



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

**INCREMENTO DE VENTAS A TRAVÉS DE ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA LA
AMPLIACIÓN DE MERCADO (ROLADO Y TROQUELADO DE LÁMINA) DE UNA EMPRESA
TRANSFORMADORA DE METAL**

Leonardo Andrés Recinos Reyes

Asesorado por el Ing. Roberto Fabio Díaz Solares

Guatemala, febrero de 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**INCREMENTO DE VENTAS A TRAVÉS DE ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA LA
AMPLIACIÓN DE MERCADO (ROLADO Y TROQUELADO DE LÁMINA) DE UNA EMPRESA
TRANSFORMADORA DE METAL**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

LEONARDO ANDRÉS RECINOS REYES
ASESORADO POR EL ING. ROBERTO FABIO DÍAZ SOLARES

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, FEBRERO DE 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Jurgen Andoni Ramírez Ramírez
VOCAL V	Br. Oscar Humberto Galicia Nuñez
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
EXAMINADORA	Inga. Karla-María Lucas Guzmán
EXAMINADORA	Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña
EXAMINADORA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
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:

**INCREMENTO DE VENTAS A TRAVÉS DE ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA LA
AMPLIACIÓN DE MERCADO (ROLADO Y TROQUELADO DE LÁMINA) DE UNA EMPRESA
TRANSFORMADORA DE METAL**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 12 de mayo 2016.

Leonardo Andrés Recinos Reyes

Guatemala, 20 de Septiembre del 2016

Juan José Peralta Dardón
Director Escuela de Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala

Respetable Ingeniero Peralta Dardón

Por medio de la presente informo a usted, que como asesor del Trabajo de Graduación del estudiante universitario **LEONARDO ANDRÉS RECINOS REYES**, quien se identifica con el carné universitario número **2007-21989**, procedí a revisar la tesis de cinco capítulos, cuyo título es: **"INCREMENTO DE VENTAS A TRAVÉS DE ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA LA AMPLIACIÓN DE MERCADO (ROLADO Y TROQUELADO DE LÁMINA) DE UNA EMPRESA TRANSFORMADORA DE METAL"**. La cual encuentro satisfactoria.

En tal virtud, **LA DOY POR APROBADA**, solicitándole darle el trámite correspondiente.

Sin otro particular, es grato suscribirme de usted.

Atentamente,



Ing. Roberto Fabio Díaz Solares
Colegiado Activo No. 11279

Roberto Fabio Díaz Solares
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO No. 11279

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

REF.REV.EMI.187.016

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **INCREMENTO DE VENTAS A TRAVÉS DE ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA LA AMPLIACIÓN DE MERCADO (ROLADO Y TROQUELADO DE LÁMINA) DE UNA EMPRESA TRANSFORMADORA DE METAL**, presentado por el estudiante universitario **Leonardo Andrés Recinos Reyes**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Inga. Karla Lizbeth Martínez Vargas
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Karla Lizbeth Martínez Vargas
Ingeniera Industrial
Colegiada No. 5,706

Guatemala, octubre de 2016.

/mgp



REF.DIR.EMI.009.017

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 **INCREMENTO DE VENTAS A TRAVÉS DE ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA LA AMPLIACIÓN DE MERCADO (ROLADO Y TROQUELADO DE LÁMINA) DE UNA EMPRESA TRANSFORMADORA DE METAL**, presentado por el estudiante universitario **Leonardo Andrés Recinos Reyes**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR a.i.

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, enero de 2017.

/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: **INCREMENTO DE VENTAS A TRAVÉS DE ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA LA AMPLIACIÓN DE MERCADO (ROLADO Y TROQUELADO DE LÁMINA) DE UNA EMPRESA TRANSFORMADORA DE METAL**, presentado por el estudiante universitario: **Leonardo Andrés Recinos Reyes**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, se autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

507/07
Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
DECANO



Guatemala, febrero de 2017

ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Por darme la fortaleza necesaria para salir adelante siempre y no dejarme vencer.
Mi padre	Roger Recinos Sandoval por su apoyo, confianza y sus buenas enseñanzas.
Mi madre	María Antonieta Reyes de León, por todo el amor, apoyo y comprensión. Con su ejemplo me inculcó valores y principios que ayudaron en mi desarrollo.
Mi esposa	Victoria Elizabeth Higueros, por todo su amor y apoyo.
Mi hija	Lucía Alheli Recinos, por ser un ángel en mi vida.
Mis hermanos	Pablo Sebastián y María Alejandra Recinos, por ser mis compañeros de niñez y adolescencia, por las enseñanzas y experiencias adquiridas.
Mi familia en general	Por ser importante influencia en mi carrera y demostrarme lo que es luchar en la vida.

AGRADECIMIENTOS A:

Universidad de San Carlos de Guatemala	Por ser mi casa de estudios, el establecimiento que me brindó el conocimiento.
Facultad de Ingeniería	Por impartirme conocimiento, desarrollar mis fortalezas y formarme profesionalmente.
Mis amigos	Carlos Gómez, Gerson Colíndres y demás amigos que no he mencionado, por compartir esta etapa de mi vida.
Todas las personas involucradas	Por su tiempo y dedicación al brindarme conocimiento y aprendizaje.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VII
LISTA DE SÍMBOLOS	XI
GLOSARIO	XIII
RESUMEN.....	XV
OBJETIVOS.....	XVII
INTRODUCCIÓN.....	XIX
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1. Descripción de la empresa	1
1.1.1. Historia	2
1.1.2. Ubicación	2
1.1.3. Misión	3
1.1.4. Visión.....	4
1.1.5. Objetivos.....	4
1.1.6. Política de calidad.....	5
1.1.7. Organigrama.....	5
1.1.7.1. Funciones de los departamentos.....	6
1.2. Canales de distribución	8
1.3. Medios de promoción	9
1.4. Mercadotecnia	13
1.4.1. Definición	13
1.4.2. Objetivos.....	14
1.4.3. Tipos de mercadotecnia	15
1.5. Planificación estratégica	16
1.5.1. Definición	16

1.5.2.	Características	16
1.6.	Troquelado de lámina.....	19
1.6.1.	Definición.....	19
1.6.2.	Tipos de troquelado.....	20
1.6.3.	Troqueles	21
1.7.	Rolado de lámina	22
1.7.1.	Concepto	22
1.7.2.	Tipos de rolado.....	22
2.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	23
2.1.	Estudio de ventas.....	23
2.1.1.	Análisis de ventas	25
2.2.	Estudio del mercado objetivo	27
2.2.1.	Determinación de la muestra.....	28
2.2.2.	Generación de la encuesta.....	30
2.2.3.	Análisis de la encuesta.....	32
2.2.3.1.	Segmentación del mercado.....	33
2.2.3.2.	Identificación del mercado.....	33
2.2.3.2.1.	Análisis del mercado	34
2.2.3.2.2.	Análisis del perfil del consumidor.....	35
2.3.	Aspectos de la mezcla de mercadotecnia utilizados	36
2.3.1.	Precio	36
2.3.2.	Producto	38
2.3.3.	Promoción	40
2.3.4.	Plaza	42
2.4.	Estudio de la competencia	42
2.4.1.	Puntos de venta	43
2.4.2.	Calidad	44

2.4.3.	Precio	46
2.4.4.	Costo	46
2.4.5.	Estrategias.....	47
2.5.	Estudio de los medios de publicidad	48
2.6.	Análisis FODA de la empresa Cortinas de Guatemala S.A.	48
2.6.1.	Fortalezas.....	49
2.6.2.	Oportunidades	49
2.6.3.	Debilidades.....	50
2.6.4.	Amenazas.....	50
2.7.	Planificación de la estrategia	51
2.7.1.	Con base en fortalezas	51
2.7.2.	Con base en oportunidades.....	52
2.7.3.	Con base en debilidades	53
2.7.4.	Con base en amenazas	54
3.	PROPUESTA PARA DESARROLLAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADOTECNIA.....	55
3.1.	Misión	55
3.2.	Visión.....	56
3.3.	Establecimiento de objetivos	57
3.4.	Desarrollo	57
3.4.1.	Base para la estrategia general de dirección.....	58
3.4.2.	Precios.....	58
3.4.3.	Ventas	60
3.4.4.	Publicidad	61
3.4.5.	Promociones.....	65
3.4.6.	Bases para la determinación del presupuesto	66
3.5.	Herramientas de implementación	68
3.5.1.	Formatos a utilizar	68

3.5.2.	Capacitación.....	70
3.5.2.1.	General.....	71
3.5.2.2.	Específica.....	71
3.6.	Calendarización de actividades.....	72
3.6.1.	Planificación	73
3.6.2.	Presentación	73
3.6.3.	Implementación	74
3.6.4.	Revisión.....	74
4.	GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	75
4.1.	Preparación para la implementación	75
4.1.1.	Lineamientos de mercadotecnia.....	75
4.1.1.1.	Planificación	76
4.1.1.2.	Presentación	79
4.1.1.3.	Implementación	81
4.1.1.4.	Revisión.....	82
4.1.2.	Entidades responsables	82
4.1.2.1.	Gerencia.....	83
4.1.2.2.	Área de ventas	83
4.1.2.3.	Área de mercadotecnia	84
4.2.	Determinación del presupuesto.....	85
4.2.1.	Costos del plan de mercadotecnia	86
4.3.	Proyección financiera	87
4.3.1.	Proyección de ventas	87
4.4.	Distribución de actividades.....	88
4.4.1.	Actividades para la capacitación	88
4.4.2.	Actividades para la estrategia de precios	89
4.4.3.	Actividades para las estrategias de ventas	90
4.4.4.	Actividades para las estrategias de publicidad.....	92

4.4.5.	Actividades para las estrategias de promoción.....	94
4.5.	Implementación del plan de mercadotecnia	96
4.6.	Documentación técnica para la estrategia.....	97
4.6.1.	Capacitación	97
4.6.2.	Precios.....	98
4.6.3.	Ventas	99
4.6.4.	Publicidad	99
4.6.5.	Promoción.....	100
5.	CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PLAN	101
5.1.	Sistemas de control	101
5.1.1.	Indicadores de control	102
5.1.2.	Análisis de comparación.....	103
5.1.3.	Identificación de problemas	104
5.1.4.	Replanteamiento de soluciones.....	104
5.2.	Periodicidad.....	105
5.2.1.	Calendarización de evaluaciones	105
5.3.	Resultados de los medios de publicidad.....	106
5.3.1.	Encuesta evaluando la publicidad	108
5.3.2.	Resultados y estadísticas	110
5.3.3.	Análisis de resultados.....	112
5.4.	Atención al cliente	112
5.4.1.	Encuesta evaluando al servicio	112
5.4.2.	Resultados.....	114
5.4.3.	Interpretación de resultados	116
5.5.	Variables de seguimiento	116
5.5.1.	Volumen de ventas	117
5.5.2.	Atención al cliente.....	118
5.6.	Auditorías	118

5.6.1.	Internas	119
5.6.2.	Externas	120
CONCLUSIONES.....		121
RECOMENDACIONES		123
BIBLIOGRAFÍA.....		125
APÉNDICES.....		127

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Ubicación de CORTIGUA.....	3
2.	Organigrama de la fábrica de cortinas metálicas	6
3.	Diagrama de canales de distribución	8
4.	Vallas publicitarias.....	9
5.	Publicidad medios escritos.....	10
6.	Página web	11
7.	Redes sociales.....	12
8.	Bases para una planificación estratégica.....	18
9.	Lámina troquelada.....	19
10.	Gráfica de ventas mensuales de los años 2011-2015.....	23
11.	Gráfica de porcentaje de ventas por producto	24
12.	Pronósticos de ventas 2016	26
13.	Cortina duela galvanizada.....	38
14.	Cortina troquelada.....	39
15.	Cortina aluzinc	40
16.	Comparación de engranajes	45
17.	Misión del área de mercadotecnia	56
18.	Visión del área de mercadotecnia	56
19.	Valla publicitaria en carretera.....	61
20.	Ubicación propuesta para valla publicitaria	62
21.	Publicidad en medios escritos.....	63
22.	Página de la empresa	64
23.	Página Facebook de la empresa.....	66

24.	Formato de trabajo por área	69
25.	Formato para el registro de clientes.....	70
26.	Capacitación	96
27.	Documentación para capacitaciones	98
28.	Formato para revisión de vallas publicitarias	100
29.	Página de Facebook	106
30.	Diseño de publicidad.....	107
31.	Archivo de la publicidad en revista y periódico	108
32.	Encuesta publicidad.....	109
33.	Estadística del alcance del anuncio	110
34.	Estadística de la percepción del diseño de la publicidad	111
35.	Estadística de la percepción de información en la publicidad.....	111
36.	Encuesta satisfacción de clientes	113
37.	Estadística del servicio del personal de ventas	114
38.	Estadística del servicio de los técnicos de instalación.....	115
39.	Estadística del producto.....	115

TABLAS

I.	Porcentaje de ventas por línea	25
II.	Pronóstico de ventas 2016	26
III.	Fórmula para la muestra	29
IV.	Cálculo de la muestra	30
V.	Modelo de encuesta guiada	31
VI.	Resultados porcentuales de la encuesta	32
VII.	Perfil del consumidor	36
VIII.	Listado de precios.....	37
IX.	Puntos de venta de la empresa y de su competencia directa.....	44
X.	Comparación de elementos de calidad.....	45

XI.	Rango de precios del mercado	46
XII.	Proyección de ventas	87
XIII.	Cuadro comparativo de resultados	103
XIV.	Periodicidad del control	105

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
m²	Metro cuadrado
mm	Milímetro
%	Porcentaje
"	Pulgadas
Q	Quetzal, unidad monetaria de Guatemala

GLOSARIO

Análisis	Examen detallado de una cosa para conocer sus características, cualidades o estado.
Calidad	Conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite caracterizarla y valorarla con respecto a otras de su misma especie, determinando su excelencia.
Comercialización	Introducción de un nuevo producto al mercado bajo condiciones comerciales para su venta.
Demanda	Deseo humano apoyado por el poder de adquisición.
Descuento	Reducción directa en el precio de compra de un producto, durante un determinado período de tiempo.
Mercado	Conjunto de compradores reales y potenciales de un producto.
Mercadotecnia	Proceso social y empresarial, en virtud del cual, tanto individuos como grupos, obtienen lo que necesitan y desean mediante la producción y el intercambio de productos y valores en su interacción con otros.

Perfil	Conjunto de características que, basado en un análisis de variables, describe un objeto de estudio.
Pronóstico	Predicción de lo que el consumidor hará bajo determinadas circunstancias.
Recursos	Conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o para llevar a cabo una acción.
Segmentación	Proceso de dividir algo en grupos uniformes más pequeños que tengan características o necesidades semejantes.

RESUMEN

Se elabora una planificación de *marketing*, en una empresa transformadora de metal, con el objetivo de estructurar acciones que le permitan incrementar su volumen de ventas. El proceso se presenta en cinco capítulos que dan a conocer a la empresa, el área de mercadotecnia, las estrategias que se plantean, cómo implementarlas y cómo evaluarlas.

La descripción, visión, misión, valores, organigrama, canales de distribución y medios de promoción de la empresa, forman parte de los antecedentes generales que se desarrollan en el primer capítulo. También se incluyen algunos fundamentos teóricos utilizados para la elaboración de la planificación.

Para poder efectuar el análisis de la situación actual, presentado en el capítulo dos, se realizan estudios de ventas, mercado y mezcla de mercadotecnia, que utiliza la empresa. Además se analiza el perfil del consumidor, los canales de distribución, competencia, los medios de promoción y publicidad que están disponibles y los que se han de utilizar.

La planificación estratégica de mercadotecnia se presenta en el capítulo tres, en la cual se establece la misión, visión y los objetivos para el área de mercadotecnia integrándolos con las estrategias, sus respectivas herramientas de implementación y calendarización de actividades.

En el capítulo cuatro se plantea la preparación previa de los recursos que intervienen en el proceso de implementación, para que esta pueda cumplir con

éxito el objeto de su creación, por ello se estipulan los lineamientos de mercadotecnia que servirán de guía para llevar a cabo las estrategias y se asignan a las personas que se han de encargar de ello, describiendo sus responsabilidades. Además, se da a conocer cómo se han de distribuir las actividades para la implementación y la documentación técnica correspondiente.

Toda la información proporcionada en el capítulo cinco, busca controlar los resultados de la implementación de estrategias propuestas, dándole un seguimiento que retroalimente y facilite información para la elaboración del siguiente plan estratégico y, en general, para la mejora continua de la empresa.

OBJETIVOS

General

Evaluar los medios apropiados para la ampliación de mercado, que permita realizar una planificación estratégica de mercadotecnia efectiva para el incremento de ventas de una empresa transformadora de metal.

Específicos

1. Estudiar la situación actual de la empresa respecto a *marketing* y su aplicación.
2. Analizar la competencia a la que se enfrenta actualmente la empresa.
3. Evaluar los diferentes medios de publicidad para ser utilizados por la empresa y con ello llegar a su mercado objetivo.
4. Identificar y estudiar el mercado objetivo para que el desarrollo de las estrategias sea efectivo.
5. Realizar un análisis del consumidor, verificando sus características y necesidades para que las estrategias propuestas estén enfocados en el mercado objetivo.

6. Establecer estrategia con base en el análisis FODA que se realice en la empresa.
7. Crear un sistema de retroalimentación para medir la satisfacción del cliente.

INTRODUCCIÓN

Las empresas enfrentan un ambiente competitivo cada vez más intenso, lo que genera, en la mayor parte de ellas, inestabilidad para una adecuada adaptación. Actualmente, las organizaciones buscan prepararse mejor, a fin de asegurar su supervivencia en el mercado, desarrollando planes y estrategias.

La planificación de *marketing*, es un proceso estructurado de investigación que permite analizar la situación de una empresa, desde el planteamiento y justificación de los objetivos, estrategias y programas, hasta la puesta en marcha, evaluación y control de las actividades necesarias para lograr los objetivos establecidos. Este proceso sistemático permite a la empresa identificar y evaluar cualquier oportunidad de mercado que pueda servir como vía para lograr los fines de la organización, así como detectar aquellas amenazas potenciales que pudieran impedir el logro de sus objetivos.

En el presente trabajo de graduación se dan a conocer estrategias de mercadotecnia para el incremento de ventas y mercado de una empresa transformadora de metal, basándose en el estudio de su situación actual y su participación dentro de este sector industrial.

Durante el desarrollo de la investigación se recopila información presentada en cinco capítulos que se integran para la elaboración, presentación, implementación y control de estrategias de *marketing* específico para este tipo de empresa.

1. ANTECEDENTES GENERALES

Es necesario conocer las características de la empresa para la cual se hará una propuesta, desde generalidades administrativas, hasta sus procesos productivos. Esta información permite ampliar el panorama de la temática que se aborda como parte de la investigación realizada.

La descripción, visión, misión, valores, organigrama, canales de distribución y medios de promoción de la empresa, forman parte de los antecedentes generales que se desarrollan en este capítulo. También se incluyen algunos fundamentos teóricos utilizados para la elaboración de la planificación.

1.1. Descripción de la empresa

Cortinas de Guatemala S.A es una empresa dedicada a la manufactura de productos metálicos, enfocándose en la producción e instalación de cortinas metálicas enrollables, portones americanos y motores, para cualquier tipo de portón.

Actualmente posee una fuerza laboral de 60 personas capacitadas para que, con su desempeño, la empresa pueda ofrecer productos y servicios únicos en calidad. También ha construido una moderna planta con superficie techada de 1 250 metros cuadrados con el equipo e infraestructura que permite una producción eficiente.

Esta empresa tiene como principal objetivo, cumplir con los requerimientos de calidad y servicio. Investiga la posibilidad de ampliar la gama de productos y mercados que le permitan posicionarse como líder en esta industria. Al mismo tiempo procura lograr rendimientos económicos que garanticen la rentabilidad a largo plazo de la empresa.

1.1.1. Historia

Cortinas de Guatemala S.A., es una empresa líder en el mercado, que inicia sus operaciones en septiembre del 2001. Desde sus inicios integra un equipo de profesionales de amplia experiencia, enfocados en ofrecer el mejor servicio en la fabricación e instalación de cortinas metálicas enrollables, portones americanos y motores para cualquier tipo de portón y cortinas metálicas de alta calidad.

La empresa posee un área dedicada exclusivamente al desarrollo de mecanismos, productos y sistemas de producción para así lograr reducciones en precios, mejoras en calidad y finalmente la satisfacción integral del cliente.

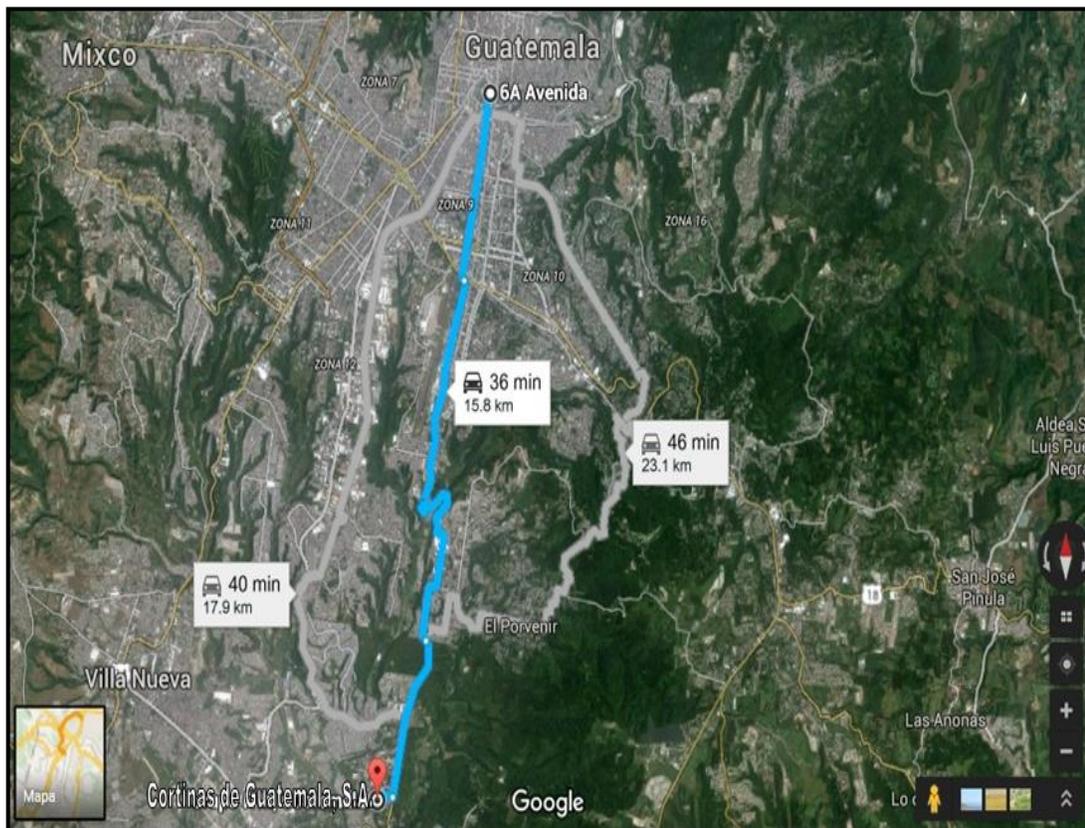
Siempre ha mostrado un especial interés en la innovación de los productos, basándose en la retroalimentación proporcionada por el servicio postventa. Buscan, con estos desarrollos, hacer que los productos cumplan con todas las expectativas de calidad y durabilidad que el mercado exige.

