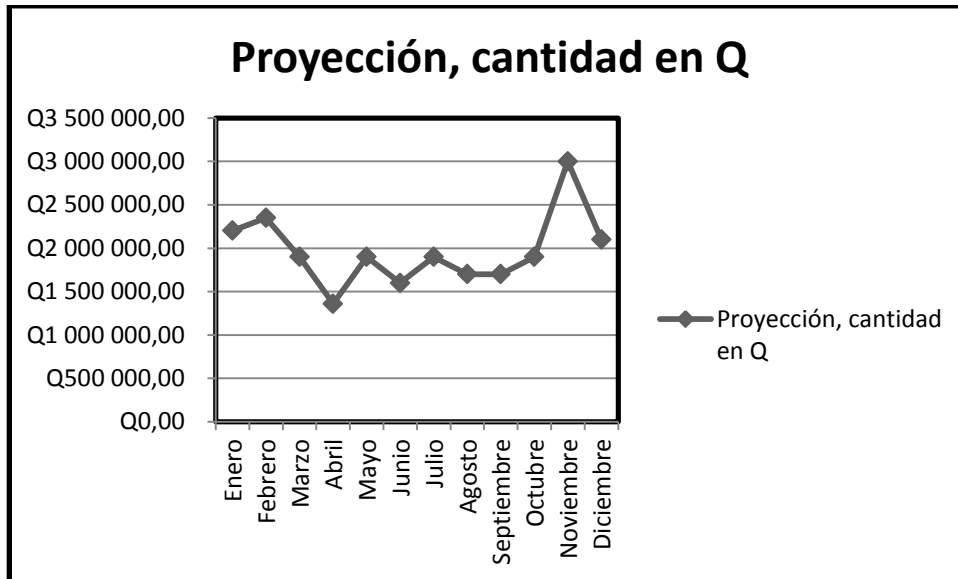
Se tienen una proyección sobre el 10 por ciento de crecimiento, aplicando el modelo de planeación estratégica planteado. Esta proyección de ventas dependerá únicamente si los esfuerzos concentrados en las distintas líneas son alcanzados.

Tabla LVII. **Proyección de ventas general**

Mes	Proyección, cantidad en Q
Enero	Q 2 202 000, 00
Febrero	Q 2 350 000, 00
Marzo	Q 1 900 000, 00
Abril	Q 1 360 000, 00
Mayo	Q 1 900 000, 00
Junio	Q 1 600 000, 00
Julio	Q 1 900 000, 00
Agosto	Q 1 700 000, 00
Septiembre	Q 1 700 000, 00
Octubre	Q 1 900 000, 00
Noviembre	Q 3 000 000, 00
Diciembre	Q 2 100 000, 00

Fuente: elaboración propia

Figura 49. **Proyección de ventas general**



Fuente: elaboración propia.

La proyección de ventas general presenta la misma tendencia que la proyección por línea. Es importante señalar que durante un período de 6 meses, es decir de mayo a octubre, las ventas se muestran constantes mientras que en los siguientes 6 meses, varia de noviembre–abril, se deberá contar con presupuestos adecuados para cada mes y monitorear constantemente sí se están alcanzando las proyecciones.

4.6. Plan de promoción

Para el plan de promociones, se llevará a cabo por el Departamento de Marketing conjunto con otros departamentos que sean necesarios. Para el plan de promociones, se expone quienes ejecutarán las acciones y cuáles son los recursos físicos utilizados.

4.6.1. Publicidad

Las estrategias generadas para la publicidad son: crear una relación personalizada con el cliente, correos electrónicos, incluir premios de fidelización a los clientes. A continuación se describen las estrategias con recurso humano y físico.

Tabla LVIII. **Estrategias de plan de publicidad 1**

Estrategias	Recurso humano	Recurso físico
Crear una relación personalizada con el cliente.	El recurso humano que se utilizará para esta estrategia será el Director de Marketing y Ventas.	El recurso físico que se utilizará para la siguiente estrategia será: Espacio físico, escritorio, computadora, teléfono, conexión a internet, vehículo y material impreso.

Fuente: elaboración propia.

Tabla LIX. **Estrategias de plan de publicidad 2**

Estrategias	Recurso humano	Recurso físico
Enviar una carta personalizada y firmada.	El responsable de la siguiente estrategia es el analista de promociones conjunto con el director de ventas y marketing, vendedores y mensajero.	Para esta propuesta es importante contar con: teléfono, computadora con acceso a internet y material impreso.

Fuente: elaboración propia.