1.1.2. Ubicación

Las oficinas centrales y la planta de producción de la empresa Cortinas de Guatemala S.A. (CORTIGUA), se encuentran ubicadas en la 3ª avenida 4 – 53 zona 6 de la Colonia Los Álamos, San Miguel Petapa, Guatemala, C.A.

Además, cuenta con una sucursal en el suroccidente del país ubicada en la 29 avenida 8 – 41 de la zona 7 de Quetzaltenago. En la figura se muestra la ubicación y sus rutas de acceso.

Figura 1. **Ubicación de CORTIGUA**



Fuente: elaboración propia, con Google Maps.

1.1.3. Misión

La misión de la empresa se basa en la satisfacción del cliente a través de la calidad, que le permita obtener beneficios para accionistas, trabajadores, clientes y comunidad en general. La misión de la empresa es:

“Satisfacer las necesidades de los clientes mediante la fabricación y comercialización de productos de la más alta calidad, diseño y seguridad contribuyendo así a un crecimiento sostenible y rentable de la empresa en beneficio de sus accionistas, trabajadores y comunidad”.¹

1.1.4. Visión

En la visión, la empresa destaca la importancia de los factores que le han permitido estar en la vanguardia del mercado. La visión de la empresa es:

“Mantener la vanguardia en calidad y productos en el mercado de cerramientos enrollables, buscando la mejora de los procesos productivos y manteniendo a los clientes satisfechos”.²

1.1.5. Objetivos

En relación con la misión y visión de la empresa, los objetivos que se han planteado son los siguientes:

- Proporcionar productos de alta calidad, diseño y seguridad.
- Trabajar arduamente, para ofrecer a los clientes una experiencia inmejorable de compra y un excelente servicio postventa.
- Mantener la máxima seguridad y nivel de prevención de riesgos laborales en el centro de trabajo, así como una efectiva vigilancia de la salud laboral.

¹ Cortinas de Guatemala, S. A.

² *Ibíd.*

- Proporcionar máxima seguridad a los comercios, industrias y residencias que adquieran los productos y servicios que ofrece la empresa.

1.1.6. Política de calidad

En cuanto a calidad, la política establecida en la empresa se basa en producir y vender productos de alta calidad, diseño y seguridad, requerida por los clientes, a fin de mejorar su satisfacción. En la empresa se necesita el cumplimiento de lo siguiente:

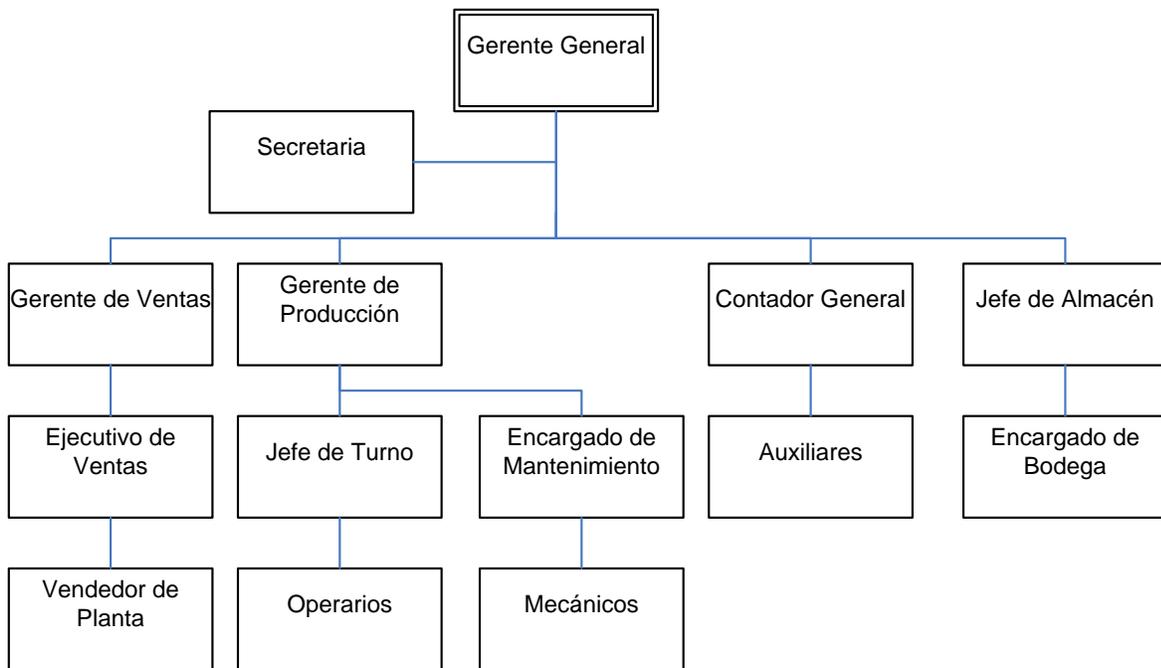
- Toda actividad productiva debe estudiarse para definir los procesos de manera eficiente y describirlos de forma entendible para los empleados que deban ejecutarlos.
- Los empleados deben capacitarse constantemente, respecto a los procesos en los cuales han de intervenir, siempre que se hagan mejoras o actualizaciones.
- El compromiso de los empleados con la empresa, es fundamental, para que puedan desarrollar sus actividades de acuerdo con los procesos establecidos, apoyándose en un sistema de gestión de calidad.
- Las materias primas que se adquieran deben ser de alta calidad y buen precio para ofrecer productos con las mismas cualidades.

1.1.7. Organigrama

El buen funcionamiento, dirección y desarrollo de la empresa, tiene como base una estructura organizacional funcional, con la finalidad de poder

centralizar los esfuerzos y toma de decisiones por departamentos. El siguiente organigrama muestra la estructura organizacional de la empresa.

Figura 2. **Organigrama de la fábrica de cortinas metálicas**



Fuente: elaboración propia.

1.1.7.1. Funciones de los departamentos

Es de gran importancia que cada departamento contribuya de forma eficiente, con la ejecución de sus actividades para el desarrollo de la empresa. A continuación se detallan las funciones de cada uno de los departamentos involucrados:

- Departamento de Ventas: este departamento es el encargado del acercamiento directo con los clientes y toma de pedidos, además presta

servicio para la satisfacción de las necesidades y requerimientos de los mismos para el buen desarrollo del producto solicitado.

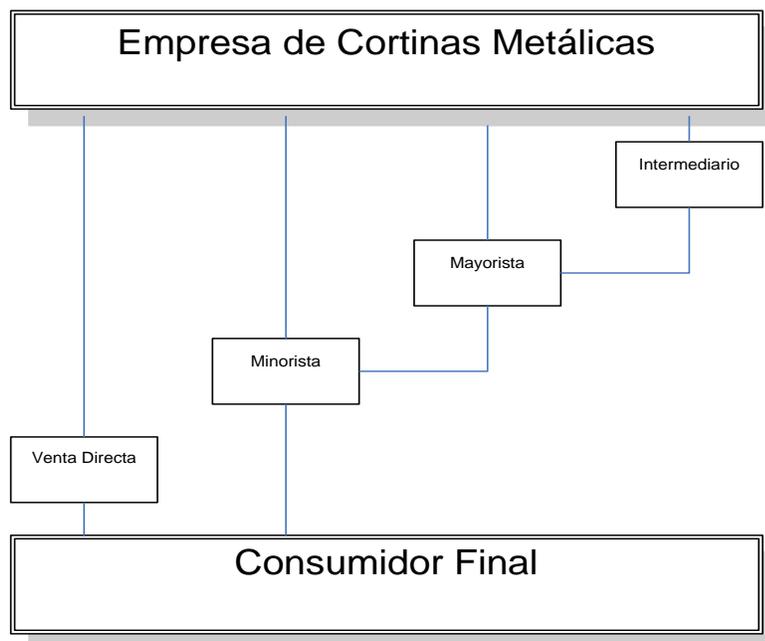
- Departamento de Planificación y Producción: enfocado al ordenamiento, clasificación y elaboración del programa de producción, basado en el análisis de inventarios de materias primas, disponibilidad de tiempo productivo y de mantenimiento, evaluación de compromisos de entregas, además de otros factores necesarios para la producción continua y aprovechamiento al máximo de la capacidad de producción. Responsable de la realización del acto productivo, procesa los rollos de lámina y los transforma en producto terminado, listo para la instalación. Se abastece de insumos necesarios para su desarrollo y trabajo productivo, evita el tiempo muerto y tiempo de ocio.
- Departamento de Almacén: es donde se controla el ingreso y egreso de la materia prima, los repuestos y del producto terminado, se encarga de organizar cada uno de ellos en áreas adecuadas y específicas conforme a sus requerimientos. También reporta la cantidad de productos disponibles en esa área y su estado como parte de sus funciones.
- Departamento de Mantenimiento: este departamento tiene bajo su responsabilidad el funcionamiento óptimo de las máquinas, debiendo apoyarse en procesos de mantenimiento preventivo y correctivo, si fuese necesario. También se encarga del mantenimiento estructural de las áreas de trabajo y del almacén para resguardar el equipo, materia prima y producto terminado que se encuentre en la empresa.
- Departamento de Contabilidad: los miembros de este departamento son los que se encargan de procesar todos los datos financieros de la

empresa, contabilización de cuentas por cobrar, pagar, activos, pasivos, etc.; también es el que distribuye y controla los recursos económicos a cada departamento según las necesidades y requerimientos de cada uno.

1.2. Canales de distribución

La ruta que se le asigna al producto para que pase del productor al consumidor final se le conoce como canal de distribución; dentro de los cuales están involucrados los intermediarios. Actualmente la empresa maneja diversas formas para llevar sus productos al consumidor final y algunas de ellas se presentan en el siguiente diagrama:

Figura 3. **Diagrama de canales de distribución**



Fuente: elaboración propia.

1.3. Medios de promoción

Hay diferentes medios de comunicación que las empresas utilizan para la promoción de sus productos y servicios, entre estos, los más utilizados en las empresas de Guatemala son:

- Vallas publicitarias: son estructuras de publicidad exterior consistente en soportes planos en el que se fijan anuncios con información básica, no tan extensa. En Guatemala, las vallas publicitarias se encuentran ubicadas en las terrazas de edificios y en la carretera; son contratados por mes y generalmente se subcontrata a empresas de publicidad que se encargan del diseño y de la instalación.

Figura 4. Vallas publicitarias



Fuente: Publigráfico.

- Medios escritos: entre los medios escritos más utilizados hasta ahora, son los periódicos y las revistas. En este medio, se puede ampliar la cantidad de información que se desee dar a conocer respecto a los productos que se ofrecen y sus características, la empresa, las ofertas y las facilidades con las que se cuentan.

Figura 5. Publicidad medios escritos



Fuente: <https://www.google.com.gt>. Consulta: junio de 2016.

- Sitios Web: estos sitios son un conjunto de páginas web, relacionadas a un dominio de internet, el cual se puede visualizar a través de internet. En la actualidad, los sitios web se han convertido en uno de los medios más utilizados para ofrecer productos de forma atractiva y dar a conocer de forma dinámica información que se desee compartir.

Figura 6. **Página web**



Fuente: <https://www.google.com.gt>. Consulta: junio de 2016.

- Redes sociales: la revolución de las redes sociales, ha incrementado la necesidad de promocionarse por estos medios, especialmente por Facebook y Twitter. Hay investigaciones que concluyen que los anuncios realizados por determinadas empresas en las redes sociales, generaron un notable incremento económico, mejoras en el servicio, reconocimiento de marca, divulgación y buena publicidad. La mayoría de personas posee, por lo menos, una cuenta en una red social y las empresas recurren a las que poseen mayor popularidad para que la difusión del mensaje sea mayor.

Figura 7. **Redes sociales**



Fuente: <https://www.google.com.gt>. Consulta: julio de 2016.

Hay tres aspectos que se deben considerar a la hora de elegir un medio de comunicación para la promoción en una empresa:

- Alcance: uno de los principales factores a considerar al elegir un medio de comunicación para la promoción, es el alcance que este tiene en el mercado objetivo, es decir, la cantidad de clientes potenciales a los cuales se les puede transmitir información por ese medio.
- Mensaje: es necesario tener claro, qué información se desea compartir y reducirlo a un mensaje conciso, lograr proporcionar la mayor cantidad de información con el mínimo de contenido.

- **Creatividad:** aunque el medio sea el apropiado y el mensaje conciso, si no es atractivo al cliente potencial, no causará el impacto que se desee, por eso la creatividad en la promoción juega un papel bastante importante.

Se considera que el alcance de un medio de comunicación, el mensaje que se transmita y la creatividad que se utilice para ello, son factores que no pueden faltar para que la promoción sea exitosa. Si faltara uno de ellos, aunque se tenga los otros dos, no se alcanzará el resultado esperado.

1.4. Mercadotecnia

Para poder realizar una planificación estratégica de mercadotecnia para una empresa, es necesario tomar en cuenta diferentes fundamentos teóricos. A continuación se presentan algunos conceptos de mercadotecnia que se consideran más relevantes para el desarrollo de la planificación.

1.4.1. Definición

Por ser una herramienta utilizada por diversidad de empresas se encontraron más de 50 definiciones de mercadotecnia en diferentes libros, artículos, publicaciones, etc. sin embargo hay dos que engloban el concepto de forma más integral y estas son:

- Definición de mercadotecnia según AMA, American Marketing Association. Proceso de planeación ejecución y conceptualización de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales.

- Definición de mercadotecnia según el Dr. Philip Kotler. Ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo por un beneficio. Identifica las necesidades insatisfechas y deseos. Se define, mide y cuantifica el tamaño del mercado identificado y el potencial de ganancias. Señala qué segmentos puede una empresa servir mejor, diseñando y promoviendo los productos y servicios adecuados.

En conclusión y de forma puntual, puede decirse que la mercadotecnia es el conjunto de técnicas y herramientas en general, enfocadas a mejorar la comercialización de un producto o servicio.

1.4.2. Objetivos

El objetivo primordial de la mercadotecnia, es la búsqueda constante de medios que permitan incrementar la demanda de un producto o servicio dentro de mercados específicos. Además, se tienen otros objetivos, tales como:

- Satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la investigación de las mismas.
- Buscar los medios apropiados para promover los productos y servicios específicos de una empresa.
- Regular la demanda de productos y servicios que una empresa puede alcanzar.
- Definir estrategias que contribuyan con la consecución de los objetivos de venta de una empresa.

1.4.3. Tipos de mercadotecnia

A nivel mundial, los tipos de mercadotecnia varían conforme a los métodos que se utilicen para cada segmento de mercado, producto y servicio. Entre estos se pueden mencionar los siguientes:

- **Mercadotecnia de productos masivos:** enfocado al segmento de productos de limpieza, cosméticos, alimentación y juguetes, entre otros.
- **Mercadotecnia de servicios:** se enfocan más en temas de ocio, diversión, educación, transporte, seguridad, etc.
- **Mercadotecnia relacional:** busca captar clientes, diferenciándolos por tipo de mercado, para luego fidelizarlos.
- **Mercadotecnia mix:** estudia y analiza las cuatro variables de la mercadotecnia que es el producto, precio, plaza y promoción.
- **Mercadotecnia empresarial:** dirige la atención de los clientes hacia la empresa para su fidelización.
- **Mercadotecnia en línea:** uso de redes sociales y medios electrónicos para llegar hasta los clientes.
- **Mercadotecnia emocional:** uso del estudio de las emociones para definir los medios para llegar al cliente objetivo.

Aunque la mercadotecnia es una sola, estos tipos se definen de acuerdo al segmento al cual se dirige y conforme a los medios que utilizan para ello.

1.5. Planificación estratégica

Al definir qué es una planificación estratégica y las características que debe cumplir para que esta sea efectiva, se conoce la importancia de su elaboración en la consecución de objetivos para cualquier empresa, sin importar su índole. Aunque los fundamentos teóricos de esta herramienta son bastante simples, el impacto que puede tener su aplicación es de grandes dimensiones.

1.5.1. Definición

La planificación estratégica es un proceso en donde se ordenan los objetivos de una empresa, departamento o área, así como sus acciones en un lapso de tiempo determinado.

Generalmente este proceso se asocia a la alta gerencia, sin embargo, es un proceso de comunicación en donde se toman decisiones que involucran a todo el personal de la empresa y, por tanto, todos intervienen de forma directa o indirecta en la determinación de la misma.

1.5.2. Características

En una planificación estratégica enfocada al mercadotecnia de una empresa, se pueden distinguir las siguientes características:

- El principal objetivo de la planificación estratégica, es producir cambios significativos en los mercados de la organización y en la cultura interna de una empresa.

- La planificación estratégica puede utilizarse como herramienta de gestión, para ello se establece el procedimiento y los recursos que se necesiten para alcanzar los objetivos planteados.
- La planificación estratégica de un departamento puede formar parte de la planificación estratégica de una empresa y no debe considerarse como una actividad aislada, sino interrelacionar todos los departamentos y áreas para que esta pueda ser productiva.
- El punto de partida de la planificación estratégica es conocer detalladamente la situación de la empresa en el presente, determinar cuál es la situación en un futuro al conservar su estado y, del mismo modo, establecer cuál es la situación idónea de la misma. En otras palabras, definir donde está la empresa, a donde va y a donde quiere ir.
- Al establecer los objetivos para la planificación estratégica, es necesario que estos sean concretos, medibles cualitativa o cuantitativamente y alcanzables.
- La disponibilidad de los recursos que se requieran para alcanzar los objetivos planteados es vital para que la planificación sea eficiente, además se requiere que las personas involucradas para la consecución de estos objetivos, estén de acuerdo y comprometidos con las actividades que deban desarrollar.
- En la planificación es necesario considerar el tipo de control que se aplicará para medir la eficacia de las estrategias planteadas y verificar que estas se lleven a cabo de la forma prevista y en el tiempo establecido.

Figura 8. **Bases para una planificación estratégica**



Fuente: elaboración propia.

En resumen, para que la planificación estratégica sea eficiente y tenga éxito, es necesario que los objetivos estén bien definidos, que se cuente con los recursos necesarios, que se conozca bien a la competencia, que se disponga de planes alternativos, que todo el personal se involucre y comprometa con la empresa, que se establezcan los controles necesarios, que se coordinen las acciones entre los diferentes departamentos de la empresa, que se eliminen o reduzcan los trámites burocráticos innecesarios y que se le dé importancia a la retroalimentación.

1.6. Troquelado de lámina

Este trabajo se realiza con troqueles en máquinas de movimiento rectilíneo alternativo. Los materiales más utilizados para este tipo de procesos son las láminas de acero y aleaciones ligeras.

Figura 9. Lámina troquelada



Fuente: <https://www.google.com.gt>. Consulta: julio de 2016.

Los troquelados son utilizados en metales, para modelar piezas como monedas, señalizaciones de metal para carreteras, señalamientos de metal de fabricación o industrias, placas oficiales decorativas, señales para industria de hoteles, señales de parques, placas especiales, cortinas metálicas y persianas, entre otros.

1.6.1. Definición

El troquelado es el proceso mediante el cual una lámina plana se somete a ciertas transformaciones, a fin de obtener una pieza de forma específica sin producir viruta.

1.6.2. Tipos de troquelado

Existen diferentes tipos de troquelado, dependiendo de las características deseadas en la pieza a procesar. Entre estos tipos están:

- Perforación: empleado cuando se requieren agujeros en una pieza, es el tipo de troquelado más sencillo.
- Cizallado: se utiliza para reducir grandes láminas a piezas o secciones más pequeñas. Es una operación de corte de una lámina de metal a lo largo de una línea recta entre dos bordes de corte.
- Corte: se da cuando el borde superior o punzón, se mueve hacia abajo, sobrepasando el borde estacionario inferior de corte. Cuando el punzón empieza a empujar el trabajo, ocurre una deformación plástica en las superficies de la lámina, conforme este se mueve hacia abajo ocurre la penetración y corta el metal.
- Punzonado: implica el corte de una lámina de metal a lo largo de una línea cerrada en un solo paso para separar la pieza del material circundante. La parte que se corta, es el producto deseado en la operación.
- Doblado: diseñado para efectuar pliegues simples o compuestos en la pieza en bruto. El doblado se define como la deformación del metal alrededor de un eje recto. El metal dentro del plano neutral se comprime, mientras que el metal por fuera del plano neutral se estira. El doblado toma una forma permanente al remover los esfuerzos que lo causaron.

- Embutición: se emplean para crear formas huecas. Cuando la pieza terminada debe tener una protuberancia en la parte inferior o central suelen emplearse troqueles hidráulicos. En estos, el cuño se sustituye con un pistón que introduce en la pieza agua o aceite a presión, lo que obliga al metal a doblarse hacia afuera contra la matriz.
- Rebordeado: se forma un reborde curvo en piezas huecas. Un tipo especial de troquel de rebordeado, llamado troque de costura con alambre, enrolla firmemente los bordes externos del metal alrededor de un alambre que se inserta para dar resistencia a la pieza.

1.6.3. Troqueles

El troquel es una herramienta que, montada en una prensa, permite realizar operaciones diversas para el modelado de piezas metálicas. A través de sus bordes puede cortar o estampar por presión: planchas, cartones, cueros, etc. hay diferentes tipos de troqueles y entre estos están los siguientes:

- Troqueles simples: realizan una única operación en cada golpe de prensa y su alimentación es manual. Generalmente se usa cuando la pieza es simple y requiere una sola operación.
- Troqueles compuestos: pueden realizar varias operaciones en cada golpe de la prensa y se alimentan de una bobina de chapa automáticamente. Utilizada en piezas con detalles que requieren de más de una operación.
- Troqueles progresivos: modifica el material por medio de operaciones secuenciales previamente definidas para obtener piezas completas. Utilizada para piezas complejas.

1.7. Rolado de lámina

Proceso de laminación, el cual consiste en reducir el espesor de un material por medio de fuerzas de compresión que son generadas por rodillos que giran continuamente.

1.7.1. Concepto

El rolado es un proceso de conformado mecánico por flexión que consiste en deformar plásticamente láminas o perfiles metálicos al hacerlos pasar por medio de rodillos.

1.7.2. Tipos de rolado

Se tienen dos tipos de rolado de láminas, las cuales se describen a continuación:

- Rolado de planos: consiste en doblar lámina utilizando un radio relativamente amplio con el propósito fundamental de obtener la forma curva deseada. Se emplea este proceso, en general, para la fabricación de cilindros para tanques, conos para decantadores, etc.
- Rolado de perfiles: rolado con máquinas equipadas con soporte de apertura, cierre manual, extensiones para incorporar rodillos para el curvado de perfiles, pedales para la rotación de los rodillos y protecciones de seguridad. El rolado de perfiles en general se emplea para la fabricación de arcos arquitectónicos, pórticos curvos, arcos para túneles, etc.

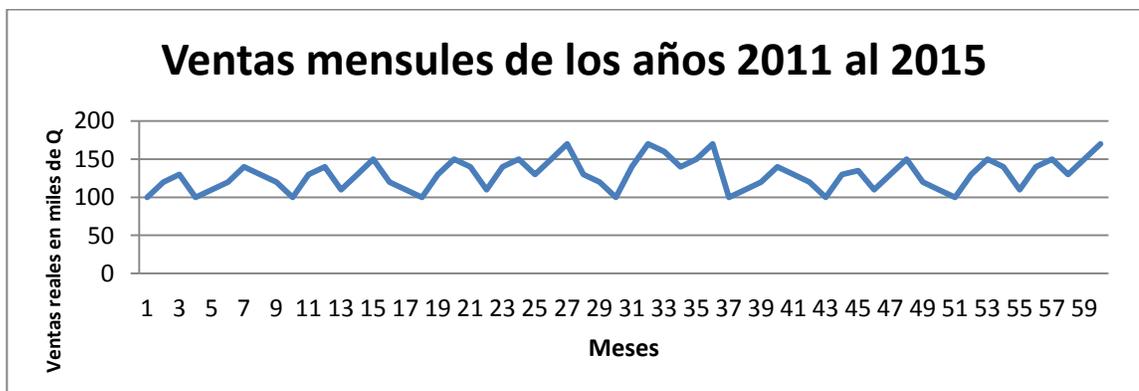
2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Hoy en día para el análisis de la situación actual, se realizan estudios de ventas, mercado y mezcla de mercadotecnia que utiliza la empresa. Además se analiza el perfil del consumidor, los canales de distribución, competencia, los medios de promoción y publicidad que están disponibles y los que se han de utilizar. La información que se obtiene de los estudios realizados, se utiliza para elaborar y presentar un análisis FODA de la situación actual de la empresa que complementa el diagnóstico necesario para la elaboración del plan estratégico.

2.1. Estudio de ventas

En la gráfica se presentan los niveles de ventas del período 2011 – 2015 que permiten conocer el comportamiento mensual de las ventas y visualizar la tendencia de ventas estable.

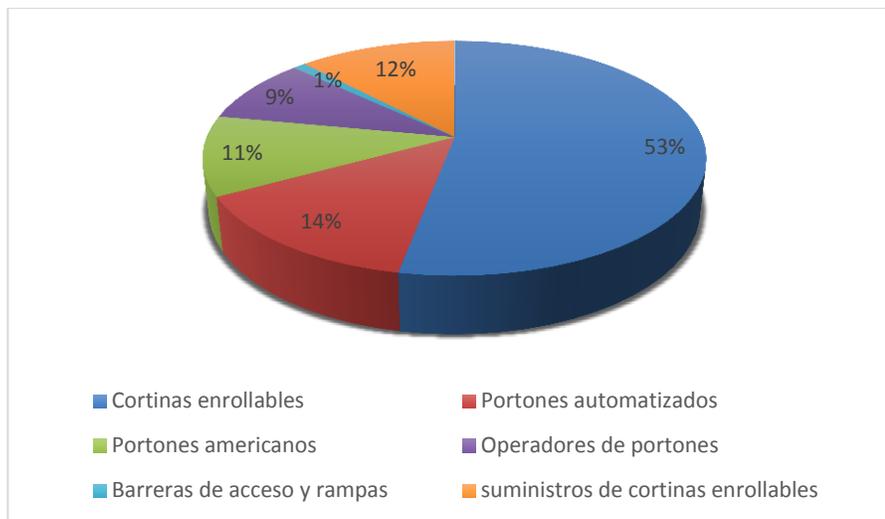
Figura 10. **Gráfica de ventas mensuales de los años 2011-2015**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word.

En la siguiente gráfica, se muestra el porcentaje de ventas que realiza la empresa por producto. Se evidencia que la cortina enrollable es más comercial, ya que el 53 % de las ventas corresponde a este producto; en cambio las barreras de acceso y rampas, cuyo porcentaje de ventas es del 1 %, son productos estáticos para la empresa.

Figura 11. **Gráfica de porcentaje de ventas por producto**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel.

De la información anterior se puede concluir que hay que mejorar las ventas de los portones automatizados, portones americanos, operadores de los portones y suministros de cortinas enrollables, e investigar las razones por las cuales las ventas son bajas.

También se evidencia la necesidad de evaluar si se continúa con las ventas de barreras de acceso y rampas, porque de ser así, es necesario investigar las razones por las cuales el producto no tiene una buena aceptación por el cliente.

En cuanto a las ventas, estas también se pueden agrupar y presentar porcentualmente, creando líneas de productos con características similares, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla I. **Porcentaje de ventas por línea**

NOMBRE DE LÍNEA	NOMBRE DEL PRODUCTO	PORCENTAJE DE VENTAS POR PRODUCTO	PORCENTAJE DE VENTAS POR LÍNEA
Cortinas	Cortinas enrollables	53 %	65 %
	Suministros de cortinas enrollables	12 %	
Portones	Portones automatizados	14 %	35 %
	Portones americanos	11 %	
	Operadores de portones	9 %	
	Barreras de acceso y rampas	1 %	

Fuente: elaboración propia.

2.1.1. Análisis de ventas

Es necesario llevar un registro de la cantidad de ventas que se realizan por período de tiempo, para realizar proyecciones o pronósticos y analizar el comportamiento de las ventas. El análisis facilita la toma de decisiones y contribuye con la eficiencia de la planificación en los diferentes departamentos de una empresa.

En los pronósticos, se trabaja con el supuesto de que los factores que han influido en las ventas del pasado, continuarán haciéndolo en el futuro. Por ejemplo, en Guatemala existe el bono 14, dinero que las personas utilizan para realizar compras grandes. Algunas empresas suponen un incremento de ventas en el mes de julio.

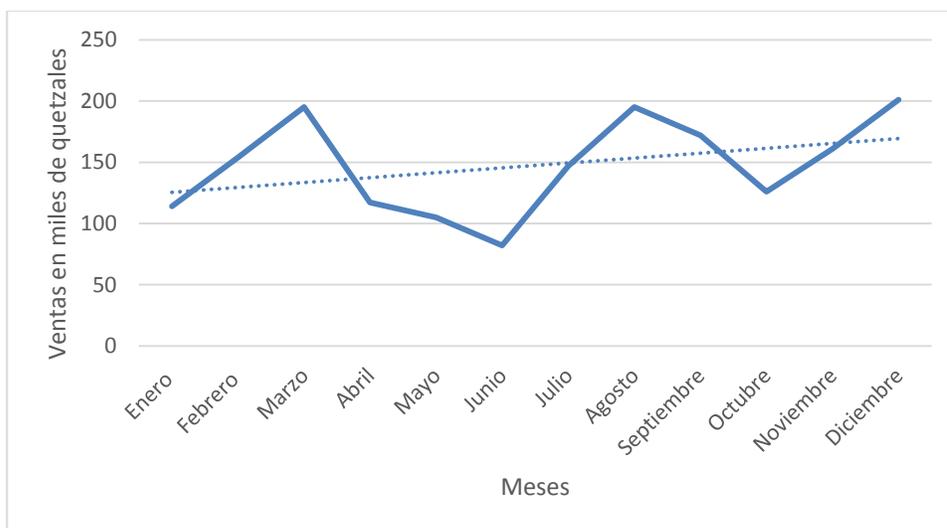
En la siguiente tabla se presenta el pronóstico de ventas 2016 para la empresa bajo estudio, considerando el historial de los últimos 5 años.

Tabla II. **Pronóstico de ventas 2016**

5 AÑOS		
Xh	Índice	Pronóstico
114	0,87	114
134	1,02	154
150	1,15	195
117	0,89	117
114	0,87	105
107	0,82	82
137	1,05	147
150	1,15	195
140	1,07	172
117	0,89	126
140	1,07	161
154	1,18	201

Fuente: elaboración propia.

Figura 12. **Pronósticos de ventas 2016**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word.

En la gráfica anterior, se observa la tendencia de ventas pronosticadas para el año 2016, con base en el promedio de ventas por mes (Xh) del registro de los últimos 5 años. En ella se observa que: marzo, julio, agosto, septiembre y diciembre son los meses con mejores ventas, por lo que la empresa adquiere mayor cantidad de materiales en febrero, junio y noviembre. Para respaldar su capacidad productiva y cubrir la demanda, buscan la mejor programación que les permita mantener los niveles de inventario.

El mes de junio es donde se reporta la menor cantidad de ventas y, aunque puede ser aprovechado para estructurar planes de ventas, promociones u otras tareas administrativas, es necesario investigar las razones por las cuales se tienen ventas tan bajas y si hay forma de incrementar las ventas en ese mes.

2.2. Estudio del mercado objetivo

Cuando una empresa lleva a cabo un estudio de este tipo busca validar que existe un segmento dentro del mercado, al cual le puede interesar el producto o servicio que quiere comercializar. Además, la información recopilada puede utilizarse para el diseño del producto, ya que permite establecer las necesidades del mercado objetivo y crear un producto que pueda satisfacer dichas necesidades.

Este estudio consiste en la recopilación y presentación de información de un mercado objetivo, a través de un conjunto de herramientas seleccionadas adecuadamente conforme al tipo de información que se va a trabajar. Es decir, aunque una misma herramienta, como la encuesta, sea utilizada para adquirir información en la industria de alimentos, no se utilizará la misma en la industria

textil, ya que aunque ambas son encuestas, cada una plantea cuestionamientos específicos que les permite proporcionar la información que se busca.

A través de la información que se obtiene de un estudio de mercado, se identifican las necesidades y características de los clientes potenciales y, al ser procesada, se utiliza para presentar de forma atractiva los productos o servicios que se ofrecen.

2.2.1. Determinación de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra, se pueden utilizar diferentes herramientas estadísticas que permiten adquirir la información necesaria del objeto de estudio, para su posterior análisis. La cantidad de personas que desean información de los productos y servicios que ofrece la empresa, es tomada como base para establecer la muestra, pero también es necesario tomar en cuenta los siguientes factores:

- El porcentaje de confianza con el cual se quiere generalizar los datos desde la muestra hasta la población total.
- El porcentaje de error que se pretende aceptar al momento de hacer la generalización.
- El nivel de variabilidad que se calcula para comprobar la hipótesis.

El primero es el porcentaje de seguridad que existe para generalizar los resultados obtenidos. Es decir que un porcentaje de confianza del 100 % equivale a que no existe ninguna duda para generalizar tales resultados, pero también implica estudiar a la totalidad de los casos de la población. Para evitar

un costo muy alto para el estudio, y debido a que en ocasiones llega a ser prácticamente imposible el estudio de todos los casos, se puede buscar un porcentaje de confianza menor.

El porcentaje de error, equivale a aceptar una hipótesis que sea falsa como si fuera verdadera, o a la inversa, rechazar a la hipótesis verdadera por considerarla falsa.

Al igual que en el caso de la confianza, si se quiere eliminar el riesgo del error y considerarlo como 0 %, entonces la muestra es del mismo tamaño que la población, por lo que conviene correr un cierto riesgo de equivocarse. Es común que se acepten entre el 4 % y el 8 % como error, tomando en cuenta que la confianza y el error no son complementarios.

En este caso, se utiliza un muestreo simple aleatorio, sin conocer el tamaño de la muestra, dado que la población de la ciudad de Guatemala es demasiado extensa. Por tanto se utiliza la siguiente fórmula:

Tabla III. **Fórmula para la muestra**

Fórmula	Variables
$n = \frac{Z^2 p q}{E^2}$	<p>n es el tamaño de la muestra Z es el nivel de confianza p es la variabilidad positiva q es la variabilidad negativa E es la precisión o error</p>

Fuente: elaboración propia.

Debido a que la variabilidad y el error se pueden expresar en porcentajes, hay que tener el cuidado de convertir todos esos valores a proporciones en el

caso de que sea necesario. También hay que tomar en cuenta que el nivel de confianza no es ni un porcentaje, ni la proporción que le correspondería, a pesar de que se expresa en términos de porcentajes.

El nivel de confianza se obtiene a partir de la distribución normal estándar, pues la proporción correspondiente al porcentaje de confianza es el área simétrica bajo la curva normal que se toma como la confianza y la intención es buscar el valor Z de la variable aleatoria que corresponda a tal área. Se procede a calcular el valor de la muestra de acuerdo a la siguiente tabla.

Tabla IV. **Cálculo de la muestra**

Valor de las variables	Cálculo
Z = 1,96 95 % de probabilidad p = 0,5 q = 0,5 E = 8 %	$n = \frac{1,96^2 (0,5)(0,5)}{0,08^2} = 150$

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo al cálculo estadístico realizado, se determina que la muestra es de 150, por lo que es necesario encuestar a 150 personas, obteniendo resultados con un nivel de confianza del 95 %.

2.2.2. **Generación de la encuesta**

En el estudio de mercado, se recopila información a través de una encuesta guiada de respuesta cerrada, con el que se obtenga la opinión que tienen sobre los productos que se ofrecen, el precio de los mismos, el lugar donde los pueden adquirir y el tipo de promoción que prefieren. En

consideración a lo anterior, en la encuesta se formulan dos preguntas por cada elemento del *marketing mix* y tres preguntas generales. La siguiente tabla, muestra el modelo de la encuesta, incluyendo una sección con el significado de las abreviaciones que se utilizan.

Tabla V. **Modelo de encuesta guiada**

ELEMENTO	PREGUNTA	RESPUESTA												
Producto	¿Qué producto le interesaría?	<table border="1"> <tr> <td>CE</td> <td>SCE</td> <td>PAU</td> <td>PA</td> <td>OP</td> <td>B</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Casa</td> <td colspan="2">Comercio</td> <td colspan="2">Oficina</td> </tr> </table>	CE	SCE	PAU	PA	OP	B	Casa		Comercio		Oficina	
	CE	SCE	PAU	PA	OP	B								
Casa		Comercio		Oficina										
	¿Dónde utilizaría nuestros productos?													
Precio	¿Cómo cataloga el precio?	<table border="1"> <tr> <td>ALTO</td> <td>BUENO</td> <td>BAJO</td> </tr> <tr> <td>Contado</td> <td>Tarjeta</td> <td>Pagos</td> </tr> </table>	ALTO	BUENO	BAJO	Contado	Tarjeta	Pagos						
	ALTO	BUENO	BAJO											
Contado	Tarjeta	Pagos												
	¿Cómo pagaría el producto?													
Plaza	¿Visitaría una tienda para ver modelos?	<table border="1"> <tr> <td>SI</td> <td>NO</td> </tr> <tr> <td>SI</td> <td>NO</td> </tr> </table>	SI	NO	SI	NO								
	SI	NO												
SI	NO													
	¿Prefiere ver los modelos en catálogo?													
Promoción	¿Dónde busca información de productos?	<table border="1"> <tr> <td>Tv</td> <td>Radio</td> <td>Internet</td> <td>Prensa</td> </tr> <tr> <td>Vallas</td> <td>Redes</td> <td>Escrito</td> <td>Tv</td> </tr> </table>	Tv	Radio	Internet	Prensa	Vallas	Redes	Escrito	Tv				
	Tv	Radio	Internet	Prensa										
Vallas	Redes	Escrito	Tv											
	¿Qué publicidad prefiere?													
Generales	¿Conoce nuestros productos?	<table border="1"> <tr> <td>SI</td> <td>NO</td> </tr> <tr> <td>SI</td> <td>NO</td> </tr> </table>	SI	NO	SI	NO								
	SI	NO												
	SI	NO												
¿Conoce nuestra empresa?														
	Comercio, oficina, casa, constructora, fábrica cc													
Abreviaturas	CE= cortinas enrollables SCE= suministro de cortinas enrollables PAU= portones automatizados	PA= portones americanos OP= operadores de portones B= barreras de acceso y rampas												

Fuente: elaboración propia.

Esta encuesta, también puede ser aprovechada para promocionar los productos y la empresa en sí; para ello es importante que al momento de encuestar, se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- Catálogo: la empresa debe proporcionarle al encuestador, un catálogo de productos con sus respectivos precios; el cual debe llevar consigo y mostrarlo antes de realizar la encuesta.
- Material informativo: por si una de las personas encuestadas muestra interés en los productos que observa en el catálogo, se les ofrece tarjetas de presentación o volantes, que también la empresa ha de proporcionar.
- Encuestador: este debe tener buena presentación, así como conocer muy bien el producto y la empresa, para dar una mejor impresión de la misma.

2.2.3. Análisis de la encuesta

En la tabla que se presenta a continuación se ordenan los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, para su análisis correspondiente.

Tabla VI. Resultados porcentuales de la encuesta

No.	PREGUNTA	RESPUESTAS					
		CE	SCE	PAU	PA	OP	B
1	¿Qué producto le interesaría?	50 %	7 %	21 %	7 %	13 %	1 %
		CASA		COMERCIO		OFICINA	
2	¿Dónde utilizaría nuestros productos?	22 %		65 %		13 %	
		ALTO		BUENO		BAJO	
3	¿Cómo cataloga el precio?	24 %		66 %		10 %	
		CONTADO		TARJETA		PAGOS	
4	¿Cómo pagaría el producto?	27 %		41 %		31 %	
		SI	NO				
5	¿Visitaría una tienda para ver modelos?	8 %	92 %				
6	¿Prefiere ver los modelos en catálogo?	92 %	8 %				
		TV	RADIO	INTERNET	PRENSA		
7	¿Dónde busca información de productos?	7%	6 %	77 %	9 %		
		VALLAS	REDES	ESCRITO	TV		
8	¿Qué publicidad prefiere?	11 %	65 %	17 %	7 %		
		SI	NO				
9	¿Conoce nuestros productos?	15 %	85 %				
10	¿Conoce nuestra empresa?	21 %	79 %				

Fuente: elaboración propia.

2.2.3.1. Segmentación del mercado

De acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas, se procede a segmentar el mercado. Esto consiste en dividir el mercado objetivo, en grupos pequeños, en donde cada grupo tenga necesidades semejantes que se puedan satisfacer de una forma específica. Los segmentos identificados son los siguientes:

- Sector individual: conformado por clientes directos, sin intermediarios, para uso en residencias, oficinas o locales comerciales.
- Sector comercial: conformado por revendedores, constructoras, bodegas, centros comerciales o fábricas.

2.2.3.2. Identificación del mercado

Con la segmentación del mercado, se procede a identificar las características de estos dos sectores a los cuales se desea satisfacer. Para ello se ha de analizar lo siguiente:

- El mercado: se analizan las necesidades del total de encuestados, describiendo de forma general las características del mercado y el estado actual de la empresa ante este.
- El perfil del consumidor: se elabora un perfil para los consumidores de los dos segmentos identificados.

2.2.3.2.1. Análisis del mercado

De acuerdo a los porcentajes obtenidos en cada una de las respuestas de la encuesta realizada, se pueden concluir que:

Producto: el 50 % de los encuestados comprarían cortinas enrollables, pues las consideran más útiles e incluso necesarios para los comercios. En menor proporción los encuestados adquirirían el producto para casas y muy pocos los usarían en oficinas. Los portones automatizados son los productos de segunda preferencia y en menor cantidad los operadores de portones. Al igual que en el estudio de ventas, el producto de menor aceptación o consumo son las barreras de acceso y rampas ya que solo el 1 % se interesó en él.

Precio: el 24 % de los encuestados considera que el precio es alto, por lo que el precio establecido es competitivo y la mayoría piensa que es buen precio e incluso bajo. Es necesario contar con el servicio de cobro con tarjetas de créditos pues la mayoría de los clientes potenciales prefieren esa forma de pago.

Plaza: la compra/venta por catálogo, ya sea en línea o en físico, es el preferido por la mayoría, muy pocos visitarían una tienda, por lo que no es necesario un local para venta, más si, una oficina en la fábrica para presentar los catálogos y que el 8 % de los que prefieren ver el producto puedan visitarlos.

Promoción: la mayoría de encuestados busca productos y ofertas en internet, e incluso prefieren las redes sociales para enterarse de ofertas y buscar los productos de su preferencia.