Tabla LX. Estrategias de plan de publicidad 3

Estrategias	Recurso humano	Recurso físico
Enviar correos electrónicos a clientes una vez al mes, presentando nuevas ofertas, nombres de los vendedores, formas de pago e información en general.	Las personas encargadas del servidor y que estén constantemente actualizando la página web serán: Analista de sistemas, analista de mercado, director de Marketing, gerente general.	Para llevar a cabo la siguiente estrategia será necesario: Espacio físico, computadora, Toda la información deberá ser aprobada por gerencia general y el Director de Ventas y Marketing.
Llamada de cortesía para mantener contacto con los clientes.	Las personas responsables de llevar a cabo la siguiente estrategia será el analista de promociones conjunto con los vendedores ya que ellos indicarán la preferencia de sus clientes.	El recurso físico que se utilizará para aplicar esta estrategia será: teléfono.
Incluir premios de fidelización y lealtad a los clientes.	Para realizar esta estrategia se deberá hacer una alianza estratégica con alguno de los clientes como por ejemplo: Tigo y Escosa, se podrá negociar para llevar a cabo un intercambio de producto.	El recurso físico que se utilizará para la siguiente estrategia será: propuesta impresa y digital, oficina, sala de reuniones, internet, computadora, planta telefónica y otros materiales.
Enviar una breve encuesta.	El responsable de la siguiente estrategia es el analista de promociones conjunto con el Director de Ventas y Marketing.	Para esta propuesta es importante contar con: teléfono, computadora con conexión a internet, material impreso y vehículo.

Fuente: elaboración propia.

4.6.2. Medios

Para el plan de medios se llevará a cabo por el Departamento de Marketing junto con otros departamentos que sean necesarios. Para el plan de medios, se expone quienes ejecutarán las acciones y cuáles son los recursos físicos utilizados.

Tabla LXI. Estrategias de plan de medios 1

Estrategias	Recurso humano	Recurso físico
Actualizar constantemente la página web, www.pinturassega.com	Las personas encargadas del servidor y que estén constantemente actualizando la página web serán: Analista de sistemas. Analista de mercados. Supervisado por el director de ventas.	Para llevar a cabo la siguiente estrategia será necesario: Espacio físico. Computadora.

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXII. **Estrategias de plan de medios 2**

Estrategias	Recurso humano	Recurso físico
Unidad de Vista Técnica (UVT)	Las personas responsables para llevar a cabo la siguiente estrategia serán: Director de Marketing, encargo de promociones, encargado de distribución, clientes, vendedores. Las acciones que realice la UVT, estarán aprobadas por Gerencia General.	Se utilizarán los siguientes recursos físicos: Panel (vehículo), muestras de producto, mesa, artículos promocionales, hojas técnicas de productos, mantas vinílicas, equipo de sonido.
Repartición de volates por medio del periódico repartido en la Villa Hermosa, San Miguel Petapa.	Las personas responsables de llevar a cabo la siguiente estrategia son: Imprenta, encargado de distribución, encargado de promociones, encargados de la distribución en Villa Hermosa, San Miguel Petapa. Supervisados por el Director de Marketing y Ventas.	El recurso físico utilizado para la siguiente estrategia será: Diseño, propuesta impresa, volantes.

Fuente: elaboración propia.

4.7. **Vencer la resistencia al cambio**

La resistencia al cambio es muy frecuente en las personas, ya que no permiten que algo nuevo suceda, ya que se acostumbran a realizar las mismas acciones todos los días, por esta razón la campaña de sensibilización está enfocada en la aceptación de nuevos cambios como mejora continua de las empresas.

4.8. Campaña de sensibilización

Consiste en capacitar a los miembros de la organización en temas básicos referentes a la planeación estratégica y cómo trabajando en conjunto se pueden lograr los resultados. Esta tarea debe ser impulsada por la Gerencia General y el Departamento de Marketing, a través de funcionarios de la organización con preparación en los temas o especialistas externos a la entidad.

Se deberán integrar grupos de trabajo conformados por miembros del Departamento de Marketing conformados por: director de Ventas y Marketing, jefe de Ventas, vendedores, analista de precios, Departamento de Investigación y Desarrollo, Departamento de Créditos, Departamento de Contabilidad, Departamento de Producción, Investigador de Mercados, Analista de Promociones y Analista de Promociones.

Se debe elaborar material didáctico relacionado con los temas para su discusión y refuerzo, así como una evaluación escrita para determinar el nivel de comprensión acerca del material recibido. Las temáticas discutidas se refieran al paradigma que se tiene al acerca de utilizar planeación estratégica como herramienta para mejorar las ventas, la resistencia al cambio, la necesidad de implementar una cultura que venza la resistencia al cambio y como esto ayudará a que las tareas sean más eficientes. Se deberá dar seguimiento a la campaña de sensibilización, capacitando constante.