Por último, la encuesta evidencia que un 85 % de clientes potenciales desconocen sus productos y que incluso, un 6 % de los que conocen la empresa, no sabe qué productos ofrece. Esto quiere decir que aunque la publicidad llega al consumidor, no está bien dirigida, pues no da a conocer lo que más le interesa a la empresa, que son los productos.

2.2.3.2.2. Análisis del perfil del consumidor

Este no es más que el conjunto de características que describe a un cliente meta, basado en el análisis de las variables de un mercado objetivo. Con esta herramienta una empresa busca:

- Conocer y entender a sus clientes.
- Diseñar productos y servicios que satisfagan las necesidades del consumidor.
- Desarrollar estrategias de venta.
- Establecer los canales de comunicación adecuados.
- Incrementar su competitividad en el mercado

Con base en la información recopilada en las encuestas y el historial de ventas realizadas y proporcionadas por la empresa bajo estudio, se puede establecer un perfil del consumidor para cada uno de los segmentos identificados previamente.

El perfil del consumidor se presenta en la siguiente tabla, agrupando una descripción general del consumidor, nivel de venta, servicio sugerido y el rango de ingresos.

Tabla VII. **Perfil del consumidor**

CARACTERÍSTICA	SECTOR INDIVIDUAL	SECTOR COMERCIAL
Descripción general	Cliente meta que puede adquirir un producto para su residencia, oficina o local comercial	Cliente meta que puede adquirir más de un producto para constructoras, centros comerciales y fábricas
Nivel de venta	Venta potencialmente única a largo plazo	Venta potencialmente media-alta con opción a nuevas adquisiciones e incremento por proyectos
Servicio sugerido	Mantenimiento preventivo	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento preventivo y correctivo • Suministro de repuestos
Rango de ingresos	Q. 5 000,00 a Q. 15 000,00	Q. 15 000,00 a Q. 100 000,00

Fuente: elaboración propia.

2.3. Aspectos de la mezcla de mercadotecnia utilizados

La mezcla de mercadotecnia es una herramienta utilizada para analizar ciertos aspectos que influyen en la consecución de objetivos de una empresa sin importar la rama industrial a la que pertenezca. Para la empresa en cuestión, se toman en cuenta cuatro elementos que son: precio, producto, promoción y plaza.

2.3.1. Precio

El precio puede entenderse por el valor, en unidades monetarias, que se le da a un producto o servicio. Este elemento se analiza para determinar:

- Si el producto o servicio es competitivo
- El margen de ganancia conforme al costo unitario de producción
- La aceptación del consumidor

En la empresa se han establecido 3 precios, basados en el costo unitario del producto, el margen de ganancia deseado y los tipos de clientes que tienen actualmente. En la siguiente tabla, se describen los productos de la empresa en la primera columna; en la segunda, los precios para el cliente final; en la tercera, el precio del cliente tipo B y, en la cuarta, los precios para los clientes tipo A.

Tabla VIII. Listado de precios

DESCRIPCION	CLIENTE FINAL	CLIENTE "B"	CLIENTE "A"
MT. de duela galvalum o aluzinc CAL - 21 (0,72 mm)	16,64	14,74	13,46
MT. de duela galvalum o aluzinc CAL - 23 (0,57 mm)	15,61	13,51	12,34
Tira de resorte 3/16" X 0,30 MTS.	108,45	79,38	74
Tira de resorte 7/32" X 0,30 MTS.	158,03	116,25	102,78
Tira de resorte 9/32" X 1,10 MTS.	717,69	506,9	447,63
Tira de resorte 5/16" X 1,10 MTS.	821,89	580,71	512,89
MT. Guia de 1/16 X 5 cm. LAMINA NEGRA (1RA) X METRO LINEAL	22,79	19,89	18,23
MT. Guia de 3/32 X 7 cm. LAMINA NEGRA (1RA) X METRO LINEAL	66,67	59,26	51,61
Mecanismo de cadena pequeño (HOIST CHAIN)	1 250	1 200	816,67
Link para celosia	2,5	2,08	1,92
Bases para sistema de seguridad	13	11,21	10
Pivote para sistema	6	5,17	4,29
Laña para sistema	6	5,17	4,29
Jalador de cortina	13	11,21	9,29
Jalador de tubo de 5/8" X 1,20 mts.	30	25,86	21,43
Chapa yale para sistema de seguridad	166,67	156,25	147,06
Chapa yale para puerta	264	247,5	232,94
Pasador troquelado y armado de 3/16 X 1"	8,33	7,69	7,14
Juego de portacandados de 3/16 X 1" (LARGO)	10	9,23	8,57
Juego de portacandados de 3/16 X 1" (CORTO)	11,67	10,77	10

Fuente: elaboración propia.

Al analizar este elemento, se estipula el rango de precios ideal para no generar pérdidas con precios muy bajos o muy altos.

2.3.2. Producto

El empaque, garantía, marca y el producto en sí, son solo algunos de los factores que se analizan íntegramente en este elemento. Los productos que ofrece la empresa en la línea de cortinas metálicas esta:

- Cortina de duela cóncava tradicional de 10 centímetros de alto por 1,8 centímetros de peralte. Recomendada para locales comerciales, oficinas y bodegas.

Figura 13. **Cortina duela galvanizada**



Fuente: www.cortigua.com. Consulta: agosto de 2016.

- Cortina troquelada: fabricada en acero galvanizado, con perforaciones rectangulares de 8 centímetros por 2 centímetros. La calidad de esta

cortina es permitir la entrada de aire cuando se requiere ventilación y además exhibir productos diversos con la misma seguridad.

Figura 14. **Cortina troquelada**



Fuente: www.cortigua.com. Consulta: agosto de 2016.

- Cortina aluzinc o galvanum: cortina fabricada en acero recubierto en aluminio y zinc, en espesor calibre 21 (0,73 mm.) Por sus propiedades es resistente a la corrosión y es un excelente aislante térmico.

Figura 15. **Cortina aluzinc**



Fuente: www.cortigua.com. Consulta: agosto de 2016.

2.3.3. Promoción

La promoción es un conjunto de acciones que se encargan de interactuar con el mercado meta, influenciando su percepción sobre la empresa, sus productos, servicios y ofertas, que le permitan alcanzar sus objetivos planteados. Por eso, se analiza la promoción de la empresa bajo estudio, con base en su capacidad para comunicar, informar y persuadir al mercado meta.

Son muchas las herramientas o métodos empleados para la promoción, que pueden determinar la eficiencia de este elemento. Entre estos están la publicidad, el *marketing* directo, *marketing* interactivo, promoción de ventas, relaciones públicas y ventas personales, entre otras. Para analizar si estos métodos son eficientes, primero se describe la función de cada uno:

- **Publicidad:** transmitir información, crear una actitud o inducir a una acción beneficiosa para el anunciante. Es una comunicación en masa, pagada e

impersonal, pero generalmente efectiva para propagar información a gran escala.

- *Marketing* directo: generar respuesta y facilitar las transacciones con los consumidores. El canal de comunicación es directo, se centra en la venta directa, el uso de correos, llamadas telefónicas o entrega de volantes, entre otros, para transmitir la información.
- *Marketing* interactivo: facilitar el flujo bidireccional de información, por medios interactivos. En el, los usuarios participan la forma y contenido de la información que reciben en tiempo real, simplificando el trabajo del anunciante y proporcionando mayor libertad e información al consumidor.
- Promociones de venta: administrar las acciones que integren las necesidades del consumidor, del distribuidor y al departamento de ventas. Las rebajas de precios, bonificaciones, concursos o sorteos son actividades dirigidas al consumidor; mientras que los descuentos excepcionales, créditos, regalos por compra, bonificación en producto y financiamiento a publicidad grupal, son acciones dirigidas al distribuidor; por último, los concursos de ventas, primas de comisiones y premios por venta meta, son las actividades que se dirigen al departamento de ventas de la empresa.
- Relaciones públicas: evaluar las actitudes del público, identificar las políticas o procedimientos de la empresa que son de interés público y ejecutar un programa de acciones para conseguir la comprensión y aceptación del mercado meta. Básicamente se puede decir que está enfocada a la imagen corporativa.

- Ventas personales: ayudar o convencer a posibles compradores para que adquieran el producto o servicio de la empresa. Son una forma de comunicación interpersonal, en la que un individuo puede contactar o visitar a otro para darle a conocer los productos de una empresa por medio de catálogos o mostrándole directamente los productos.

2.3.4. Plaza

Este elemento se refiere a las estrategias de distribución, analiza todos los medios o canales que la empresa utiliza para distribuir sus productos, evaluando si estos son los adecuados para ello.

En la plaza, también se tienen que considerar los puntos de venta o de atención al cliente; el lugar y tipo de almacenamiento; las formas de distribución, incluyendo transporte; la cantidad y tipos de intermediarios con los cuales se trabajan; es decir, todo aquello con lo cual la empresa puede garantizar que el consumidor puede adquirir el producto.

Cuando se evalúa este elemento, se puede determinar si los puntos de ventas son adecuados y si los tiempos de entregas cumplen con lo esperado. Al enfocarse en la distribución física, se incluye el almacenamiento y transporte de los productos terminados para asegurar la integridad de los productos en este proceso y las condiciones del lugar donde el consumidor puede adquirirlo.

2.4. Estudio de la competencia

Es importante que la empresa conozca las características de las empresas que representan una competencia ya sea directa o potencial, en este estudio se identifican tres tipos de competencias y se describen a continuación:

- Empresas iguales: competencia directa, conformada por empresas que llevan años en la fabricación, instalación y mantenimiento de cortinas metálicas, sólidas, pero sin vistas a crecimiento.
- Empresas inversoras: competencia potencial conformada por empresas nacionales o internacionales que deseen invertir en la producción de una nueva línea de cortinas metálicas en el mercado guatemalteco.
- Empresas nuevas: competencia potencial integrada por distribuidores o empresas nuevas que deseen incursionar en la industria de las cortinas metálicas y que deseen introducir su propia marca.

Entre las diferentes empresas que conforman la competencia directa, y que se dedican a la fabricación e instalación de cortinas metálicas, se encuentran las siguientes:

- América
- Construcort
- Cortina acero
- Construcciones Guate metal

2.4.1. Puntos de venta

La empresa cuenta con dos puntos de venta mientras que las empresas de la competencia directa cuentan con uno solo. La sucursal le permite abastecer a diferentes regiones a nivel nacional, generalmente a sectores individuales, mientras que la central atiende al sector comercial.

En la siguiente tabla, la primera columna, presenta el nombre de la empresa y sus competidores directos; la segunda columna, contiene las direcciones de cada punto de venta; y la tercera columna, representa el número de puntos de venta que tiene cada empresa.

Tabla IX. **Puntos de venta de la empresa y de su competencia directa**

EMPRESA	DIRECCIÓN	#PDV
CORTINAS DE GUATEMALA S.A.	3ª avenida 4-53 zona 6, San Miguel Petapa 29 avenida 8 – 41 de la zona 7 de Quetzaltenango	2
AMÉRICA	31 av. B, -54 zona 7 colonia Centroamérica	1
CONSTRUCORT	14 av. 1-59 zona 1	1
CORTINA ACERO	12 av. A 2-29 zona 2 Mixco, Guatemala	1
CONSTRUCCIONES GUATEMETAL	ruta 3 número 0-14 zona 4	1

Fuente: elaboración propia.

2.4.2. Calidad

La calidad de los productos que fabrica la empresa se puede evidenciar en los materiales de cada una de sus piezas, en sus procesos productivos y en su correcta funcionalidad al instalarlo. Sin embargo, para fines comparativos de calidad entre el producto de la empresa y de la competencia, se evalúa una de sus principales especificaciones técnicas que son los engranajes.

Tabla X. **Comparación de elementos de calidad**

Cortinas de Guatemala S.A.	OTRAS EMPRESAS
Engranajes de hierro fundido de 1" de espesor	Engranajes de hierro colado de ½ " de espesor
Ejes de tubo de 4" de espesor con una barra interior de acero 705 que sostiene la presión de los resortes helicoidales de acero sueco de 3/16" de espesor	Ejes de tubo de 2" de espesor con muelles laterales y separadores hechizos, mecanismo forzado.

Fuente: elaboración propia.

Figura 16. **Comparación de engranajes**



Fuente: elaboración propia.

2.4.3. Precio

Se investiga el rango de precios que se manejan en las empresas de la competencia directa, tomando como referencia el precio de una cortina metálica por metro cuadrado, y se compara con el precio de este producto en CORTIGUA, obteniendo lo siguiente:

Tabla XI. **Rango de precios del mercado**

Precio en CORTIGUA	RANGO DE PRECIO EN OTRAS EMPRESAS
Q. 270,00 m ²	Precio _{mínimo} : Q. 230,00 m ² – Precio _{máximo} : Q. 320,00 m ²

Fuente: elaboración propia.

El precio que ofrece la empresa es intermedio, según la información encontrada, solo hay una empresa que vende productos a un precio menor.

2.4.4. Costo

Como es de suponer, las empresas no publican información respecto a sus costos, sin embargo, si es posible hacer un análisis al recopilar información que permita hacer una comparación. Para determinar cómo está la empresa respecto a su competencia, en cuanto al costo de producción, se pueden analizar dos puntos clave que son:

- La materia prima
- La mano de obra

En cuanto a la materia prima, se investiga en las empresas consideradas como competencia, la procedencia de sus materiales; todas trabajan con materiales importados de Europa y Estados Unidos, en su mayoría. CORTIGUA al igual que su competencia, manejan costos de materia prima similares.

Cortigua tiene 50 trabajadores, mientras que el promedio de mano de obra que posee el grupo de las otras empresas es de 40. Se puede pensar que esto incrementa el costo sin embargo, si se hace la evaluación en función de la demanda, el costo asociado a la mano de obra es competitivo.

2.4.5. Estrategias

Hay diferentes estrategias, utilizadas por la competencia, para vender sus productos. La forma en que se promocionan y los medios que utilizan son similares; entre estas se tienen:

- a) Publicaciones en revistas del sector de la construcción
- b) Participación en ferias de la construcción
- c) Redes sociales para interactuar con clientes
- d) Publicación en medios escritos, volantes y afiches
- e) Agentes vendedores ubicados en diferentes regiones de Guatemala
- f) Páginas web con catálogo de productos

Se realiza una investigación de las estrategias de mercadotecnia utilizadas por las empresas consideradas como competencia, por medio de llamadas telefónicas, la consulta de sus respectivas páginas web y la revisión de sus redes sociales; con base en esta investigación, se encuentra que dos de las empresas hacen uso de las estrategias enlistadas anteriormente; una usa solo el inciso b) y e); mientras que la otra empresa usa el inciso b), d), e) y f).

2.5. Estudio de los medios de publicidad

Se estudian los medios de publicidad que utiliza actualmente la empresa para captar la atención del consumidor, entre estos se tienen los siguientes:

- Vallas publicitarias: ubicadas en diferentes puntos del país
- Medios escritos:
 - Revistas: específicamente en la revista Espacios
 - Periódicos: paga 1 espacio mensual en el Periódico y Prensa Libre
 - Guía telefónica
- Medios web: www.cortigua.com, en donde tiene catálogo de productos
- Redes sociales: Facebook, google+, twitter

2.6. Análisis FODA de la empresa Cortinas de Guatemala S.A.

Esta es una herramienta esencial para proveer los insumos necesarios al proceso de elaboración de la estrategia de mercadotecnia que ayude al incremento en el volumen de ventas de la empresa.

En este análisis, se consideran diferentes factores que representan las influencias del ámbito externos de la empresa, que inciden en su qué hacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la misión.

La previsión de oportunidades y amenazas posibilitan la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar las acciones a tomar. Mientras que las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la empresa, verificando dentro del proceso de sus productos, en qué aspectos sobresalen positivamente y negativamente con un impacto en el cumplimiento de objetivos.

2.6.1. Fortalezas

Basados en la observación directa e investigación de historiales de venta y de producción, se identifican tres fortalezas importantes que son:

- F1. Infraestructura: cuenta con una planta de 1 250 m², medios técnicos y servicios que permiten una producción integrada con capacidad productiva para abastecer la cantidad de ventas actuales, e incluso alcanzar un incremento, hasta de un 50 % más, con algunas adaptaciones.
- F2. Optimización de recursos: los trabajadores de la empresa demuestran compromiso con la optimización de recursos al no desperdiciar materiales ni perder tiempo en horas productivas.
- F3. Gestión de calidad: cuentan con procedimientos estandarizados, registros de las actividades, normas internas de operación y personal comprometido, tanto del área de producción como de ventas.

2.6.2. Oportunidades

Basados en la investigación realizada, se pueden identificar las siguientes oportunidades para la empresa:

- O1. Nuevos productos: desarrollo de nuevas cortinas metálicas con peso más liviano que el que se ofrece actualmente y que su manipulación sea más práctica, tanto para los técnicos que lo instalan, como para el cliente.

- O2. Asociaciones: el asociarse con distribuidores que tengan clientes y canales de distribución establecidos, permite ampliar la cobertura en diversas regiones sin que requiera de una inversión para ello.
- O3. Nuevos mercados: la empresa puede incursionar en mercados donde la competencia no ha presentado fuerza. Exportar los productos a países centroamericanos.

2.6.3. Debilidades

Entre los factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir en la empresa bajo estudio, se encuentran los siguientes:

- D1. Rotación externa de personal: específicamente de los agentes de ventas, lo cual le da inestabilidad a la fuerza de ventas.
- D2. Pérdida de clientes: como resultado de la rotación externa al momento de que algunos agentes se lleven su cartera de clientes.
- D3. Mal servicio al cliente: aunque si se tiene un historial de ventas, no se tiene estipulado un plan de seguimiento, que permita mejorar el servicio al cliente.

2.6.4. Amenazas

Entre los aspectos negativos externos que podrían obstaculizar la consecución de los objetivos de la empresa, están:

- A1. Incremento de la competencia: la cantidad de empresas que quieren fabricar la misma gama de productos es bastante grande, generalmente son empresas que se han dedicado a la comercialización durante muchos años.
- A2. Precios bajos: algunas empresas han optado por bajar los precios al máximo a manera de que se hace difícil competir en ese aspecto.
- A3. Productos sustitutos: hay muchos centros comerciales que optan por no usar cortinas metálicas sino puertas de vidrio, porque son más cómodas, tienen buena presentación y permite la visibilidad de los productos aunque estas estén cerradas.

2.7. Planificación de la estrategia

Aunque hasta el momento no se ha redactado un plan estratégico de mercadotecnia como tal, si se efectúa un análisis FODA anual, el cual es utilizado por el gerente para definir acciones a tomar. Con base en cada elemento del análisis realizado anteriormente, se definen las siguientes estrategias.

2.7.1. Con base en fortalezas

A continuación se presenta un listado con las estrategias por fortaleza identificada:

- Infraestructura: para incrementar las ventas, la empresa debe tener capacidad productiva suficiente. Gracias a su infraestructura, tanto producción como ventas, pueden incrementarse hasta en un 50 % sin

necesidad de una gran inversión. Sin embargo si hay que definir las adaptaciones que se requieran, para establecer un presupuesto y programar las actividades necesarias, coordinándolas para no interrumpir las actividades productivas actuales.

- Optimización de recursos: si el desperdicio de materiales es mínimo o incluso nulo; las horas productivas son aprovechadas al máximo y el personal contribuye con la optimización de recursos en general, es posible mantener bajo los costos de producción y en consecuencia ofertar productos en temporadas bajas. Entonces, hay que definir un rango de precios con los cuales se puede trabajar dicha ofertas.
- Gestión de calidad: la calidad en los productos de la empresa le permite garantizar el producto. Cuando se elabore la publicidad, la empresa puede ofrecerle al cliente una garantía de calidad que respalde su compra.

2.7.2. Con base en oportunidades

Según las oportunidades identificadas, se presenta la siguiente lista de acciones a tomar:

- Nuevos productos: es necesaria la creación de un área de investigaciones que le permita a la empresa desarrollar nuevos productos, no solo en cuanto a la presentación, sino en cuanto a materiales y accesorios de seguridad.
- Asociaciones: se puede ampliar la cobertura, si se buscan asociaciones con distribuidores de este tipo de productos o de productos similares, ofreciéndoles capacitación para instalaciones y buenos precios.

- Nuevos mercados: es necesario evaluar el costo de exportación de productos a países centroamericanos, para validar la competitividad que se puede alcanzar en otros países.

2.7.3. Con base en debilidades

Para eliminar o disminuir los factores críticos negativos encontrados en la empresa bajo estudio, se pueden tomar las siguientes medidas estratégicas:

- Rotación externa de personal: mejorar la comisión de ventas, capacitar más al personal en cuanto a técnicas de venta y crear un sistema de motivación en esa área. Se considera que el personal de producción está más motivado y comprometido con la empresa, evaluar cuáles son los factores que han contribuido para ello.
- Pérdida de clientes: fidelizar al cliente es esencial para evitar la pérdida de clientes, se puede hacer asignando a una persona específicamente para darle seguimiento a todas las ventas que se realicen, para que el cliente no trate únicamente con el agente de ventas.
- Mal servicio: programar llamadas a clientes cada 6 meses para control del buen funcionamiento de los productos adquiridos e informarle de ofertas, promociones o nuevos productos que están disponibles. Capacitar a los técnicos, para que al instalar los productos puedan interactuar con el cliente de forma respetuosa, inteligente y animada.

2.7.4. Con base en amenazas

Para enfrentar los aspectos negativos externos que podrían obstaculizar la consecución de los objetivos de la empresa, se pueden tomar las siguientes acciones estratégicas:

- Incremento de la competencia: evaluar la posibilidad de mejorar las comisiones por ventas para las empresas que comercializan los productos de la empresa, ofrecerles ser distribuidores exclusivos de la marca en la región donde se encuentren.
- Precios bajos: solo hay una empresa que ofrece precios más bajos que los de la empresa estudiada, se considera que se puede ofertar un precio más bajo al reducir en un 30 % el margen de ganancia, únicamente para el sector en el que distribuye la competencia.
- Productos sustitutos: hay que hacer énfasis en las debilidades de las puertas de vidrio, por ejemplo la probabilidad de que tenga que cambiar el producto porque se quiebre o se desgaste la chapa y ocasione accidentes, es tres veces mayor que la de una cortina metálica. Otra forma de presentarlo sería haciendo énfasis en las cualidades de las cortinas, que no se quiebran, que son más seguras y que el índice de accidentalidad por el uso de este producto es nulo.

3. PROPUESTA PARA DESARROLLAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADOTECNIA

Para incrementar las ventas, a través de estrategias de mercadotecnia que permitan ampliar el mercado de una empresa transformadora de metal, se propone desarrollar una planificación estratégica de mercadotecnia.

Se establece la misión, visión y los objetivos para el área de mercadotecnia, que al integrarlos con la información recabada de los estudios realizados en el capítulo anterior, sirven de base para la planificación estratégica del mismo.

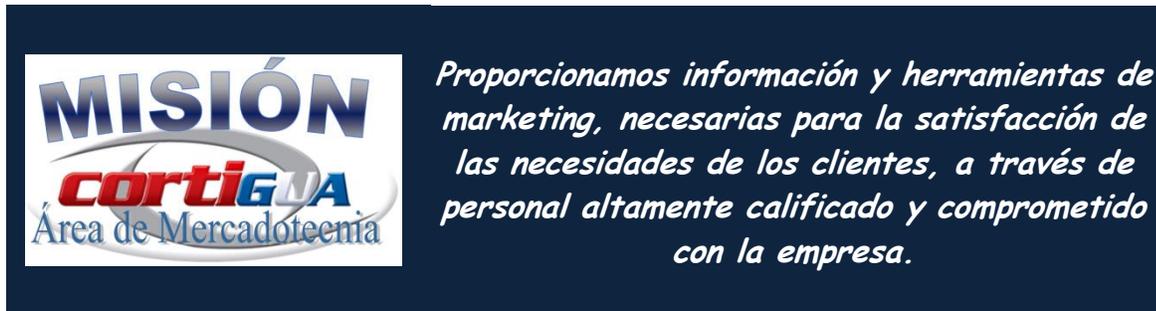
Posteriormente se presenta el desarrollo de la propuesta y sus respectivas herramientas de implementación; complementándolo con una calendarización de actividades propias de la planificación, presentación, implementación y revisión de dicha propuesta.

3.1. Misión

La misión del área de mercadotecnia de la empresa, debe generar identidad y definir el carácter del área. Esta puede considerarse como una guía que señala la contribución de la mercadotecnia, a la empresa en general.

Al plantearla se consideraron tres aspectos importantes que son: a) la misión general de la empresa, b) qué es lo que se hace en el área y c) los recursos que se utilizan para ello. De tal forma que la misión del área de mercadotecnia de la empresa se presenta en la siguiente figura.

Figura 17. **Misión del área de mercadotecnia**

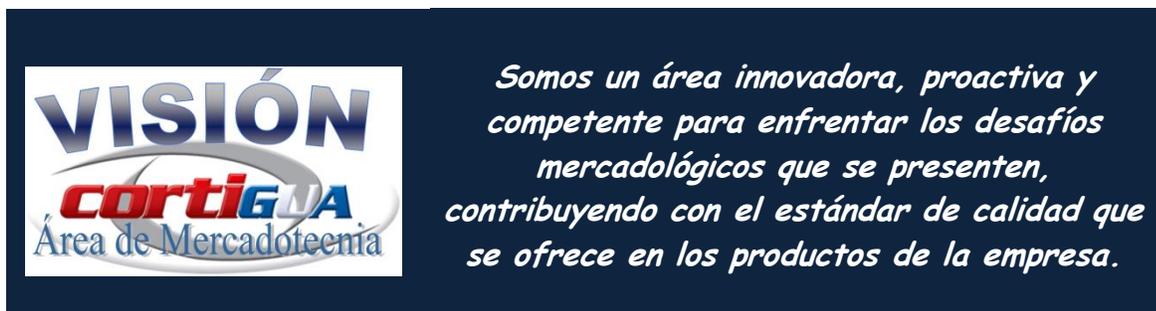


Fuente: elaboración propia.

3.2. **Visión**

Para dar a conocer lo que es el área de mercadotecnia para la empresa, se plantea la visión que se presenta en la siguiente figura.

Figura 18. **Visión del área de mercadotecnia**



Fuente: elaboración propia.

Se dice que es innovadora con base en su constante búsqueda de nuevos productos, materiales y mercados; es proactiva porque presenta propuestas de mercadotecnia continuamente; además es competente, porque el personal del área cuenta con los conocimientos necesarios y se mantienen actualizados.

3.3. Establecimiento de objetivos

El área de mercadotecnia puede definir a dónde quiere llegar, basado en lo que ha alcanzado hasta el momento, cómo lo ha logrado y lo que considere que debe alcanzar respecto a lo que la empresa espera del área. De acuerdo a lo anterior, se establecen los siguientes objetivos:

- Establecer las estrategias de mercadotecnia que permitan a la empresa alcanzar su objetivo de incrementar las ventas anuales.
- Proporcionar herramientas de retroalimentación, para evaluar el impacto de las estrategias planteadas y que la información recabada pueda usarse de base para la siguiente planificación.
- Capacitar e informar al personal involucrado, sobre las actividades que se proponen en la presente planificación.
- Promover la innovación, trabajo en equipo, buena comunicación, respeto y responsabilidad para crear un buen ambiente laboral.
- Optimizar los recursos disponibles para el desarrollo de actividades propias del área de mercadotecnia.

3.4. Desarrollo

Primero se formula la base para que el plan estratégico se lleve a cabo eficientemente y, después, se describen las acciones a tomar en cuanto a precios, ventas publicidad y promociones.

Para que la propuesta pueda desarrollarse, es necesaria la colaboración de los trabajadores de la empresa, que de algún modo están relacionados con las estrategias propuestas. Además, se incurren en algunos costos, que hacen necesario identificar los aspectos a considerar, para que la empresa pueda elaborar un presupuesto acorde a sus necesidades financieras normales y que incluyan las actividades estratégicas planteadas.

3.4.1. Base para la estrategia general de dirección

En el desarrollo de la propuesta se identifican cuatro etapas, las cuales se consolidan en una estrategia general de dirección; estas son:

- La planificación: se plantean las estrategias de mercadotecnia que se han de implementar para incrementar las ventas de la empresa.
- La presentación: se dan a conocer las estrategias a los miembros de la empresa, sobre todo, a los que intervienen de algún modo con las actividades a realizar como parte del plan estratégico.
- La implementación: se define la forma en que se ha de desarrollar el plan estratégico planteado.
- La revisión: se verifica si las acciones tienen un impacto positivo o negativo con base en los objetivos planteados.

3.4.2. Precios

Siendo el precio, el valor monetario que se le asigna a un producto al ofrecerlo en un mercado, se proponen las siguientes estrategias:

- Reducir el precio de los productos de la empresa, con el fin de atraer una mayor clientela, incentivar las ventas y ganarle mercado a la competencia, si se logra igualar precio ofreciendo mayor calidad. El precio se establece a través de una relación entre el costo unitario y el margen de ganancia deseado. Eso quiere decir, que el precio puede reducirse de dos formas:
 - La primera, es una reducción del margen de ganancia de hasta un 30 % por unidad vendida; esta ganancia puede recuperarse por volumen de venta y por eso se ofrece a clientes del sector comercial.
 - La segunda, es la reducción del costo unitario, que puede obtenerse con mejoras en el proceso productivo o cotizando con nuevos proveedores que ofrezcan la misma calidad de las materias primas y materiales a un precio más bajo.

- Establecer un rango de precios para los clientes de la empresa. Esto puede hacerse de dos formas distintas:
 - Tomando el precio actual, que es Q. 270,00, como el precio medio del rango a establecer. El precio máximo y mínimo se define con el precio medio \pm 30 % sobre el margen de ganancia deseado.
 - Tomando el precio actual, que es Q. 270,00, como el precio máximo y el precio mínimo sería Q. 230,00 que es el precio más bajo que se encontró en la competencia.

El precio que se ofrezca puede hacerse con base en el volumen y frecuencia de compra del cliente, ya sea del sector individual o del sector comercial.

3.4.3. Ventas

El incremento de las ventas es el objetivo primordial, por eso todas las estrategias se enfocan en ella. Pero más específicamente se consideran tres aspectos importantes en esta área:

- **Recurso humano:** el personal requiere capacitación constante para ampliar su conocimiento sobre los productos que la empresa ofrece, en cuanto a características, beneficios, mantenimiento y política de precios. El personal del área de ventas y el de instalación, son los representantes de la empresa ante los clientes y es por eso que se considera importante capacitarles, brindándoles herramientas para que puedan desempeñarse mejor y así incrementar las ventas.
- **Mercado:** es necesario darle seguimiento y atención personalizada a los clientes de la empresa, y para ello, es indispensable llevar un registro con los datos generales de los clientes, incluyendo el tipo de productos y servicios que se les ha proporcionado a ambos sectores. Al aplicar este tipo de estrategia, se busca brindar un excelente servicio al cliente, alcanzar la fidelización de los clientes actuales, la recomendación boca a boca y la ampliación de mercado por medio de asociaciones.
- **Producto:** una garantía de calidad en los productos que vende, es una estrategia que la empresa puede aprovechar para atraer más clientes, asegurándose que las materias primas que utiliza sean de alta calidad al mejor precio; la investigación continua de materiales y accesorios que mejoren la presentación, calidad o seguridad de los productos también puede ser una importante estrategia para el incremento de ventas.

3.4.4. Publicidad

Enfocado en los mensajes que se envían al público en general, mediante periódico, revistas, exhibiciones, anuncios especiales y páginas web. Se paga por un espacio para mostrar el mensaje que se desee transmitir y se considera que no es necesario incrementar el presupuesto que se tiene para publicidad, pero si es necesario prestar especial atención al control del contenido y gráficos que se han de mostrar en ellos, así como la ubicación de los mismos; por lo tanto, se propone realizar algunos cambios en la publicidad efectuada en vallas, periódico y página web.

Figura 19. **Valla publicitaria en carretera**



Fuente: elaboración propia.

La figura anterior muestra una valla publicitaria, que en contenido está enfocado al sector individual para uso residencial, pero está ubicado en carretera a Pueblo Nuevo Viñas donde no hay muchos residenciales, ni tránsito vehicular. Por lo tanto, se propone cambiarlo a carretera a El Salvador entre el kilómetro 9 y 15, por tener más afluencia vehicular; hay aproximadamente 30 residenciales a su alrededor y es un área bastante comercial. Considerando que el costo de una valla en ese sector es más elevado, se puede eliminar la valla que se tiene en la séptima avenida de la zona 13 de la ciudad Guatemala, porque su ubicación tampoco cumple con las expectativas y así, el costo de esta propuesta no afecta el presupuesto actual.

Figura 20. **Ubicación propuesta para valla publicitaria**



Fuente: <https://www.google.com.gt>. Consulta: septiembre de 2016.

En cuanto a la publicidad en medios escritos, se utiliza el mismo diseño para la revista y los periódicos. A manera de ejemplo, en la siguiente figura se muestra la publicidad que se manejó durante el 2015 en ambos medios. En la revista ocupa una página completa y puede distinguirse bien toda la información, pero en los periódicos ocupa un octavo de página y la información queda casi ilegible. Se propone que se haga un diseño específico para la publicidad en periódico y otro para el que se colocará en la revista.

Figura 21. **Publicidad en medios escritos**

cortigua
Cortinas de Guatemala, S.A.

Mantenimientos Correctivos y Preventivos
Automatización para Sistemas Abatibles
Motores para Portones Existentes
Portones 100% Americanos

OFERTAS

Portones con motor desde **Q. 8,690.00**
Automatizamos cualquier porton desde **Q. 2,950.00**
Mantenimientos y reparaciones desde **Q. 450.00**

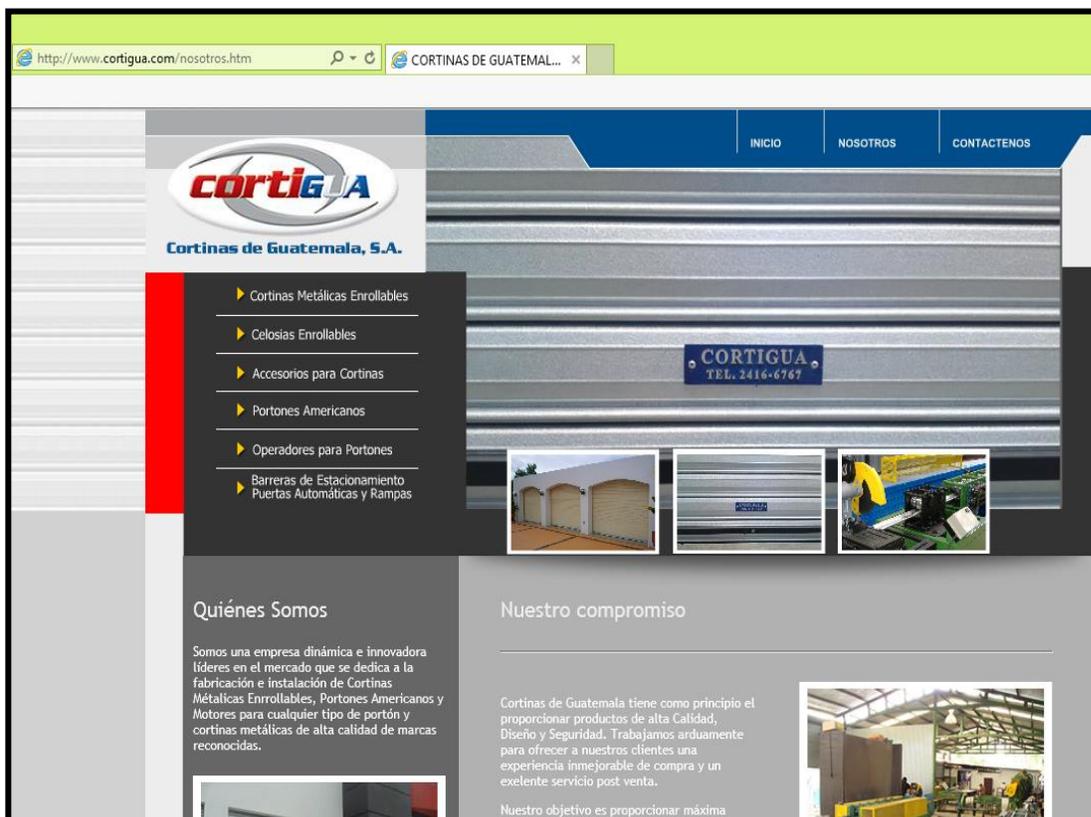
PARA MAYOR INFORMACIÓN
5874-6517

www.cortigua.com Teléfono: (502) 2416-6767
3a Av 4-53 Z-6 Col Los Alamos San Miguel Petapa Guatemala, C.A.

Fuente: <https://www.google.com.gt>. Consulta: septiembre de 2016.

La empresa ya tiene una página web, que contiene información de la empresa, un catálogo de productos y medios de contacto. Para optimizar este medio de publicidad existente se propone colocar una sección de ofertas del mes, para no incrementar el presupuesto y que esto no incurra en costo alguno. El administrador puede incluirlo en la secuencia de imágenes que se muestra en la página principal o crear un nuevo hipervínculo para ello. Además, en cada descripción de productos, mencionar que el cliente puede obtener un buen precio y personalizar su pedido.

Figura 22. **Página de la empresa**



Fuente: elaboración propia.

3.4.5. Promociones

Por medio de las promociones se anuncian los productos y servicios que ofrece la empresa, utilizando medios más dinámicos y que se puedan modificar o cambiar más fácilmente.

Es necesario hacer mayor énfasis en los cupones de descuentos, ventas especiales, eventos como ferias o exposiciones, patrocinios de equipos deportivos, concursos en redes sociales, servicios adicionales como mantenimiento o instalación gratis, catálogos y el correo directo, entre otros.

Se propone que los cupones de descuento sean destinados a los lugares donde se ubiquen sucursales o distribuidores. El encargado de cada uno de ellos puede regalarlos a programas de radio y canales de televisión local, por ejemplo, el encargado de la sucursal de Quetzaltenango los puede regalar a canal 9 TVO Xela.

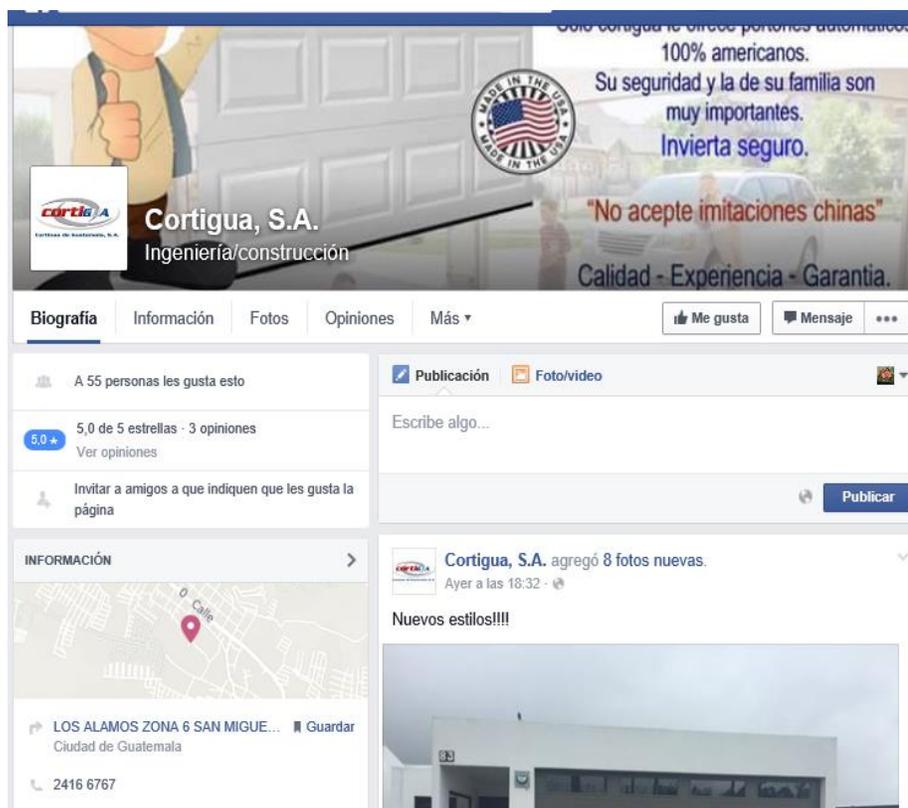
Las ventas especiales pueden hacerse como promoción interna, ofreciéndoles a los trabajadores precios especiales o servicios especiales. Lo cual no solo incrementa las ventas generales de la empresa, sino que sirve para incentivar al personal.

Ofrecer 1 mantenimiento gratis en la compra de un producto válido para el primer año de adquirido el producto y la instalación gratis, si adquiere tres productos de una misma línea.

En cuanto a las redes sociales, se propone darle más utilidad y movimiento a la página de Facebook, ya que hasta el momento solo a 55 personas les ha gustado la página, no hay promociones, no hay mayor

interacción con clientes. Se debe realizar una publicación diaria y así mantener una comunicación continua con clientes potenciales, hacer publicaciones de interés social, es una buena estrategia utilizada por muchas empresas para que por lo menos el mercado reconozca el logo o la marca en cuanto la vea.

Figura 23. **Página Facebook de la empresa**



Fuente: elaboración propia.

3.4.6. Bases para la determinación del presupuesto

Para que la empresa pueda elaborar un presupuesto que incluya los costos y gastos en que incurren las estrategias propuestas, se necesita tomar en cuenta que:

- Se tiene un presupuesto anual para el Departamento de Ventas, en el cual los aspectos de mercadotecnia se limitan a gastos de promoción y publicidad, pero, debido a que las estrategias son integrales, no solo se verá afectado el presupuesto del Departamento de Ventas, sino el presupuesto anual de la empresa en general.
- Con la planificación estratégica propuesta, hay diferentes cuentas que sufrirán incrementos. Para mantener el equilibrio y no afectar bruscamente el presupuesto ya establecido, hay que evaluar todas las cuentas e identificar aquellas que puedan reducirse.
- Para poder asignar los recursos a las cuentas correspondientes, es primordial que quien elabore el presupuesto conozca las estrategias propuestas que le permitan la correcta asignación.
- Al plantear las estrategias, también se proponen los recursos que se requieren para que estas puedan desarrollarse. Estos recursos se proponen por considerarse óptimos, sin embargo, no son únicos; lo que implica que pueden buscarse otras alternativas que permitan obtener los mismos resultados a un menor costo.

Lo puntos descritos anteriormente, son la base para la determinación del presupuesto. El impacto que puede tener el desarrollo de las estrategias, puede que se refleje en el presupuesto de forma negativa, pero también habrá un impacto reflejado en las utilidades que se espera sea positivo y de mayor proporción.

3.5. Herramientas de implementación

La persona que se encarga de la implementación, debe contar con herramientas que le permitan llevar a cabo cada una de las estrategias que se proponen para el incremento de ventas y ampliación de mercado en la empresa bajo estudio. Se plantea la utilización de formatos con el esquema básico de trabajo que sirvan de guía; además, se recomienda la capacitación correspondiente para todo el personal de acuerdo al grado de participación que tengan con las estrategias propuestas.

3.5.1. Formatos a utilizar

Los formatos que se presentan, incluyen los esquemas de trabajo para el área de ventas, el área de mercadotecnia, el área productiva y el área administrativa. Contiene cuatro secciones:

- Sección 1: encabezado con datos generales, donde se coloca el área, el nombre del encargado y la fecha en que se inicia y finaliza.
- Sección 2: desglose de actividades que se han de llevar a cabo durante un determinado periodo de tiempo, que puede ser mensual.
- Sección 3: anotación de logros alcanzados con base en las actividades planteadas y los objetivos de las estrategias.
- Sección 4: para observaciones. El encargado de presentar el informe mensual del área puede agregar en esta sección información que sirva de retroalimentación para el próximo plan estratégico o solicitar la colaboración de otra área o si considera que puede aportar algo extra.