5. PLAN DE SEGUIMIENTO

Es importante para una organización y en especial para la empresa Pinturas Segá S. A., darle el uso y seguimiento adecuado a los indicadores de ventas, ya que por medio de estos se presenta un panorama del cómo se encuentra la compañía y que tanto se han utilizado o dejado de usar los recursos. No tener un sistema de medición de los resultados, puede estar dando una perspectiva errada a los directivos para lograr la toma de decisiones y al mercado porque no se identifica claramente la situación frente a la competencia.

5.1. El plan de seguimiento por medio de estándares para el recurso humano

Para el plan de seguimiento por medio de estándares se evaluarán 3 importantes indicadores como lo son la eficacia, ausencias, importancia de los salarios y la rotación de los trabajadores, se llevará un control por medio de la siguiente tabla y será de gran importancia para la toma de decisiones del Departamento de Marketing y Ventas.

Tabla LXIII. Cuadro global de indicadores RRHH

Vendedor	Ventas (monto)	Ausencias (tiempo)	Salarios (monto)	Horas trabajadas
Vendedor 1				
Vendedor n				

Fuente: elaboración propia.

5.1.1. Eficiencia

El indicador de eficiencia para el personal, será de acuerdo a las capacitaciones que se realicen, como las indica el capítulo tres. Se tomarán en cuenta los aspectos de responsabilidad, cumplimiento de talleres y asistencia a las capacitaciones. De no tener una mejora en sus ventas, se evaluará estos aspectos y se tomará decisiones.

Eficiencia: ventas/(horas hombre trabajadas)

5.1.2. Indicador de ausencias

Para este indicador se evaluarán las horas hombre ausentes *versus* las horas hombres trabajados, este es muy importante porque se evaluará la productividad de acuerdo al uso adecuado del tiempo.

Indicador ausentismo: (horas hombre ausente)/(horas hombre trabajadas)

- **Salarios**

Para este indicador es importante resaltar, que da un panorama general del monto de dinero que invierte la empresa en el personal de ventas. En resumen, el costo que incurre la empresa por mantener a un vendedor mensualmente.

Indicador de salarios: (salario pagado)/(costo del departamento de ventas)

- Rotación de trabajadores

Este indicador no solo se podría utilizar en el Departamento de Marketing y Ventas, sino en el Departamento de Recursos Humanos, ya que indica la rotación de trabajadores, es decir la estabilidad laboral de la empresa.

$$\text{Indicador de rotación} = \frac{\text{total de trabajadores retirados}}{\text{número promedio de trabajadores}}$$

5.2. El plan de seguimiento por medio de indicadores para el área de ventas

Es importante tomar en cuenta que un plan de seguimiento para el Área de Ventas por medio de indicadores, dará una perspectiva más clara sobre el logro de los objetivos y en base a estos tomar la decisión de contratar o se despide algún vendedor.

Para los indicadores del área de venta, se tendrá el siguiente cuadro en donde se indica globalmente los ítems a evaluar:

Tabla LXIV. **Cuadro global de indicadores**

Vendedor	Ventas por Mes	Horas Hombre	Área de ventas en m ²	Visitas realizadas en el mes
Vendedor 1				
Vendedor 2				
Vendedor n				
Total				

Fuente: elaboración propia.

Este indicador es uno de los 2 aspectos claves dentro de una organización, mide el uso de recursos. Por medio de este se medirán dos subindicadores, a continuación se explica el objetivo de cada uno y la fórmula del mismo.

- Ventas por metro cuadrado (m²): este indica el área de cobertura que posee la empresa, por medio de un promedio de ventas por área de ventas en metros cuadrados.

$$\text{Eficiencia indicador 1: } \frac{\text{Ventas (monto)}}{\text{área (m}^2\text{)}}$$

- Intensidad del personal: mide la eficiencia de los empleados por metro cuadrado, es decir, cuantos clientes atienden por área los vendedores. Este indicador es importante, ya que muestra si se están concentrando todos los esfuerzos en una sola área y se está descuidando otras áreas.

$$\text{Eficiencia indicador 2: } \frac{\text{área (m}^2\text{)}}{\text{horas hombre}}$$

Para los indicadores de eficiencia, se colocará en un lugar visible en un pizarrón y se llevará el registro mes a mes. Estos se darán a conocer durante las reuniones que tiene el Departamento de Ventas al inicio de cada mes. A continuación se muestra un cuadro donde se indica ítem a evaluar.

Tabla LXV. **Cuadro de indicadores de eficiencia**

Vendedor	Ventas por m ² Indicador 1	Intensidad del personal Indicador 2	Promedio
Vendedor 1			
Vendedor n			

Fuente: elaboración propia.