Figura 24. Formato de trabajo por área

	Área: _____
	Encargado: _____
	Fecha inicio: _____ Fecha final: _____
ACTIVIDADES	
1. _____	
2. _____	
3. _____	
4. _____	
LOGROS	
1. _____	
2. _____	
3. _____	
4. _____	
OBSERVACIONES	
1. _____	
2. _____	
3. _____	
4. _____	

Fuente: elaboración propia.

También se propone un formato exclusivo para el registro de clientes. Este puede imprimirse y llenarlo a mano o puede crearse una base de datos en Excel u otro programa disponible en la empresa, tomando este formato como base, ya que contiene la información básica que se requiere para darle seguimiento a los clientes de la empresa.

Figura 25. Formato para el registro de clientes

 REGISTRO DE CLIENTES	
Sector individual: _____ Sector comercial: _____	
DATOS GENERALES DEL CLIENTE	
Nombre: _____	
Nombre del contacto: _____	
Dirección: _____	
NIT: _____ Teléfonos: _____ / _____	
Correo electrónico: _____	
DATOS INTERNOS	
Fecha de compra: _____	
Producto adquirido: _____	
Fecha para llamada de seguimiento: _____	
Fecha para mantenimiento: _____	
OBSERVACIONES	
1. _____	
2. _____	
3. _____	
4. _____	

Fuente: elaboración propia.

3.5.2. Capacitación

Al implementar las estrategias propuestas, se afecta el desarrollo de las funciones del personal de todas las áreas de la empresa en diferente proporción. Conforme a esta proporción, se considera necesario impartir dos tipos de capacitación.

La primera es una capacitación general, que se imparte a todo el personal y es de carácter informativo; la segunda capacitación es específica, que se imparte a las personas que deben modificar sus funciones para que las estrategias se lleven a cabo.

3.5.2.1. General

Previo a la capacitación general, se hace la presentación de la calendarización de actividades al gerente general, y con él, se estipula el lugar, la fecha y hora en la que se ha de convocar al personal.

En esta capacitación, se dan a conocer las estrategias generales para incrementar las ventas, la importancia de que todo el personal colabore para la consecución de dichas estrategias y motivarlos a realizar cualquier observación o propuesta de mejora que quieran compartir con la empresa.

La duración de la capacitación general es de 30 minutos, pero gerencia puede aprovechar para realizar alguna actividad motivacional que comprenda entre 20 a 30 minutos más.

3.5.2.2. Específica

Al igual que con la capacitación general, el gerente general es quien debe estipular el lugar, fecha y hora en la que se ha de convocar al personal preferentemente por área. Cada capacitación tiene una duración aproximada de 40 minutos, tiempo distribuido 5 minutos para la acomodación del personal y la entrega de material, 30 minutos para presentar la información y 5 minutos para resolución de dudas o comentarios. La información varía según el área que se esté capacitando:

- Capacitación área administrativa: se presentan las bases para realizar una redistribución en área productiva, las bases para la política de precios, coordinación de actividades motivacionales y preparación para capacitaciones internas.
- Capacitación área mercadotecnia: énfasis en la investigación de mercados, investigación de nuevos productos y materiales, diseño de publicidad y promociones y administración de redes sociales.
- Capacitación área de ventas y técnicos de instalación: se informa sobre como presentar las garantías de calidad, la gama de productos de la empresa y sus características, servicio al cliente, mantenimiento y política de precios.
- Capacitación área productiva: se informa sobre el incremento esperado de producción, abastecimiento de materias primas, administración del tiempo productivo, calidad en los procesos y productos finales, planteamiento de la redistribución del área.

Se recomienda realizar las capacitaciones en el orden que se presentan en este documento, para que el área administrativa pueda participar en las capacitaciones de las otras tres áreas.

3.6. Calendarización de actividades

Se establecen los tiempos de realización para cada una de las fases de la propuesta, que permita organizar todas las actividades con el fin de no interrumpir el ritmo de trabajo. Estos tiempos son estimados y pueden variarse según las necesidades del implementador o la disposición de la empresa.

3.6.1. Planificación

Se estima que el tiempo total para el planteamiento de estrategias, que se han de implementar, es de un mes o 20 días hábiles. Se identifican tres períodos durante el tiempo estimado para esta fase, los cuales son:

- Período de observación: 10 días hábiles, comprende un estudio de 4 horas diarias. Para la observación de las actividades productivas se puede utilizar dos días, para la observación de ventas dos días, para la observación de instalaciones 3 días, para la observación de actividades administrativas 1 día y para la observación de mercado, que incluye la encuesta, dos días.
- Período de análisis: 5 días hábiles, comprende un estudio de 4 horas diarias. Para la solicitud de documentación e historiales de la empresa se utilizará un día, para la tabulación de datos dos días y para análisis de la información general para el diagnóstico, dos días.
- Período de planteamiento: 5 días hábiles, comprende un estudio de dos horas diarias. el primer día asignado para las estrategias generales y un día para cada uno de los elementos del *mix de marketing*.

3.6.2. Presentación

Para dar a conocer las estrategias a los miembros de la empresa que intervienen de algún modo con las actividades a realizar como parte de plan estratégico se estima un total de tres días hábiles.

- En el primer día se le presenta las estrategias al gerente general
- En el segundo día se imparte la capacitación general
- En el tercer día la capacitación específica

Los dos días de la presentación a través de la capacitación, serán calendarizadas conforme a la disposición del gerente general de la empresa, el día en que se le haga la presentación de las estrategias.

3.6.3. Implementación

Para implementar el plan estratégico propuesto se tiene estimado tres meses, sin embargo, el tiempo que puede llevar el desarrollo de cada una de las actividades de esta etapa es variable y por eso no se detalla.

3.6.4. Revisión

Para verificar si las acciones implementadas tienen un impacto positivo o negativo con base en los objetivos planteados, se tiene un estimado de diez días hábiles. Dos días para las estrategias generales, dos días para las estrategias de producto, dos días para las estrategias de precio, dos días para las estrategias de plaza y dos días para las estrategias de promoción.

4. GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Toda implementación requiere de una preparación previa de los recursos que intervienen en el proceso, para que pueda cumplir con éxito el objeto de su creación. Y para la implementación de la propuesta presentada en el capítulo anterior, se estipulan los lineamientos de mercadotecnia que servirán de guía para llevar a cabo las estrategias y se asignan a las personas que se han de encargar de ello, describiendo sus responsabilidades.

En este capítulo, además, se da a conocer cómo se han de distribuir las actividades para la implementación y la documentación técnica correspondiente.

4.1. Preparación para la implementación

Esta preparación consiste en describir lo que se debe hacer, cómo y quiénes lo han de hacer. Aunque son estrategias del área de mercadotecnia, requiere de la participación del personal de todas las demás áreas de la empresa, incluyendo el área administrativa, área productiva y naturalmente también el área de ventas.

4.1.1. Lineamientos de mercadotecnia

Estos lineamientos pueden utilizarse como guía para la implementación de la propuesta en cada fase, por ello se describe la forma en que deben llevarse a cabo cada una de ellas y los recursos o medios que pueden facilitar el desarrollo de los mismos.

4.1.1.1. Planificación

Los lineamientos de mercadotecnia para la planificación se centran en los tres períodos identificados que son observación, análisis y planteamiento; a continuación se especifica lo que se necesita para cada uno de ellos.

Para el período de observación se requiere la consideración de los siguientes aspectos:

- Es necesaria la observación de las actividades productivas que permitan asegurar la capacidad de producción y por tanto la disponibilidad de productos considerando un posible incremento de ventas. Por tanto, en las actividades productivas se observan los siguientes factores:
 - Instalaciones en buen estado
 - Distribución de la planta efectiva
 - Procesos productivos eficientes
 - Almacenamiento de materias primas y producto terminado

- En mercadotecnia, uno de los principales objetivos es satisfacer las necesidades de las personas. Esto se logra no solo con un producto de calidad, sino ofreciéndole una experiencia de compra satisfactoria, por eso en ventas se observan los siguientes factores:
 - Técnicas de ventas empleadas
 - Servicio al cliente y resolución de problemas
 - Registro y seguimiento de clientes
 - Conocimiento de los agentes de venta (producto, empresa)
 - Proceso de venta

- La empresa fabrica diferentes productos que ofrece a sus clientes complementándolos con el servicio de instalación. Al instalar sus productos ofrece una garantía de calidad como parte de las estrategias de *marketing*, pero es necesario que este sea eficiente y por eso se observan los siguientes factores en el proceso de instalación:
 - Capacidad de los técnicos
 - Tiempo de instalación
 - Atención al cliente por parte de los técnicos

- Para que las estrategias puedan implementarse, es necesario conocer cómo el área administrativa maneja ciertos aspectos, por ello se observa lo siguiente:
 - Gestión de recursos para todas las áreas de la empresa
 - Gestión administrativa para ventas
 - Control de operaciones generales
 - Comunicación y flujo correcto de información

- Como la empresa ya opera y ofrece productos a nivel nacional, se requiere la observación del mercado al que pertenece, considerando los siguientes factores:
 - El posicionamiento de la empresa
 - La aceptación del producto
 - La competitividad del precio
 - El tipo de publicidad preferido por los clientes potenciales

En cuanto al período de análisis se presta especial atención a los siguientes aspectos:

- Adquisición de información: todas las estrategias de mercadotecnia tienen origen en la información que se obtiene por diferentes medios y debe ser presentada de forma clara, ordenada y depurada. Por eso es importante lo siguiente:
 - Solicitud de documentación e historiales de venta
 - Tabulación de datos adquiridos por observación y documentación

- Análisis de información: toda la información adquirida es vital para la toma de decisiones en todas las áreas de la empresa. Como parte del análisis se realiza lo siguiente:
 - Interpretación estadística y cuadros comparativos
 - Diagnóstico, con énfasis en el foda anual

El último es el período de planteamiento, en el cual se debe considerar los siguientes aspectos:

- Generalidades del planteamiento: se requiere de una calendarización de actividades estipulando la fecha, lugar y duración de cada una de ellas, así como los recursos necesarios para que estas puedan realizarse.

- Acciones a tomar a nivel general: que involucran diferentes áreas de la empresa y que necesitan que estas trabajen conjuntamente. Para ello se programan reuniones mensuales con los encargados de área.

- Clasificar la información obtenida para poder plantear las estrategias generales, las de producto, precio, plaza y promoción.
- También debe definirse las personas a las cuales están dirigidas cada una de las estrategias y quienes deben desarrollarlas.

4.1.1.2. Presentación

Los lineamientos de mercadotecnia para la presentación se centran en los siguientes aspectos:

- Presentación al gerente general: esta presentación es necesaria para que se puedan programar las dos capacitaciones y que el gerente general apruebe las actividades propuestas. Para ello se determina el lugar, el medio por el cual se presenta la información y la duración de la misma.
 - Lugar: oficina de gerencia, con cita previa.
 - Medio: se puede mandar una copia en digital al correo del gerente previo a la cita e imprimirla con una copia para el día que se haga la presentación presencial.
 - Duración: una hora, tomando ½ hora para explicación y ½ hora para dudas, comentarios o sugerencias.
- Capacitación general: se da a conocer a todo el personal el objetivo de la creación de nuevas estrategias y la necesidad que la empresa tiene, de que todos colaboren, conforme a los requerimientos de la propuesta. Aunque es el gerente el que decide fecha y hora, se propone lo siguiente:

- Lugar: cafetería de la planta. Se propone que la capacitación general sea en este lugar por ser amplio y cómodo para el personal.
- Medio: se puede usar algún medio audiovisual, como una presentación en *Power Point*, para darles a conocer el proyecto y además una breve descripción de la propuesta con un esquema de trabajo que incluya la intervención de cada área.
- Duración: 30 minutos, distribuyendo 5 minutos en lo que se acomodan y se les reparte el material, 20 minutos para la explicación y 5 minutos para resolución de dudas.
- Capacitación específica: se da a conocer al personal por áreas, las funciones que se pueden ver afectadas por la implementación de las estrategias y su intervención en las actividades planteadas. Aunque es el gerente el que decide fecha y hora, se propone lo siguiente:
 - Lugar: cafetería de la planta. Se propone que la capacitación específica también sea en este lugar por ser el área más apropiada para ello, ya cuenta con mobiliario y es cómodo para el personal.
 - Medio: se les proporciona una copia de la propuesta impresa y puede usarse algún medio audiovisual, como una presentación en *Power Point*, para indicar las estrategias específicas para el área que esté siendo capacitada.
 - Duración: 40 minutos distribuyendo 5 minutos en lo que se acomodan y se les reparte el material, 30 minutos para la explicación y 5 minutos para resolución de dudas.

- Distribución: se divide al personal administrativo, al personal de ventas, al personal de producción y al personal de instalaciones. Dependiendo de la disposición del gerente general, se puede unir al personal de instalaciones con el personal de ventas por tener temáticas de común interés.

Adicionalmente, se puede capacitar a una persona asignada por el gerente general, para que pueda realizar la planificación estratégica de mercadotecnia anual y que tenga la capacidad de organizar todas las actividades que la misma requiere.

4.1.1.3. Implementación

Los lineamientos de mercadotecnia para la implementación se centran en los siguientes aspectos:

- Control: el gerente general debe asignar a una persona que se encargue de controlar que las actividades se realicen como se ha planteado en la propuesta, para que estas sean efectivas.
- Recursos: la gerencia debe proporcionar todos los recursos solicitados para que la propuesta no sea limitada o interrumpida por falta de los mismos.
- Responsabilidad: es necesario que todo el personal involucrado en las actividades propuestas para cada estrategia sea responsable en el cumplimiento de lo que le sea asignado.

4.1.1.4. Revisión

Los lineamientos de mercadotecnia para la revisión van dirigidos a la persona que sea asignada para el control y seguimiento del plan propuesto. Entre los aspectos a considerar están:

- **Distribución:** todas las actividades se distribuyen de acuerdo a las estrategias formuladas y quien se encargue de la revisión debe tener pleno conocimiento al respecto.
- **Indicadores:** cada estrategia tiene su indicador, el cual puede ser monitoreado mensualmente.
- **Documentación:** la documentación es básicamente para ordenar la información que puede obtenerse durante la implementación de la propuesta.
- **Presentación:** debe realizarse una presentación de los resultados, ordenando la información documentada y llevar un registro del avance obtenido en cada estrategia.

4.1.2. Entidades responsables

Para implementar la propuesta se requiere del compromiso de todos los empleados de la empresa, pero se considera que la responsabilidad directa, es de la gerencia, del área de ventas y del área de mercadotecnia, debido a sus funciones e intervención en la toma de decisiones para cada estrategia planteada. Para cada área se describen las responsabilidades atribuidas.

4.1.2.1. Gerencia

De acuerdo a las estrategias propuestas, se considera que es responsabilidad de la gerencia, lo siguiente:

- Revisar y aprobar las estrategias propuestas, haciendo las correcciones que estime necesarias.
- Proveer y asegurar los recursos solicitados para la implementación de cada estrategia y el desarrollo de las actividades propuestas.
- Aprobar las capacitaciones propuestas, asignando fechas según disposición de la empresa o coordinación de áreas.
- Asignar a una persona que se encargue de la revisión y control de la implementación.

4.1.2.2. Área de ventas

De acuerdo a las estrategias propuestas, se considera que es responsabilidad del encargado del área de ventas lo siguiente:

- Estudiar cuidadosamente las estrategias y actividades propuestas.
- Coordinar las actividades propias del área con las actividades propuestas.
- Solicitar los recursos que considere necesarios para implementar las estrategias y el desarrollo de las actividades propuestas haciendo uso adecuado de ellos.

- Asegurarse de que todo el personal del área asista a la capacitación, coordinando sus actividades para que no se vean afectadas por la misma.
- Reportar cualquier desviación que exista en la implementación de la estrategia.

4.1.2.3. Área de mercadotecnia

De acuerdo a las estrategias propuestas, se considera que es responsabilidad del encargado del área de mercadotecnia lo siguiente:

- Estudiar cuidadosamente las estrategias y actividades propuestas.
- Coordinar las actividades adecuadamente.
- Solicitar los recursos que considere necesarios para implementar las estrategias y el desarrollo de las actividades propuestas haciendo uso adecuado de ellos.
- Asistir a la capacitación, coordinando sus actividades para que no se vean afectadas por la misma.
- Reportar cualquier desviación que exista en la implementación de la estrategia.
- Hacer uso adecuado de las herramientas que se le proporcionen para el desarrollo de las actividades propuestas para la implementación.

4.2. Determinación del presupuesto

Debido a que la empresa no autoriza mostrar sus datos financieros, por motivos de confidencialidad, únicamente se describen los aspectos que la empresa debe considerar como base para elaborar su presupuesto.

- Gastos generales y administrativos del Departamento de Ventas: estos se ven afectados por la propuesta de incrementar las comisiones de los agentes de ventas, las capacitaciones y charlas motivacionales para el personal de este departamento y la contratación de una persona que asista al gerente de ventas específicamente para las tareas del área de mercadotecnia.
- Gastos de promoción y publicidad: estos pueden reducirse ya que la asistente de mercadotecnia se encargará de realizar el arte de la publicidad y no se contratarán los servicios de una agencia publicitaria para ello.
- El gerente de ventas puede encargarse de hacer la planificación estratégica de mercadotecnia anualmente con la colaboración de la asistente de mercadotecnia, tomando como base el presente estudio. Lo cual permite no tener que contratar los servicios de una persona adicional para que lo realice.
- Las capacitaciones también pueden realizarse por el mismo personal, dependiendo de la temática, contribuye a la interacción entre áreas, fomenta un clima organizacional agradable y reduce el presupuesto.

4.2.1. Costos del plan de mercadotecnia

Como se menciona anteriormente, la empresa no proporciona información asociada a su presupuesto, pero si se pueden describir el tipo de costos en los cuales se puede incurrir y como se manejaran en la empresa.

- Contratación de una asistente de mercadotecnia: son 14 sueldos anuales que se tienen que prever, que de acuerdo a sus funciones se estima que cada uno entrará en un rango de Q. 4 000,00 a Q. 6 000,00.
- Materiales y equipo: para la asistente de mercadotecnia se requiere una computadora, servicio de internet, útiles de oficina, escritorio y silla; para el capacitador se requiere equipo audiovisual. La empresa ya cuenta con estos recursos y solo se necesita un reacondicionamiento de los equipos.
- Publicidad: el costo de los cambios sugeridos en la publicidad, como el cambio de ubicación de las vallas publicitarias o el diseño de diferente publicidad para revistas y para periódico no incurren en costos adicionales a los que ya se tenían estipulados.
- Capacitaciones: el único costo es el de las impresiones que se estima en Q. 75,00, si la empresa desea darles un refrigerio o hacer alguna otra actividad este costo puede incrementarse. Del mismo modo, si el gerente quisiera contratar el servicio de un moderador o capacitador, el costo estimado es de Q. 1 500, 00.
- El seguimiento a los clientes, únicamente requiere de servicio telefónico e internet, elementos con los cuales ya cuenta la empresa y se considera que el costo actual puede incrementarse hasta en un 10 %.

4.3. Proyección financiera

Los datos que proporciona la empresa son porcentuales, por lo que limitan a un análisis general de los mismos. Como se procura no alterar el presupuesto actual asignado al Departamento de Ventas, los datos que se proporcionan son relacionados al movimiento de ventas, que sirve para evidenciar el resultado de las estrategias.

4.3.1. Proyección de ventas

De acuerdo a la tabla presentada con los índices de los pronósticos del capítulo dos, se calcula un incremento anual en el volumen de ventas hasta de un 12 % y el objetivo es incrementarlo hasta un 30 %.

Tabla XII. **Proyección de ventas**

5 AÑOS		
Venta promedio	Pronóstico 2016	Proyección esperada
114	114	128
134	154	161
150	195	211
117	117	151
114	105	148
107	82	105
137	147	175
150	195	201
140	172	188
117	126	185
140	161	183
154	201	211

Fuente: elaboración propia.

En la tabla anterior, se presenta el promedio de ventas por mes obtenidas en cinco años en la primera columna; mientras que en la segunda columna se presenta el pronóstico de ventas por mes para el año 2016 con un incremento anual del volumen de ventas del 12,38 %. En la tercera columna, se presenta la proyección del volumen de ventas por mes esperado para alcanzar un incremento del 30,05 %.

4.4. Distribución de actividades

Todas las actividades que se han de realizar para el cumplimiento de las estrategias planteadas, son descritas para que cada área coordine la distribución de las mismas a su conveniencia, siempre y cuando cumplan con las estipulaciones de la propuesta. Hay actividades previstas para la capacitación y para las estrategias de precios, ventas, publicidad y promoción.

4.4.1. Actividades para la capacitación

Entre las actividades que se han de programar para la capacitación se tienen las siguientes:

- Solicitud de cita para aprobación de las actividades con el gerente general
- Impresión del plan estratégico para la presentación al gerente general
- Coordinación de capacitaciones con el gerente general
- Impresión del material escrito para las capacitaciones
- Preparación del material audiovisual para las capacitaciones
- Convocatoria al personal para que participen en la capacitación general
- Convocatoria al personal para que participe en capacitación específica
- Preparación del área destinada para impartir las capacitaciones
- Impartir las capacitaciones conforme a lo planificado

4.4.2. Actividades para la estrategia de precios

La estrategia se basa en la reducción de precios. Es por eso que la persona encargada de establecerlos, que en la empresa es el gerente general, debe tener disponible el listado de precios que utiliza el área de ventas, el listado de costos proporcionado por el área de producción y los precios que ofrecen los proveedores actuales de la empresa.

Para la reducción de precios basado en la reducción de costos se tiene lo siguiente:

- Nuevos proveedores:
 - Cotizar con otros proveedores, cada uno de los materiales y productos que adquiere la empresa con el fin de verificar si hay algunos que igualen características y disminuyan el costo.
 - Al encontrar proveedores que ofrezcan mejores precios, se hacen pedidos durante un mes para verificar que estos cumplan con los requerimientos de calidad y funcionalidad.
 - Si los nuevos proveedores cumplen con las expectativas, primero se debe renegociar con los proveedores actuales los precios y ya que la empresa no tiene contrato con ninguno de sus proveedores, si estos no igualan o mejoran los precios ofrecidos por los nuevos proveedores, se puede hacer el cambio definitivo.

- Mejoras en procesos:
 - Es necesario evaluar constantemente los procesos productivos de la planta, que permitan identificar puntos de mejora que puedan estar asociados a la reducción de costos. Los elementos a evaluar son:
 - Tiempo: medir el tiempo de ocio y el tiempo muerto
 - Mano de obra: eficiencia en operaciones, bimanual
 - Condiciones de trabajo: ergonomía

- Reducción del margen de ganancia:
 - Calcular la reducción máxima del margen de ganancia
 - Estipular el precio mínimo y el máximo con el dato anterior
 - Establecer a quienes o en qué caso se pueden ofrecer estos precios
 - Crear e imprimir la nueva política de precios
 - Distribuir copia de la política de precios al área de ventas

4.4.3. Actividades para las estrategias de ventas

Para las estrategias de ventas, el gerente del Departamento de Ventas, debe programar las siguientes actividades:

- Capacitación para el personal del área de ventas y de instalaciones
 - Coordinar actividades del área de ventas para poder realizar una capacitación en la primera semana después de la capacitación específica.

- Asignar a un agente de ventas para que exponga las características del portafolio de productos que ofrece la empresa en un tiempo promedio de 15 minutos.
- Asignar a un técnico de instalación para que exponga las características del servicio de instalación en un tiempo promedio de 15 minutos.
- Convocar a todo el personal de ventas e instalaciones para que asistan a la capacitación.
- Preparar el área para la capacitación.
- Dar inicio a la capacitación recalcando la importancia de la participación de todos para que la empresa funcione correctamente y los beneficios del trabajo en equipo.
- Cerrar la capacitación con una sección de dudas y sugerencias.
- Seguimiento y atención al cliente
 - Asignar a una persona que se encargue de crear un registro con la cartera de clientes de la empresa, utilizando los formatos propuestos.
 - Asignar a una persona que se encargue de darle seguimiento a los clientes; dicha persona debe realizar las siguientes actividades:
 - Crear un sistema de seguimiento al cliente por medios electrónicos y telefónicos.

- Calendarizar una llamada para un mes después de adquirido un producto, en el cual pregunta sobre el correcto funcionamiento del mismo.
 - Calendarizar una llamada anual para verificar buen funcionamiento, ofrecer servicio de mantenimiento y dar a conocer ofertas.
- Garantía de calidad
 - Definir los aspectos que cubre la garantía de calidad, en cuanto a fabricación o instalación de los productos.
 - Establecer los términos bajo los cuales es válida dicha garantía
 - Crear un documento para extenderle al cliente la garantía de calidad en cada compra realizada.
 - Informar a los agentes de ventas sobre las garantías de calidad para que estos la ofrezcan en sus ventas.
 - Llevar un registro de cuantas garantías son reclamadas anualmente, especificando el producto, el tiempo y el motivo del reclamo.

4.4.4. Actividades para las estrategias de publicidad

Para las estrategias de publicidad, se requiere la coordinación de las siguientes actividades:

- Vallas publicitarias:
 - Revisión física de la ubicación de cada una de las vallas contratadas.
 - Verificar que cada una esté en perfecto estado, de no ser así llamar a la agencia para que la restauren.
 - Revisar la visibilidad desde diferentes puntos, analizando la existencia de ramas u objetos que interfieran la visión.
 - Si hay ramas, coordinar el desrame del área.
 - Si hay objetos, solicitar a la entidad correspondiente que los retire, de no poder quitarlo, se evalúan otras ubicaciones.
 - Mantenerse informado sobre cambios en el sector donde se ubiquen las vallas, tales como bloqueos, desviación de rutas de transporte o cambios de vías que disminuyan el alcance de la publicidad, para poder cambiar oportunamente la ubicación de dichas vallas.

- Revistas y periódicos:
 - Revisar el contenido de la publicación en la revista. Ya que como el arte es gratis en la contratación del espacio, únicamente hay que revisar el contenido.
 - Diseñar un arte para la publicación en el periódico, puede tomarse como base el arte de la revista.
 - Solicitar que la publicación se haga en una página impar del periódico.

- **Página web:**
 - Revisar diariamente el módulo de mensajes de la página, para que la respuesta a los clientes que utilicen este medio para contactar a la empresa tengan una respuesta rápida.
 - Modificar la secuencia de imágenes, incluyendo las ofertas del mes o la imagen diseñada para el periódico.
 - Agregar a la descripción de productos, la opción de personalizar el pedido, la garantía de calidad y mencionar el buen precio.

4.4.5. Actividades para las estrategias de promoción

Las actividades que se han de coordinar para las estrategias de promoción planteadas, se tienen las siguientes:

- **Cupones de descuento:**
 - Estimar el descuento máximo que puede realizarse y determinar las restricciones.
 - Diseñar un cupón de descuento anual para que pueda imprimirse y entregarse en físico a clientes potenciales. Este debe contener:
 - Nombre de la empresa
 - Porcentaje de descuento
 - Producto en el que aplica
 - Centro de canje
 - Período de validez

- Distribuir los cupones en los canales de televisión local, de los lugares donde se quiera comercializar el producto.
- Entregar 5 cupones anuales a los distribuidores asociados
- Llevar un control en digital de la distribución de cupones, así como de la cantidad de los mismos que sea canjeada durante el año.
- Ofertas:
 - Definir las restricciones para cada oferta y los medios por los cuales se ha de difundir.
 - Diseñar ofertas para trabajadores de la empresa.
 - Lanzar una oferta mensual, las cuales pueden intercalarse y entre ellas pueden estar:
 - Ofrecer un mantenimiento gratis en la compra de determinado producto.
 - Ofrecer una instalación gratis al adquirir 3 productos de una misma línea.
 - Diseñar el arte para cada oferta.
 - Llevar un registro de las ofertas realizadas y su impacto en las ventas mensuales.

- Redes sociales:
 - Mantener la página de Facebook abierta todos los días
 - Revisar el *inbox* frecuentemente para dar respuesta rápida
 - Hacer una publicación diaria en la página de Facebook
 - Agregar las ofertas mensuales en el muro de la página
 - Incluir semanalmente una publicación en forma de pregunta
 - Hacer sorteos con los cupones de descuento para adquirir más *likes*

4.5. Implementación del plan de mercadotecnia

Cada una de las actividades sugeridas para la implementación del plan de mercadotecnia, se realiza bajo la supervisión directa del gerente general. Todo el personal de la empresa, involucrado en las estrategias propuestas, cumple con las tareas que se les ha asignado.

Figura 26. **Capacitación**



Fuente: elaboración propia.

Algunos datos no se proporcionan por ser datos internos de la empresa, pero durante los primeros tres meses de implementación se ha tenido buena aceptación, tanto por los empleados, como por los clientes, al recibir sus productos y un buen servicio.

4.6. Documentación técnica para la estrategia

Todas las actividades que se realicen como parte de las estrategias propuestas, se deben documentar, no solo para que quede constancia de la implementación como tal, sino para verificar el impacto que tienen en las ventas y la contribución de cada una de ellas para la consecución de objetivos.

De igual forma, la información recabada en la documentación de cada estrategia sirve de retroalimentación para la formulación del plan estratégico del siguiente año.

4.6.1. Capacitación

La documentación para la capacitación consiste en una lista de asistencia que sirve como constancia de participación de los empleados en las capacitaciones impartidas por la empresa.

En el documento debe indicarse el tema de la capacitación, el lugar donde se realizó, la fecha, la cantidad de personas que fueron invitadas y la cantidad total de asistentes. Esta se pasa al finalizar la capacitación para que los empleados que hayan participado escriban su nombre, el capacitador lo recoge y verifica que coincida con la cantidad de participantes que haya contado, luego es archivada en el departamento al que pertenece y se adjunta al informe anual del área.

Figura 27. Documentación para capacitaciones

LISTA DE ASISTENCIA	
	TEMA: _____
	LUGAR: _____
	FECHA: _____
	CANTIDAD DE INVITADOS: _____
CANTIDAD TOTAL DE ASISTENTES: _____	
1.	_____
2.	_____
3.	_____
4.	_____
5.	_____
6.	_____
7.	_____
8.	_____
9.	_____
10.	_____
11.	_____
12.	_____
13.	_____
14.	_____
15.	_____
16.	_____
17.	_____
18.	_____
19.	_____
20.	_____

Fuente: elaboración propia.

4.6.2. Precios

La documentación técnica de la estrategia de precios, es la creación de una política de precios, que evidencia la reducción de estos y las condiciones para su aplicación. Es un documento interno que la empresa, que no permite su publicación.

4.6.3. Ventas

Las estrategias de ventas se documentan de acuerdo a las actividades realizadas. En primer lugar se tienen las capacitaciones, las cuales se documentan tal como se ha descrito anteriormente con la utilización del listado de asistencia.

Para el seguimiento y atención de clientes se utiliza el formato para el registro de clientes de la figura 25. Además se guarda una copia en digital, creando un archivo en *Excel* con la cartera de clientes y la calendarización para las llamadas respectivas de seguimiento por cliente.

4.6.4. Publicidad

La documentación técnica para publicidad se basa en un formato con la información obtenida de las inspecciones realizadas a las ubicaciones de las vallas publicitarias, el cual puede imprimirse, llenarse a mano y archivar en digital.

También se elabora un archivo digital, por fechas, con el diseño del arte para cada publicación. Cada diseño se identifica con un código que especifica si es para revista con las iniciales DR seguido de la fecha de creación; si es para periódico con las iniciales DP seguido de la fecha de creación, tal como se muestra en la figura.

Figura 28. **Formato para revisión de vallas publicitarias**

REVISIÓN DE VALLAS PUBLICITARIAS	
	Dirección: _____ Revisor: _____ Estado general: _____ Fecha contratación: _____ Fecha revisión: _____
ESTADO	
Tiene daños sobre la imagen de la publicidad _____	
Tiene daños en la estructura _____	
Observación: _____ _____ _____	
VISIBILIDAD	
Ramas de árboles: _____	
Objetos como postes, cableado, adornos, etc.: _____	
Otras vallas publicitarias: _____	
Nitidez de la imagen: _____	
Observación: _____ _____ _____	

Fuente: elaboración propia.

4.6.5. Promoción

En cuanto a la documentación para la promoción, únicamente se lleva un registro en Excel de la cantidad de cupones de descuento emitidos y canjeados anualmente, así como de la cantidad de clientes que han solicitado las ofertas publicadas.

5. CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PLAN

Toda la información proporcionada en este capítulo, busca controlar los resultados de la implementación de estrategias propuestas, dándole un seguimiento que retroalimente y facilite información para la elaboración del siguiente plan estratégico y en general, para la mejora continua de la empresa. Para el control y seguimiento del plan, se presenta el siguiente esquema de trabajo:

- Describir los elementos que han de conformar el sistema de control
- Establecer la periodicidad para evaluar los resultados de implementación
- Evaluar los resultados de los medios de publicidad
- Evaluar la atención al cliente
- Establecer las variables de seguimiento
- Definir los lineamientos para las auditorias

5.1. Sistemas de control

Los sistemas de control son un conjunto de herramientas que se utilizan para verificar que algo cumpla con su función. En el caso específico, del plan estratégico propuesto, un sistema de control se crea para verificar el grado de cumplimiento de objetivos planteados en el transcurso de un período de tiempo determinado.

Para que un sistema de control pueda ser eficiente se deben establecer los indicadores de control, los elementos de comparación, la identificación de problemas en el desarrollo y la metodología para replantear soluciones.

5.1.1. Indicadores de control

Para el sistema de control del plan estratégico propuesto, se establece un indicador por punto focal de estrategias. Los indicadores son:

- Capacitación:
 - Resultados de la evaluación de desempeño
 - Satisfacción del personal capacitado

- Precio:
 - Reducción en el monto total de compras
 - Reducción en costos de producción
 - Margen de ganancias netas
 - Aceptación del cliente

- Ventas:
 - Grado de satisfacción del cliente
 - Volumen de ventas
 - Evaluación de desempeño del área de ventas

- Publicidad
 - Evaluación de medios de publicidad

- Promoción
 - Informe de cupones canjeados
 - Informe de solicitud de ofertas
 - Ventas internas
 - Incremento de seguidores en las redes sociales

5.1.2. Análisis de comparación

Primero se establecen los elementos de comparación, se recaba la información necesaria y se enlistan las características favorables para cada elemento. Los elementos de comparación para el análisis son:

- El desempeño del personal
- La motivación en el área de trabajo
- Monto total de compras
- Monto total de costos de producción
- Margen de ganancias netas
- Volumen de ventas
- Estadísticas de las redes sociales

Como son datos internos de la empresa, esta no aprueba su publicación, pero si autorizaron la publicación de los resultados en forma porcentual, con lo que se realiza el siguiente cuadro comparativo:

Tabla XIII. Cuadro comparativo de resultados

3 MESES		
ELEMENTO	PORCENTAJE INICIAL	PORCENTAJE FINAL
Desempeño de agentes de ventas y técnicos	73 %	85 %
Motivación de personal en Depto. de Ventas	65 %	87 %
	DISMINUCIÓN	AUMENTO
Monto total de compras	8 %	--
Monto total de costos de producción	3 %	--
Margen de ganancia netas	--	12 %
Volúmenes de venta	--	31 %
Estadística de redes sociales	--	100 %

Fuente: elaboración propia.

5.1.3. Identificación de problemas

Para identificar problemas que pueden afectar el incremento de ventas de la empresa, que se pretende alcanzar con la propuesta de un plan estratégico, se puede utilizar el registro de reclamos:

- Por producto: verificar si son reclamos por defectos de fabricación, calidad de los materiales utilizados o por mala instalación.
- Por servicio: quejas por mala atención del personal de ventas o de técnicos de instalación.
- Por funcionamiento: reclamos por que el producto no funciona correctamente.

5.1.4. Replanteamiento de soluciones

Al detectar problemas en las actividades o estrategias planteadas, se debe determinar la causa y plantear posibles soluciones ante el gerente general, quién ha de decidir las acciones a tomar.

Es importante hacerle saber al personal en general, que pueden hacer sugerencias y comentar sobre inconvenientes, fallas o problemas que detecten. Ya que aunque se asigne a una persona que supervise la implementación del plan, es más fácil que quien realiza una actividad identifique deficiencias o necesidades que afecten lo resultados esperados. La información proporcionada por el personal, es analizado para plantear diversas soluciones y los medios para ello.

5.2. Periodicidad

La frecuencia con que debe realizarse el control en la implementación del plan estratégico, depende de los indicadores establecidos en el sistema de control. Basado en lo anterior, se presenta la siguiente tabla con la periodicidad sugerida:

Tabla XIV. **Periodicidad del control**

INDICADOR	MENSUAL	TRIMESTRAL	ANUAL
Desempeño de agentes de ventas y técnicos	X		
Motivación de personal en Depto. de Ventas		X	
Monto total de compras	X		
Monto total de costos de producción	X		
Margen de ganancia netas		X	
Percepción del cliente en cuanto al precio		X	
Volúmenes de venta	X		X
Percepción del cliente en cuanto al servicio		X	
Evaluación de medios de publicidad		X	
Informe de cupones canjeados			X
Informe de solicitud de ofertas			X
Ventas internas			X
Incremento de seguidores en redes sociales		X	

Fuente: elaboración propia.

5.2.1. Calendarización de evaluaciones

Las evaluaciones se realizarán en las fechas y lugares estipulados por el gerente general, preferiblemente sin previo aviso para que estas sean objetivas.

Aunque no se proporcionan fechas exactas, si se deja establecido con el gerente que para los primeros seis meses de implementación, las evaluaciones se realizan el segundo día hábil de cada mes, teniendo tres días para ordenar la información y presentar resultados. Nota esto solo lo sabe el gerente y el evaluador, que puede ser el asistente de mercadotecnia o los encargados de área.

5.3. Resultados de los medios de publicidad

En la siguiente imagen se muestra el incremento de 55 a 1170 personas que han indicado que les gusta la página de la empresa en el Facebook.

Figura 29. **Página de Facebook**



Fuente: elaboración propia.

Además, se ha mejorado la información que se comparte en la publicidad de la empresa y el diseño del arte para el mismo, tal como se muestra en la siguiente figura.

Figura 30. **Diseño de publicidad**

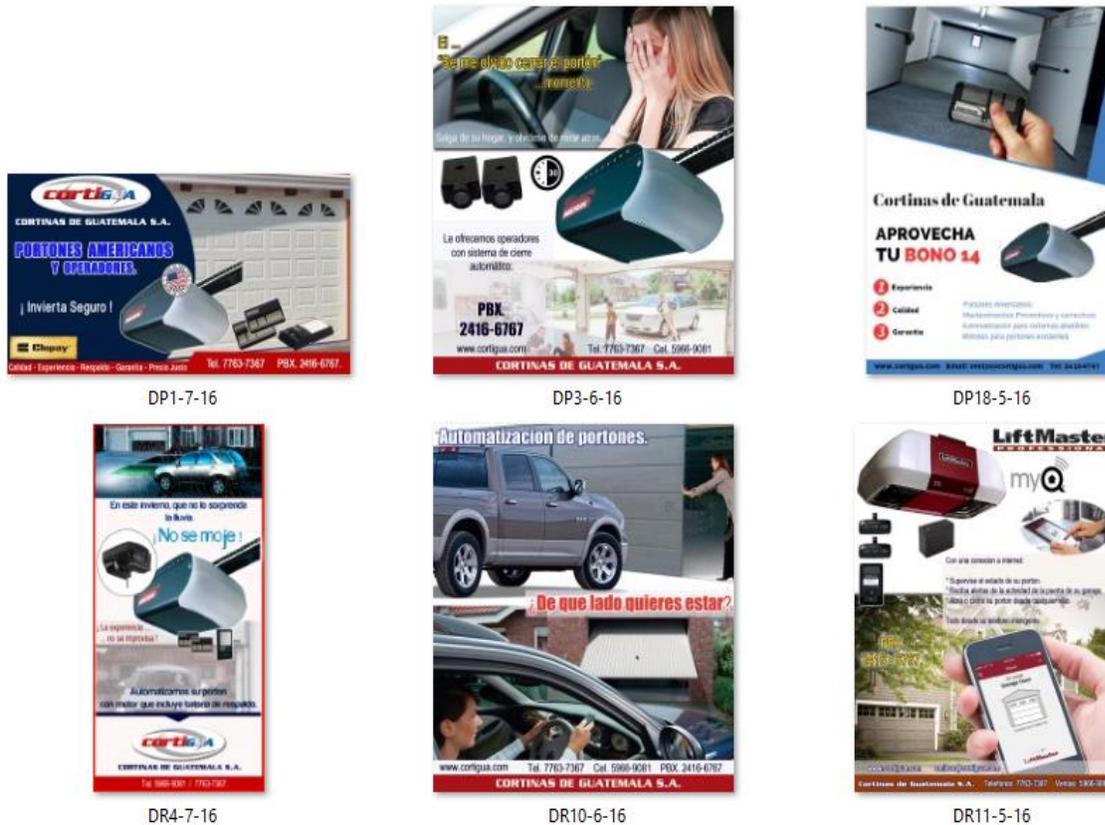


Fuente: CORTIGUA.

Como se puede observar, la información que se proporciona es más concisa, se presenta el logo de la empresa, la imagen del producto, el nombre del producto, una invitación a comprar, medios de contacto y beneficios en la compra, incluyendo la garantía que se ha sugerido.

Los diseños para el arte de la publicidad en revista y periódicos de los primeros meses de implementación, son archivados en digital y se muestran en la siguiente figura.

Figura 31. Archivo de la publicidad en revista y periódico



Fuente: elaboración propia.

5.3.1. Encuesta evaluando la publicidad

Con el fin de determinar la percepción de los clientes en cuanto a la nueva publicidad de la empresa para los productos que fabrica, se elabora una encuesta presentada en la siguiente figura. La cual se envía por correo electrónico a clientes antiguos y a clientes nuevos. Esto facilita el control de datos, ya que la aplicación archiva las respuestas del encuestado en cuanto las envía.

Figura 32. Encuesta publicidad

PUBLICIDAD CORTIGUA



CORTINAS DE GUATEMALA S.A.
**PORTONES AMERICANOS
Y OPERADORES.**
¡ Invierta Seguro !
Clopay
Calidad - Experiencia - Respaldo - Garantía - Precio Justo Tel. 7763-7367 PBX. 2416-6767.

Recuerda haber visto este anuncio

Si

No

¿Cómo calificaría este anuncio?

Bueno

Malo

Regular

¿Cómo percibe la información del producto en el anuncio?

Difícil de entender

La información no era útil

Fácil de entender

Contiene información necesaria

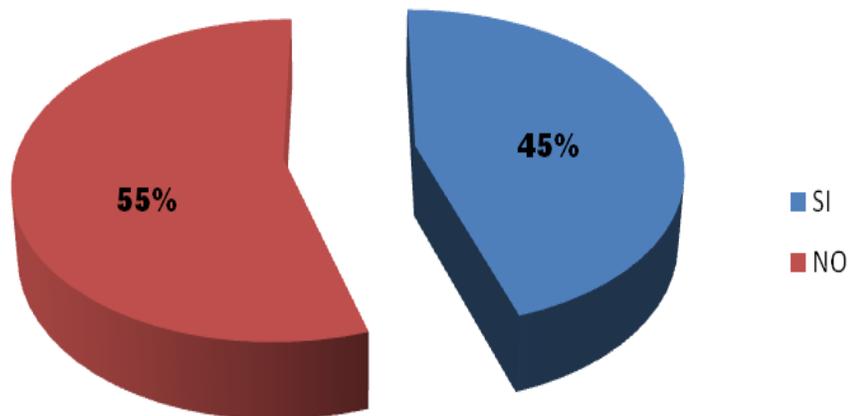
Fuente: elaboración propia.

5.3.2. Resultados y estadísticas

La encuesta se realizó a 100 clientes después del segundo mes de implementación, en su mayoría contestaron el mismo día de recibirlo, pero un 20 % envió respuesta algún tiempo después por lo que se espero 15 días después de enviada la última encuesta, a continuación se dan a conocer los datos obtenidos.