5.2.1. Eficiencia

Mide el cumplimiento de los objetivos propuestos, el porcentaje de cada vendedor respecto a la cantidad de ventas programadas. Es importante plantear objetivos realizables, sino simplemente provocará decepciones dentro del equipo de ventas.

$$\text{Eficacia: } \frac{\text{Ventas (monto) por mes}}{\text{número de visitas realizadas por mes}}$$

5.2.2. Resultado

Este indicador mide el total de las ventas logradas por cada vendedor y por el equipo de ventas. De este indicador parten los demás, ya que a simple vista se puede observar si serán buenos resultados por los objetivos propuestos.

Resultado: total de ventas realizadas por mes.

5.2.3. Productividad

Ventas por hora hombre: este indicador mide el monto por cada vendedor por el tiempo en que le invierte a las ventas quiere decir qué tan rentable es el tiempo *versus* la cantidad de dinero que percibe. Este también es un indicador que se puede llamar productividad.

$$\text{Productividad: } \frac{\text{Ventas (monto)}}{\text{horas hombre}}$$

5.2.4. Rentabilidad de producto: margen/total de ventas

Este indicador se utiliza únicamente para el director de Marketing y Dirección General, ya que es muestra el comportamiento general de los productos y en cuales productos se debe enfocar más los esfuerzos de ventas en función de las utilidades.

$$\text{Rentabilidad: } \frac{\text{margen total de ventas (por producto)}}{\text{total de ventas (por producto)}}$$

5.2.5. Índice de comercialidad

Este índice indica las ventas totales de un producto quiere decir: el que posee mayor volumen de ventas pero no por ello tiene mayor utilidad. Muestra el comportamiento general de los productos y en cuales productos se debe enfocar más los esfuerzos de ventas en función de productos.

$$\text{Comercialidad: } \frac{\text{ventas de producto}}{\text{ventas totales}}$$

6. ESTUDIO DE IMPACTO AMBIENTAL

Los solventes de la empresa Pinturas Segs S. A. son tratados a través de una empresa llamada Recisolve, esta empresa es la encargada de reciclar los residuos de solventes más que todo los que ya no se puede mezclar con agua, por la contaminación que produce. Por lo general, los solventes se evaporan. A continuación se presentan algunas de las características de los solventes que se utilizan:

6.1. Situación actual de los desechos sólidos y líquidos

La compañía trabaja con pocos componentes naturales, la gran mayoría son a base de soluciones químicas, por lo que a continuación se presenta una descripción de cómo es utilizada la materia prima tanto sólida como líquida.

6.1.1. Solventes

Por definición aquella sustancia que permite la dispersión de otro en ella, dentro de los cuales se pueden mencionar a continuación el MIBK, xileno, solvente mineral, *thinner*, acetato de butilo, MEK, IPA.

- MIBK

Es un solvente inflamable, se debe mantener en sistema cerrado con ventilación y un alumbrado especial para evitar explosiones, puede producir irritación en la piel, ojos, si se ingesta puede producir dolor abdominal, náuseas,

vómitos, tos, dolor de cabeza. Están almacenados en tambores metálicos cerrados completamente en un espacio fresco y seco.

- Xileno

Se debe utilizar equipos de protección respiratoria. El solvente se encuentra en un área ventilada y cerrada, puede producir irritación en la piel, ojos, si se ingesta puede producir dolor abdominal, náuseas, vómitos, tos, dolor de cabeza. Están almacenados en tambores metálicos cerrados completamente en un espacio fresco y seco.

- Solvente mineral

Este es un combustible líquido, los vapores de este pueden causar fuego repentino. Actualmente se encuentra en un área poco ventilada y envasado cerca de otros líquidos con el mismo grado de peligrosidad.

- *Thinner*

Es uno de los productos líquidos que más se consume para realizar las pinturas. Se encuentra almacenado en un lugar con poca ventilación al lado de varios productos líquidos. Es un líquido inflamable que puede causar irritación en distintas partes del cuerpo en su mal uso.

- Acetato de butilo

Este líquido se encuentra en un envase sellado, muy cerca de otros líquidos inflamables. Este líquido puede causar irritación en distintas partes del

cuerpo se consumen pequeñas cantidades. Se encuentra en un área con poca ventilación.

- MEK

Este solvente se encuentra ubicado alrededor de varios líquidos inflamables. Se almacena en envases metálicos con protección. No se encuentra cerca de desagües o algún contacto con el agua.

- IPA

Es un líquido inflamable. Este se encuentra ubicado cerca de otros líquidos inflamables por lo que es importante que este en una zona alejada de otros solventes. Se encuentra en un área con poca ventilación.

6.1.2. Químicos sólidos

Los químicos sólidos se consumen en grandes cantidades, ya que estos químicos corresponden a la cantidad de sólidos de una pintura, ocupan una gran cantidad de espacio físico dentro de la planta de producción.

- Carbonato de calcio

Actualmente, este componente químico sólido, se encuentra en un espacio poco ventilado y cerca de otros químicos, este puede irritar la piel, ojos y respiración.

- Talco

Este producto se encuentra lejos del desagüe o de algún contacto directo con el agua. La ubicación del mismo está cerca de otros químicos sólidos como el carbonato de calcio o el *snowtex*.

- Resina acrílica

No es un material tóxico, pero es muy difícil degradarlo en el medio ambiente. Actualmente no se tienen residuos de esta resina, ya que se utiliza toda la que solicita el Departamento de Producción. Los toneles donde está el contenido de la resina son devueltos a la empresa proveedora, por lo que no se encuentra, en la planta de producción, ningún residuo de los productos.

- Resina vinílica

No es un material tóxico pero es muy difícil degradarlo en el medio ambiente. Actualmente no se tienen residuos de esta resina, ya que se utiliza toda la materia prima solicitada por el Área de Producción y los toneles donde se encuentra contenido este material son devueltos a la empresa proveedora.

6.1.3. Agua

Actualmente, en la empresa Pinturas Segá S. A., no es potable y no cuentan con ningún tratamiento químico, no se le realiza ninguna prueba. El agua, es tomada del pozo común que se tiene en la colonia Covinta, donde actualmente está ubicada la planta de producción.

6.1.4. Mermas

Los sobrantes de cualquier pintura, siempre son reutilizados en una orden de producción, por lo que no existe ningún desperdicio de materia prima o producto en proceso. La pintura que no se termina de vender, es donada o se utiliza para pintar algún espacio de la empresa.

6.1.5. Envases metálicos

Los envases metálicos que son enviados a la empresa y no se han utilizado, porque presentan algún desperfecto, estos son devueltos a la empresa fabricante y se presenta el reclamo al proveedor. Por otro lado, los envases metálicos que ya han sido utilizados y contienen producto, el producto es reutilizado y se mezcla con alguna nueva orden de producción, se limpian los envases y estos son utilizados nuevamente.

6.1.6. Envases plásticos

Los envases metálicos que son enviados a la empresa y no se han utilizado porque presentan algún desperfecto, estos son devueltos a la empresa fabricante y se presenta el reclamo al proveedor.

Algunos productos que no pueden utilizar nuevamente se coloca en el inventario que se encuentra sin uso, por medio del departamento de contabilidad, estos son ingresados a la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), para que se puedan destruir, ya que es el único procedimiento que se puede realizar, actualmente.

6.1.7. Etiquetas

Las etiquetas que se dejaron de utilizar por discontinuidad de productos o cambio por medio del Departamento de Contabilidad, estos son ingresados a la SAT para que se puedan quemar ya que es único procedimiento que se puede realizar ya que no se pueden reutilizar.

6.2. Identificar la materia prima controlada por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social

El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social exige a las empresa llevar un control adecuado de sus materias primas a través de un formulario llamado: previsión de cuota anual de materia prima de precursores y sustancias químicas para empresa no farmacéuticas, donde se identifican las características básicas de la materia prima como por ejemplo: importación, compra local, los datos generales de la empresa, datos del representante legal o propietario y datos de la materia prima. Para que la materia prima sea aprobada por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social se deberán llenar los siguientes requisitos:

- Llenar una solicitud por cada materia prima
- Llevar una muestra de cada producto con su debida solicitud
- El expediente se deberá llenar en el mes de enero indicando las cantidades que se utilizarán durante el año.
- El expediente será evaluado y aprobado por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y este deberá ser aprobado para su uso de lo contrario la empresa recibirá una sanción.

Los productos controlados por esta entidad son los siguientes:

- Metanol
 - Nombre de la sustancia controlada: metanol
 - Justificación descriptiva y cuantitativa del uso que se dará a la materia prima a adquirir: el metanol es materia prima del removedor que se fabrica en Pinturas Segal (Chichikaste), se usa aproximadamente 4 litros para cien litros de removedor. El total que se va a formular es de 84 000 litros de removedor.

- Acetato
 - Nombre de la sustancia controlada: acetona.
 - Justificación descriptiva y cuantitativa del uso que se le dará a la materia prima a adquirir: la acetona se utiliza como materia prima para una laca transparente, en la cual se requieren 5 litros para una formulación de 100 litros de laca transparente. El total que se va a formular es de 72 000 litros de laca transparente mate.

- Alcohol isopropilico
 - Nombre de la sustancia controlada: alcohol isopropilico (IPA).
 - Justificación descriptiva y cuantitativa del uso que se le dará a la materia prima a adquirir: el alcohol isopropilico (IPA) se utiliza para masillas, lacas automotrices aproximadamente se utiliza 8 litros para 100 litros de masilla laca. El total que se va a formular es 24 000 litros de masilla laca.