- Para la pregunta. ¿Recuerda haber visto el anuncio? un 45 % contestó que sí y un 55 % contestó que no había visto el anuncio.

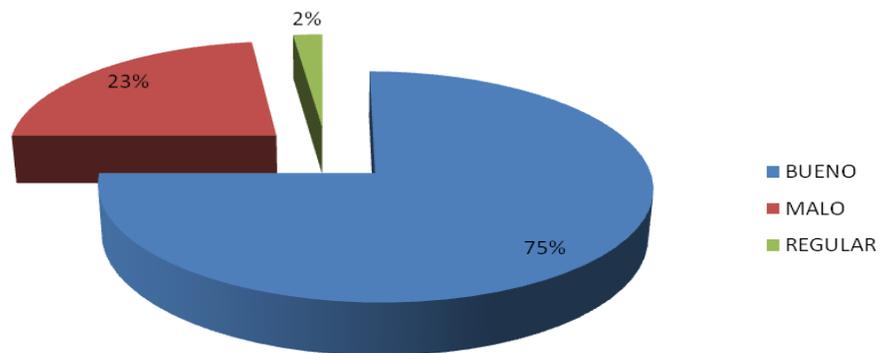
Figura 33. Estadística del alcance del anuncio



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel.

- Para la pregunta ¿Cómo calificaría este anuncio?, el 75 % lo calificó como bueno, el 23 % como regular y el 2 % malo.

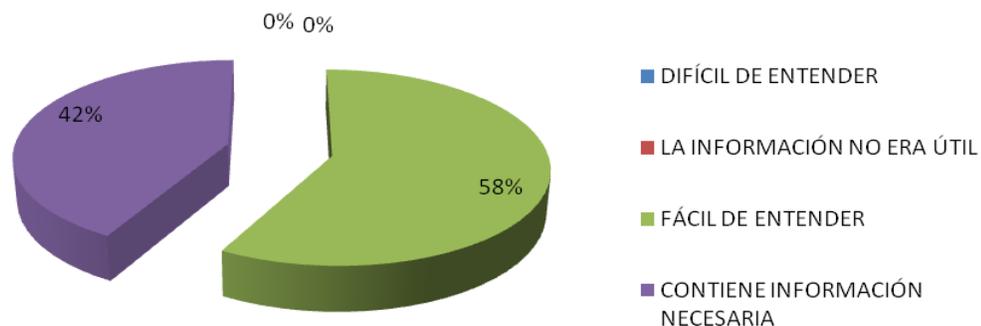
Figura 34. **Estadística de la percepción del diseño de la publicidad**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel

- Para la pregunta ¿Cómo percibe la información del producto en el anuncio?, el 42 % piensa que contiene información necesaria, el 58 % piensa que era fácil de entender y ninguno piensa que la información era difícil de entender o que la información no era útil.

Figura 35. **Estadística de la percepción de información en la publicidad**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel.

5.3.3. Análisis de resultados

Aunque solo un 45 % de las personas encuestadas contestó que había visto el anuncio con anterioridad, la realización de esta encuesta permitió incrementar ese número haciendo llegar la publicidad a través de la misma.

El diseño de la publicidad tiene buena aceptación por los clientes ya que solo el 2 % opinó que no era de su agrado. Por lo que se considera que en cuanto a diseño las mejoras que deben realizarse son mínimas.

En cuanto a información, se considera que se ha alcanzado la mejora esperada ya que el 42 % opina que el anuncio contiene la información necesaria y el 58 % que era fácil de entender.

5.4. Atención al cliente

Los resultados de la atención al cliente a través del buen servicio y del seguimiento solo se pueden evidenciar a través de preguntas directas al receptor del servicio, siendo necesaria la elaboración de una encuesta.

5.4.1. Encuesta evaluando al servicio

Con el fin de determinar la percepción de los clientes en cuanto al servicio proporcionado por el personal de la empresa, se elabora una encuesta presentada en la siguiente figura. La cual, se envía por correo electrónico a clientes antiguos y a clientes nuevos. Se utiliza la misma aplicación que en la encuesta anterior, que archiva las respuestas del encuestado en cuanto las envía.

Figura 36. Encuesta satisfacción de clientes

SATISFACCIÓN DE NUESTROS CLIENTES



¿Cómo calificaría el servicio del personal de ventas?

Bueno

Malo

Regular

¿Cómo calificaría el servicio de los técnicos de instalación?

Bueno

Malo

Regular

¿En términos generales cómo calificaría el producto recibido?

Bueno

Malo

Regular

Comentario o sugerencia para mejorar nuestra atención a clientes

Tu respuesta

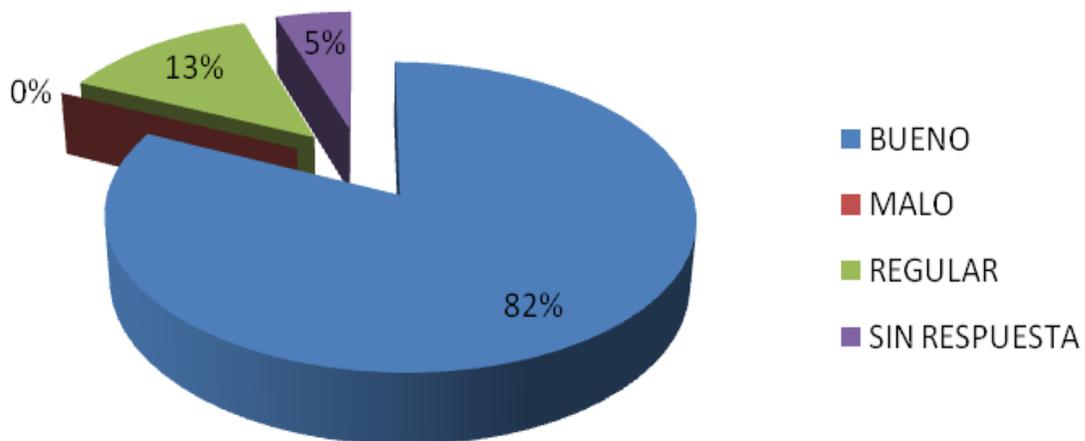
Fuente: elaboración propia.

5.4.2. Resultados

La encuesta se realizó a 100 clientes atendidos en los primeros dos meses de implementación. Solo que, aunque se esperó un mes para presentar los resultados, un 5 % de las encuestas enviadas no obtuvieron respuesta, incluyéndose este dato en las estadísticas presentadas.

- Para la pregunta. ¿Cómo calificaría el servicio del personal de ventas? un 82 % lo calificó como bueno y un 13 % como regular.

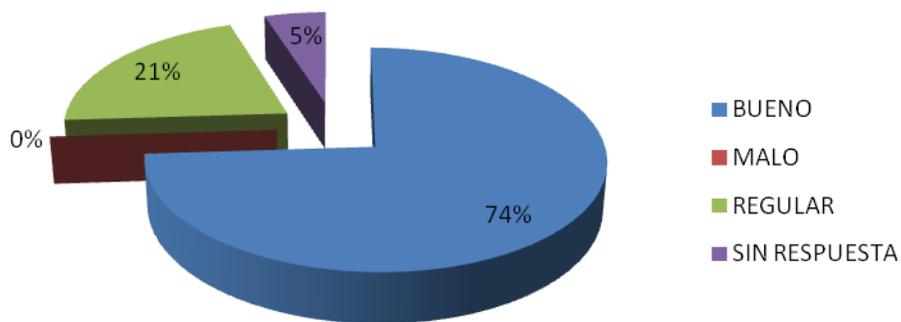
Figura 37. Estadística del servicio del personal de ventas



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel.

- En la pregunta ¿Cómo calificaría el servicio de los técnicos de instalación? Un 74 % lo calificó como bueno y un 21 % como regular.

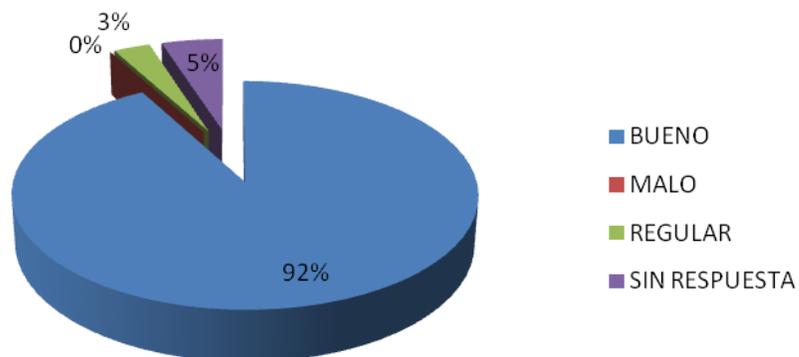
Figura 38. **Estadística del servicio de los técnicos de instalación**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel.

- En la pregunta ¿En términos generales cómo calificaría el producto recibido?, el 92 % opinó que era bueno y el 3 % que era regular.

Figura 39. **Estadística del producto**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel.

Por último, en la encuesta realizada se agrega un espacio libre, por si algún cliente quiere agregar un comentario o sugerencia, pero ninguno de los encuestados agregó nada en esta sección.

5.4.3. Interpretación de resultados

Un mayor número de clientes ha considerado que el servicio del personal de ventas es bueno en comparación con el servicio de los técnicos de instalación, lo cual es razonable, debido a que la interacción es diferente. Con el vendedor, el cliente busca información y llega a negociar; mientras que con el técnico, el cliente supervisa el producto y el trabajo por el cual ha pagado. Para fines de mejora continua, se considera que el servicio al cliente de parte de los técnicos de instalación puede mejorar, a través de una capacitación sobre *tips* para el servicio al cliente.

En cuanto al producto, aunque la mayoría opinó que el producto cumplía con sus expectativas calificándolo como bueno, se puede llamar a las personas que consideran que el producto es regular, para verificar que parte del producto no fue de su agrado.

5.5. Variables de seguimiento

Estos son datos que, dependiendo de las condiciones, al evaluarlas pueden variar. A estos datos se le da seguimiento, a manera de identificar los elementos que dependen de la empresa y que favorecen la consecución de objetivos, para mantenerlos. Los elementos identificados que no favorecen a la empresa, pueden ser eliminados o por lo menos reducidos, para mejorar en la próxima evaluación.

5.5.1. Volumen de ventas

Referente a la cantidad total de productos que se registran en determinado período de tiempo. El seguimiento de estas variables es indispensable para determinar si las estrategias están dando el resultado esperado, que es incrementar las ventas y por consiguiente ampliar el mercado. Además, permite verificar las actividades propuestas que han contribuido positiva y negativamente en los resultados obtenidos mensualmente. Algunos aspectos que pueden considerarse en esta variable son:

- La cantidad de clientes que solicitan información a la empresa por redes sociales, que concluyen en una venta.
- La cantidad de clientes que solicitan información a la empresa por la página web, que concluyen en una venta.
- La cantidad de clientes que solicitan información a la empresa por teléfono, que concluyen en una venta.
- La cantidad de ventas realizadas en la sucursal.
- La cantidad de ventas realizadas en la planta y oficinas centrales.
- La cantidad de ventas realizadas de productos ofertados.
- La cantidad de ventas realizadas con cupones de descuento.
- La cantidad de ventas internas.

5.5.2. Atención al cliente

Referente a la forma en que se atiende a las personas que realizan una compra o que podrían realizarla. Esta variable es considerada una de las más influyentes en el cierre de una venta y es por esto que se hace necesario darle seguimiento. Como se ha dicho en los capítulos anteriores, los factores a evaluar en atención al cliente son:

- Los agentes de ventas deben tener la capacidad de brindarle toda la información a un cliente respecto a los productos de la empresa, características de los mismos, tiempo de entrega, condiciones de entrega, condiciones de instalación, mantenimiento y precios.
- Los técnicos de instalación deben tener la capacidad de brindarle toda la información a un cliente respecto a los productos de la empresa, el funcionamiento del producto que instalan, las condiciones de instalación, el mantenimiento que se le debe dar al producto instalado, los medios por los cuales un cliente puede comunicarse con la empresa si surgieran dudas en adelante.
- La aplicación de encuestas trimestrales a los clientes que asistan durante dos meses consecutivos es indispensable para establecer el grado de satisfacción del cliente en cuanto al servicio recibido.

5.6. Auditorías

En la implementación de un plan estratégico de *marketing*, las auditorías son una herramienta que permite analizar y evaluar el rendimiento de las actividades propuestas en determinadas condiciones.

A través de las auditorías, es posible examinar todas las áreas que pueden afectar la eficacia del plan de mercadotecnia propuesto, para determinar oportunidades y los problemas en el futuro para las mejoras en el siguiente plan estratégico anual.

5.6.1. Internas

Las auditorías internas se refieren a una evaluación de todas las áreas de la empresa que intervienen en el desarrollo de las actividades propuestas. Deben realizarse aleatoriamente y se establece que se llevarán a cabo cada tres meses en la segunda semana de cada mes. El gerente general debe asignar a la persona encargada para esto. Los principales aspectos a evaluar son:

- La atención al cliente en las oficinas centrales
- La atención al cliente en las sucursales
- La atención al cliente durante el servicio de instalación
- El tiempo de entrega de cada pedido
- El tiempo de instalación
- El *stock* en bodega del producto terminado
- La cantidad de clientes a los cuales se les ha dado seguimiento
- Las publicaciones mensuales por los diferentes medios publicitarios
- Capacidad de respuesta en redes sociales
- Capacidad de respuesta por teléfono
- Capacidad de respuesta por la web

5.6.2. Externas

Las auditorías externas se refieren a una evaluación de los elementos ajenos a la empresa que puede afectar el desarrollo del plan estratégico. Estas se han de realizar cada tres meses en la tercera semana de cada mes.

Al igual que en las auditorías internas, el gerente general es el que debe asignar a la persona encargada para dicha evaluación. Los principales aspectos a evaluar son:

- El tiempo de entrega de los proveedores actuales
- El tiempo de entrega de los proveedores nuevos
- Diseño del arte ofrecido para la revista
- Condiciones de las vallas publicitarias
- Cantidad de seguidores de las redes sociales
- Tiempo de respuesta de la empresa de vallas publicitarias

CONCLUSIONES

1. A través del estudio de los cuatro elementos del *marketing mix*, que son producto, precio, plaza y promoción, se determina que: los productos que ofrece la empresa tienen buena aceptación, especialmente las cortinas enrollables para el sector comercial; el precio de los productos es competitivo y la forma de pago preferida es con tarjeta de crédito; la compra/venta por catálogo es efectiva, aunque usan vallas publicitarias, periódico y revista para la promoción; un alto porcentaje de los clientes potenciales desconocen la empresa y sus productos, evidenciando que la publicidad no está bien dirigida.
2. Se identifica una competencia directa y una potencial distribuida en tres tipos de empresas que son: las empresas iguales en cuanto a producto, servicio y tamaño que representan la competencia directa; las empresas inversoras que representan una competencia potencial; y las empresas nuevas integradas por distribuidores que introducen marcas extranjeras, que también representan una competencia potencial. Entre la competencia directa se puede mencionar a Construcort, América, Cortina Acero y Construcciones Guate Metal.
3. De acuerdo al estudio realizado a través de una encuesta, los medios de publicidad que la empresa puede utilizar para llegar a su mercado objetivo son los mismos que ha utilizado hasta ahora, con dos cambios. El primero es mejorar el diseño del arte de acuerdo al medio de publicidad en donde se va a utilizar y el segundo es hacer mayor énfasis en la publicidad digital por redes sociales y la página web.

4. Se identifican dos sectores en el mercado objetivo. El primero es el sector individual conformado por clientes directos, sin intermediarios, con el cual la interacción puede ser única y que tiene potencial de publicidad de boca en boca. El segundo es el sector comercial, conformado por revendedores, constructoras, bodegas, centros comerciales o fábricas, con el cual la interacción y el proceso compra/venta puede ser continua.
5. Las necesidades del sector individual se centran en la adquisición de un producto para el resguardo de su residencia, oficina o local comercial, la venta es potencialmente única, puede necesitar mantenimiento preventivo y tiene un rango de ingresos entre Q. 5 000,00 a Q. 15 000,00. En el sector comercial pueden adquirir más de un producto para diversos proyectos, el nivel de ventas es alta, con opción a nuevas adquisiciones; requiere de mantenimiento preventivo, correctivo y suministro de repuestos, con ingresos mayores a Q. 15 000,00.
6. Las principales estrategias son: aprovechar la capacidad productiva que tiene la empresa; optimizar recursos para disminuir costos; garantizar la calidad de los productos; crear un área de investigaciones; asociaciones estratégicas con distribuidores; capacitar y motivar al personal de ventas; fidelizar al cliente a través y convertir las debilidades de los productos sustitutos en fortalezas del producto de la empresa.
7. Se crea una base de datos con los nombres y correos electrónicos de los clientes, al finalizar el trimestre se les envía la encuesta en línea que genera una base de datos con las respuestas de los clientes. La encuesta evalúa la atención proporcionada por el personal de ventas, por los técnicos de instalación y la eficiencia del producto.

RECOMENDACIONES

1. Realizar un esquema de trabajo basado en el análisis de los elementos del *mix* del *marketing* que son producto, precio, plaza y promoción, para facilitar el estudio de la situación actual.
2. Al analizar empresas o productos catalogados como competencia, considerar no solo las similitudes, sino los aspectos que los diferencian para ganar mercado.
3. La actualización constante de los medios de publicidad que prefieren los clientes para buscar los elementos que satisfacen sus necesidades es importante para poder determinar cuáles pueden ser utilizados por la empresa.
4. Enfocar la atención en su mercado objetivo para que sus estrategias sean efectivas. La persona que plantea dichas estrategias debe estar al tanto de ello y contar con toda la información de los resultados obtenidos con estrategias anteriores para mejorarlas de ser posible.
5. Crear un área de investigaciones que le permita a la empresa mantener el enfoque en el mercado objetivo y no perder clientes.
6. Realizar un FODA anual y evaluar el avance trimestralmente para identificar mejoras que puedan hacerse en la implementación de las estrategias planteadas y así obtener mejores resultados.

7. Capacitar al personal constantemente para que estos contribuyan eficientemente en los procesos y que se involucren en la búsqueda de la calidad a nivel organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

1. ARMSTRONG, Gary; KOTLER, Philip. *Fundamentos de marketing*. 6a ed. México: Prentice Hall, 2003. 680 p.
2. CHAVARRÍA GARCÍA, Edwin Orlando. *Estrategias promocionales para incrementar las ventas de una empresa panificadora en el municipio de San José Pinula*. Trabajo de graduación de Administración de Empresas. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, 2011. 257p
3. COHEN, William A. *Plan de mercadotecnia*. 3a ed. México: Continental, 2004. 288 p.
4. COLMONT, María; LANDABURU, Erick. *Plan estratégico de marketing para el mejoramiento de las ventas de la empresa Mizpa S.A. distribuidora de tableros de madera para construcción y acabados en la ciudad de Guayaquil*. Trabajo de graduación de Ingeniería Comercial con mención en Marketing y Comercio Exterior, Universidad Politécnica Salesiana Ecuador, 2014. 115 p.
5. CORTIGUA. *Nosotros*. [en línea]. <<http://www.cortigua.com/nosotros.htm>>. [Consulta: mayo de 2016].

6. DE LA CRUZ, Juan. *Plan de mercadeo para incrementar las ventas de la mueblería “palo bonito” a través de mayor posicionamiento en el mercado de la ciudad de Palmira*. Trabajo de graduación de Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Autónoma de Occidente, 2013. 97 p.
7. GUERRA SANTOS, Ethel Clariza. *Plan estratégico de la empresa de calzado Michelle*. Trabajo de graduación de Administración de empresas. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, 2009. 97 p.
8. MARTÍNEZ VENTURA, Olga Yolanda. *Elaboración de un plan estratégico de mercadeo para una empresa de lencería*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2013. 122 p.
9. PALOMARES, Ricardo. *Merchandising: cómo vender más en establecimientos comerciales*. Ediciones gestión 2000. S.A. Barcelona 2001. 327 p.

APÉNDICES

Apéndice 1. Esquema de trabajo para el plan de mercadotecnia

FASE	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
ANÁLISIS SITUACIONAL Y DIAGNÓSTICO	Observación	Se observan todos los elementos de marketing que pueden influir en el incremento de ventas y la ampliación de mercado, para realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa.
	Actividades productivas	
	Ventas	
	Instalaciones	
	Actividades administrativas	
	Mercado	
	Análisis	
	Solicitud de documentación e historiales	
Tabulación de datos de observación		
Análisis de información		
OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS	Planteamiento	El objetivo del plan estratégico es el incremento de las ventas a través de estrategias de marketing para la ampliación de mercado de una empresa transformadora de metal.
	Estrategias generales	
	Producto	Para cada uno de los elementos del marketing mix, se plantean estrategias con las actividades que se han de desarrollar para que puedan implementarse
	Precio	
	Plaza	
	Promoción	
CONTROL Y RETRO-ALIMENTACIÓN	Control	Se establecen los indicadores para poder controlar el impacto de la implementación del plan de mercadotecnia, se realizan evaluaciones y auditorías.
	sistema de control	
	Evaluación de publicidad	
	Evaluación de servicio	
	Auditorías	

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 2. Diagrama para la revisión de la implementación de estrategias

ACTIVIDAD		DÍAS											
Revisión		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12
	Estrategias generales												
	Producto												
	Precio												
	Plaza												
	Promoción												
TIEMPO TOTAL DE REVISIÓN		REVISIÓN											

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 3. Diagrama con la planificación de actividades por períodos

PERIODO	DÍAS PARA IMPLEMENTACIÓN																										
	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19	D20	D21	D22	D23	D24	D25	D26	
Observación																											
Actividades productivas																											
Ventas																											
Instalaciones																											
Actividades administrativas																											
Mercado																											
Análisis																											
Solicitud de documentación e historiales																											
Tabulación de datos																											
Análisis de información																											
Planteamiento																											
Estrategias generales																											
Producto																											
Precio																											
Plaza																											
Promoción																											
TIEMPO TOTAL DEL PROYECTO	OBSERVACIÓN													ANÁLISIS						PLANTEAMIENTO							

Fuente: elaboración propia.