- Metil etil cetona
 - Nombre de la sustancia controlada: Metil Etil Cetona (MEK).
 - Justificación descriptiva y cuantitativa del uso que se le dará a la materia prima a adquirir: el MEK es materia prima de pinturas acrílicas, se utiliza aproximadamente 3 litros para 100 litros de pintura acrílica y se producirá 81 600 litros de pintura acrílica. Se utiliza también en pinturas laca 2,5 litros de MEK para 100 litros de pinturas laca y se producirá 114 240 litros de pintura laca. En la masilla laca automotriz se utiliza 7 litros de mek para 100 litros de masilla laca automotriz y en total se producirá 6 515 litros de masilla laca automotriz.

- Metil isobutil cetona
 - Nombre de la sustancia controlada: Metil Isobutil Cetona (MIBK).
 - Justificación descriptiva y cuantitativa del uso que se le dará a la materia prima a adquirir: el MIBK se utiliza como materia prima para selladores utilizando 10 litros para formular 100 litros de selladores y en total se va a formular 62 750 litros de selladores. Se utiliza también para masilla laca automotriz 10 litros para formular 100 litros de masilla laca automotriz y en total se va a formular 6 400 litros de masilla laca. En pintura laca 2 litros de MIBK para 100 litros de pintura laca y se formulará 68 040 litros de pintura laca.

- *Thinner laca*
 - Nombre de la sustancia controlada: *thinner laca*.
 - Justificación descriptiva y cuantitativa del uso que se le dará a la materia prima a adquirir: el *thinner laca* se utiliza como materia prima en pinturas de fondo, se utiliza 74 litros para formular 100 litros y se producirá 22 703 litros de fondo. Se utilizan 67 litros para formular 100 litros de laca y se producirá 126 268 litros de laca. Se utiliza 36 litros para formular 100 litros de sellador y se producirá 61 534 litros de sellador.

- Tolueno
 - Nombre de la sustancia controlada: tolueno.
 - Justificación descriptiva y cuantitativa del uso que se le dará a la materia prima a adquirir: se utiliza para masilla laca automotriz, se utilizan 8 litros para 100 litros y se producirá 6 400 litros de laca automotriz. Se utiliza también en pinturas acrílicas 10 litros para 100 litros y se producirá 81 650 litros de pintura acrílica.

- Xileno
 - Nombre de la sustancia controlada: xileno
 - Justificación descriptiva y cuantitativa del uso que se le dará a la materia prima a adquirir: el xileno se utiliza para pinturas de tráfico se utilizan 20 litros para formular 100 litros de pinturas de tráfico y se tiene proyectado formular 61 200 litros de pintura de tráfico.

6.3. Propuesta sobre cómo tratar los desechos de las pinturas

La propuesta para tratar los desechos de pinturas tales como los solventes sobrantes como lo son el tolueno y xileno, se debe mandar a una destiladora para reutilizarlos, pero ya no como materia prima para realizar los productos si no como líquido para limpiar la maquinaria y aspas.

Por otro lado, el trato que se le deberá dar al agua que se utiliza para limpiar los *batch* donde se fabrica pintura de agua. Se deberá diseñar un espacio especial para limpiar este tipo de *batch*, el agua que se utiliza deberá ser reciclada. El agua reciclada, pasará por un proceso de separación de sólido – líquido por un ciclo de evaporación. Ya que el agua no puede ser utilizada para otras actividades, deberá ser reciclada y únicamente utilizada para este proceso. De no hacer este procedimiento, se estará contaminando al medio ambiente, este líquido no es potable.

6.4. Medidas de mitigación

Para los solventes se deberán tratar de acuerdo a las características indicadas por la ficha de seguridad de cada solvente. Se deberá tener esta ficha de seguridad en el Departamento de Producción y en el Departamento de Investigación y Desarrollo, ya que con esta carpeta se conocerá como tratar los diferentes solventes, además de realizar una capacitación al personal que utiliza dichos solventes. A continuación se presenta cómo se deberá tratar los solventes:

- MIBK

Siempre utilizar equipo de protección respiratoria. Este líquido no se puede mezclar con agua al momento de desecharlo por desagüe, lo que se deberá absorber el líquido con material absorbente (ya sea arena o vermiculita) y el mismo deberá ser llevado en tambores cerrados.

- Xileno

Deberá de estar en un lugar apartado de los otros solventes, limitando el acceso a personal que no sea más que la persona encargada de la limpieza, se deberá absorber el líquido con material absorbente; ya sea papel, arena o vermiculita y almacenarlo en tambores cerrados. Se debe impedir cualquier intento de depositar el solvente en drenajes, desagües o curso de agua.

- Acetato

Esta sustancia puede ser peligrosa para el medio ambiente, se debe tratar, no se puede mezclar directamente con el agua. El trato con este solvente deberá ser:

- Sí son pequeñas cantidades pueden evaporarse en una campana de extracción.
- Si la cantidad es grande, es mejor incinerarla.

- Tolueno

Se deberá tratar siempre por medio de un tambor cerrado, evitando la luz solar. En caso de ser pequeñas cantidades puede evaporarse en campanas

extractoras de gases, nunca tirar en drenajes ya que puede causar explosiones. Se debe mantener fuera de los puntos que puedan causar derrame o fuga a fuentes de agua o drenajes. Si se causas algún derrame grande, construir bloques para contenerlo utilizando tierra, sacos con arena o espuma poliuretano.

El líquido que se derrame se puede absorber con cemento de polvo, arena o algún absorbente comercial, aplicando algún producto en gel para inmovilizar el líquido. Sí el derrame es en agua, se deberá utilizar barreras naturales o bombas especiales para controlar derrames y evitar que se extienda más después utilizar palas para eliminar los sólidos contaminados. Para derrames pequeños, puede absorberse con papel o arena.

- Solvente mineral

Es combustible líquido. Deberá mantenerse en tambores firmemente cerrados, almacenar en lugares frescos, secos y ventilados. Los componentes de este solvente, son tóxicos a los ecosistemas de agua dulce y salada.

- *Thinner*

Es dañino para el medio ambiente. Se puede hacer un agujero en la tierra y echar por cada litro de *thinner* 5 cucharadas de bicarbonato, para que se evaporara el mismo. Es importante evitar que sus desechos lleguen a los ríos, desagües u otras fuentes de agua.

- Acetato de butilo

Se debe encontrar en un espacio con ventilación, así evitar cualquier contacto con desagües, ríos u otras fuentes de agua por lo que se deberá derramar en recipientes herméticos metálicos o de vidrio. Absorber el líquido residual en arena o absorbentes inertes y se deberán trasladar a un lugar seguro. Se deberá mantener en un lugar fresco.

- Acetona

Siempre se deberá utilizar equipo de seguridad como bata o lentes plásticos para la protección visual. Evitar que el líquido sea derramado en agua y drenajes. Se deberá absorber con arena, papel o una campana extractora de gases. Para cantidades grandes, se puede utilizar arena, cemento en polvo o tierra para absorber.

- MEK

Se deberá aislar de todo peligro, asimismo del acceso a personas en el área donde se encuentran, ya que es inflamable el solvente. Se deberá mantener en lugares ventilados y frescos.

- IPA

Se deberá ubicar de manera estratégica a favor del viento, ventilar el área, no se permite que se mezcle con el agua a través de los desagües. Si es una cantidad pequeña el derrame del solvente, absorber con toalla de papel, por el contrario, se deberá utilizar tierra, arena u otro material.

- Carbonato de calcio

Este producto no es tóxico pero al transcurrir el tiempo, podría ser dañino para el medio ambiente. Por eso se aconseja, colocar el material en contenedores adecuados para el uso o desechos.

- Talco

Se deberá mantener en las condiciones adecuadas para el manejo para no causar problemas ecológicos. No es tóxico pero es muy probable a largo plazo sí lo sea, este sí causa daños al medio ambiente.

- Resina acrílica

Este producto es insoluble en agua. No es biodegradable en el suelo, no se degrada en el suelo o agua. El proceso de degradarlo en el medio ambiente es complicado. Por lo que se deberá reciclar, no se debe arrojar a fuentes de agua.

- Resina vinílica

Se debe evitar la entrada al suelo, mucho menos por medio del agua, ya que es un contaminante directo del medio ambiente. El material que sea derramado se deberá recoger en recipientes apropiados y etiquetados.

CONCLUSIONES

1. Por medio del planteamiento de estrategias dirigidas a los segmentos de costo/precio, calidad/diferenciación y enfoque/expansión para el Departamento de Marketing, se logró el aumento del monto de las ventas en un 10 por ciento.
2. Se desarrollaron los planes de capacitación, los cuales fueron nuevos retos en la gerencia estratégica basados en las competencias, el secreto de los campeones, liderazgo, servicio al cliente, el rol del vendedor y creatividad e innovación, se logró mejorar en un 3 por ciento del aumento en el monto de las ventas de cada vendedor de la empresa Pinturas Segá S. A.
3. Se establecieron los indicadores que se utilizaron mensualmente, para la evaluación del recurso humano, por medio del cálculo del porcentaje de eficiencia, ausencia, salario y rotación de personal.
4. Se determinaron los indicadores de ventas, tales como: comercialidad, rentabilidad, resultados y eficiencia de ventas, con el fin de valorizar las metas del Departamento de Ventas.
5. Se realizó un estudio de impacto ambiental para la determinación de un análisis de desechos de la pintura y cómo tratar los mismos, conlleva a tener un control estricto de los productos y a reducir en un los accidentes ocasionados por los mismos.

RECOMENDACIONES

1. El uso de la herramienta, planeación estratégica, no es rígida, la estrategias se deben acomodar con el transcurso del tiempo a las necesidades de la empresa.
2. No se deberá utilizar un plan estratégico como última opción en caso que la compañía este atravesando un mal momento, ya que no asegura el éxito de la misma.
3. Utilizar todos los indicadores como factor clave al momento de tomar decisiones, ya que son parámetros que indican el comportamiento de las ventas, productos o del personal.
4. Es importante dar seguimiento al plan estratégico para el Departamento de Marketing y todas las acciones que se realicen llevar un control de resultados para que cumplan los objetivos.
5. Para algunas estrategias planteadas, no se deberá invertir en recursos nuevos, únicamente se deberá hacer uso de los que ya se tienen en la empresa Pinturas Segá S. A.
6. Para llevar a cabo la siguiente propuesta de un plan estratégico para ventas, se deberá asignar a una persona que cumpla con el perfil mencionado de lo contrario, la empresa, incurrirá en costos extras por capacitación.

BIBLIOGRAFÍA

1. ARAO SAPIRO, Idalberto. *Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones*. 2a ed. Brasil: McGraw-Hill, 2010. 318 p.
2. CORDERO RAMÍREZ, Javier. *Planeación estratégica de marketing*. México: Independiente, 2003. 230 p.
3. CYR, Donald. *Marketing en la pequeña y mediana empresa*. 3a ed. Colombia: Norma, 2004. 336 p.
4. FERREL, Michael. *Estrategias de marketing*. 3ª ed. México: Thomson, 2006. 648 p.
5. KOTLER, Philip. *Marketing*. 6ª ed. México: Prentice Hall, 2006. 589 p.
6. MINTZBERG, Henry. *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall, 1997. 633 p.
7. PARMERLE, David. *Preparación del plan de marketing*. España: Granica, 1999. 168 p.
8. RODRÍGUEZ, Joaquín. *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. 5a ed. México: Thompson, 2005. 284 p.

9. STEINER, George. *Strategic planning*. 3a ed. Estados Unido: Simon & Schuster Inc, 1998. 371 p.

APÉNDICES

Apéndice 1. **Análisis de clientes 1**

Cliente	¿Conoce todas las líneas de productos de Pinturas Sega?	¿Qué producto tiene mayor rotación?	¿Qué busca usted de una merca?	¿Qué buscan sus clientes de un producto?
Rudy Chang	Sí, puedo mencionar algunos: masilla, removedor, laca, acrílicos, sintéticos, fondos A	La pintura poliuretano ya que le presentan servicio a más de 56 talleres.	Rendimiento, brillo, nivelación.	Definitivamente buscan precio y calidad. En realidad buscan un producto bueno, bonito y barato. La marca la buscan cuando les ha funcionado
Torre Fuerte zona 6	Casi todos los productos mencionar algunos: fondo, masilla, retardador, solvente, imperplus, removedor, laca y acrílicos.	Los productos de 3M y los poliuretanos	No respondió	La marca 3M, no la cambian los clientes por otro lado, la laca, sintéticos y poliuretanos no buscan marca únicamente precio.
Rafael Villeda/ Byron Zapeta. Automotriz	Imperplus, silver, removedor, masilla, laca, f-16, fondo zincromato.	Poliuretano, dupont, fondo, pintura, masilla. El producto que tiene menos rotación es el fondo zincromato.	No respondió	Más que todo buscan la calidad del producto y variedad, es una empresa multi marcas.

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 2. Análisis de clientes 2

Cliente	¿Conoce todas las líneas de productos de Pinturas Sega?	¿Qué producto tiene mayor rotación?	¿Qué busca usted de una merca?	¿Qué buscan sus clientes de un producto?
El Líbano	Sí, algunos. Laca naranja, sellador, removedor, laca negra, barniz en general.	Sellador en tonel es lo que más se mueve y es de la empresa Weldbond.	No respondió.	Buscar precio, calidad y no le interesa mucho la marca.
Distribuidora González	Sí. Los que conocemos son: laca p/m, fondo p/m, masilla, barniz.	Msilla, fondo y laca.	Que tenga licidad, garantía, precio, colores que no varíen y que haya uniformidad.	Ellos buscan, la marca ya que tienen exclusividad de marcas.
Nidia de León	La mayoría, entre ellos sintéticos, masillas, fondos y removedor.	Pintura en general, excell base de Sherwin	Se busca resistencia, volumen, durabilidad y precio.	Buscan precio y calidad de un producto.

Fuente: elaboración propia.