



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

**PLAN DE MEDIOS PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS EN LA  
CATEGORÍA DE COMIDA RÁPIDA, EN EL DEPARTAMENTO DE QUETZALTENANGO**

**Mario Fernando Zuñiga Ramirez**  
Asesorado por el Ing. José Carlos Morán Chávez

Guatemala, noviembre de 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PLAN DE MEDIOS PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA EN ALIMENTOS DE LA  
CATEGORÍA DE COMIDA RÁPIDA, EN EL DEPARTAMENTO DE QUETZALTENANGO**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

**MARIO FERNANDO ZUÑIGA RAMIREZ**

ASESORADO POR EL ING. JOSÉ CARLOS MORÁN CHÁVEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, NOVIEMBRE 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. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Jurgen Andoni Ramírez Ramírez
VOCAL V	Br. Oscar Humberto Galicia Nuñez
SECRETARIA	Ing. Lesbia Magalí Herrera López

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Angel Roberto Sic García (a.i.)
EXAMINADORA	Inga. Mayra Saadeth Arreaza Martínez
EXAMINADORA	Inga. Nora Leonor Elizabeth García Tobar
EXAMINADOR	Ing. José Francisco Gómez Rivera
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:

### **PLAN DE MEDIOS PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS EN LA CATEGORÍA DE COMIDA RÁPIDA EN EL DEPARTAMENTO DE QUETZALTENANGO**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 28 de enero de 2015.

**Mario Fernando Zuñiga Ramirez**

Guatemala, 23 de enero de 2017

Ingeniero  
Jose Francisco Gomez Rivera  
Director de Escuela  
Ingeniería Mecánica Industrial  
Presente

Por este medio me permito informarle que he procedido a revisar el trabajo de graduación titulado **“PLAN DE MEDIOS PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS EN LA CATEGORÍA DE COMIDA RÁPIDA, EN EL DEPARTAMENTO DE QUETZALTENANGO”** elaborado por el estudiante Mario Fernando Zuñiga Ramirez con carné 201020959, a mi criterio, el mismo cumple con los objetivos propuestos por lo que apruebo su publicación.

Sin otro particular,  
Atentamente,



José Carlos Moran Chavez  
Ingeniero Industrial  
Col. 11,101

Ing. José Carlos Morán Chavez


Colegiado No. 11101

**Asesor**



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **PLAN DE MEDIOS PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS EN LA CATEGORÍA DE COMIDA RÁPIDA, EN EL DEPARTAMENTO DE QUETZALTENANGO**, presentado por la estudiante universitaria **Mario Fernando Zuñiga Ramírez**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

  
Ing. Víctor Hugo García Roque  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, marzo de 2017.

/mgp



REF.DIR.EMI.204.017

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 **PLAN DE MEDIOS PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS EN LA CATEGORÍA DE COMIDA RÁPIDA, EN EL DEPARTAMENTO DE QUETZALTENANGO**, presentado por el estudiante universitario **Mario Fernando Zuñiga Ramirez**, 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, noviembre de 2017.



/mgp



DTG. 597.2017

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **PLAN DE MEDIOS PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS EN LA CATEGORÍA DE COMIDA RÁPIDA, EN EL DEPARTAMENTO DE QUETZALTENANGO**, presentado por el estudiante universitario: **Mario Fernando Zúñiga Ramírez** y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco  
Decano



Guatemala, noviembre de 2017

/gdech



## **ACTO QUE DEDICO A:**

<b>Dios</b>	Aquel que todo lo llena y cuyo gran sacrificio colma mi vida de esperanza cada día.
<b>Mi madre</b>	Vanessa, mi ejemplo de vida, la mujer más fuerte y admirable que conozco, que con su gran corazón me ha convertido en lo que soy.
<b>Mi hermano</b>	Juan Pablo, por siempre estar allí para servirme y acompañarme.
<b>Mi novia</b>	Luisa, por ser mi compañía incondicional, no solo en este sino en todos los retos de la vida.

## **AGRADECIMIENTOS A:**

<b>Universidad de San Carlos de Guatemala</b>	Por la oportunidad de trascender a nivel profesional.
<b>Facultad de Ingeniería</b>	Porque abrió mi visión del mundo y me regaló la pasión por el conocimiento.
<b>Mis amigos</b>	Carlos Rodríguez, Eddson Sierra y Daniel Robles, por cada una de las veces que estudiamos para ganar un examen. José Mario, porque fue mi mentor en muchos aspectos de la vida.
<b>Mi familia</b>	A Luis Mario, por su gran aporte en mi vida en forma de cariño y soporte. A todos mis tíos y primos por hacerme sentir querido.

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VII
LISTA DE SÍMBOLOS.....	XI
GLOSARIO.....	XIII
RESUMEN.....	XVII
OBJETIVOS.....	XIX
INTRODUCCIÓN.....	XXI
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	1
1.1. La empresa.....	1
1.1.1. Historia.....	1
1.1.2. Ubicación.....	2
1.1.2.1. Sucursales.....	2
1.1.3. Plan estratégico.....	3
1.1.3.1. Misión.....	4
1.1.3.2. Visión.....	4
1.1.4. Organización.....	4
1.1.4.1. Organigrama.....	4
1.1.5. Productos.....	5
1.1.5.1. Variedades.....	5
1.1.5.2. Suministros.....	6
1.1.5.3. Proceso de transformación.....	7
1.1.5.4. Formas de venta.....	7
1.2. Estrategia de mercadotecnia.....	8
1.2.1. <i>Marketing mix</i> .....	8
1.2.1.1. Medios masivos.....	9

	1.2.1.2.	Medios OOH.....	10
2.		DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....	11
	2.1.	Procesos críticos de <i>marketing</i> .....	11
	2.1.1.	Selección de medios .....	11
	2.1.1.1.	Descripción y definición.....	12
	2.1.1.2.	Evaluación de medios .....	15
	2.1.1.3.	Recursos empleados.....	15
	2.1.1.4.	Problemas de desempeño y errores ....	16
	2.2.	Medición de la efectividad .....	18
	2.2.1.	Indicadores utilizados .....	18
	2.3.	Principales efectos del problema.....	27
	2.3.1.	Impacto en el desempeño .....	27
	2.3.1.1.	Impacto en la demanda.....	28
	2.3.1.2.	Generación de tráfico .....	29
	2.3.1.3.	Otros indicadores .....	29
	2.3.2.	Sujetos afectados.....	30
	2.3.2.1.	Sucursales.....	30
	2.3.2.2.	Colaboradores.....	31
	2.3.2.3.	Clientes .....	31
	2.3.3.	Impacto en los resultados.....	32
	2.3.3.1.	Ventas netas .....	32
	2.3.3.2.	Utilidades.....	34
	2.3.3.3.	Aspectos cualitativos.....	35
	2.4.	Análisis de causas.....	35
	2.4.1.	Árbol de problemas .....	35
	2.4.2.	Determinación de las áreas de intervención.....	36
	2.5.	Evaluación de medios locales .....	36
	2.5.1.	Determinación de la disponibilidad de medios .....	37

2.5.2.	Análisis de alcance .....	37
2.5.3.	Análisis de frecuencia.....	38
2.5.4.	Clasificación de medios .....	39
3.	PLAN DE MEDIOS.....	41
3.1.	Análisis de información.....	41
3.1.1.	El mercado .....	41
3.1.2.	La competencia .....	56
3.1.3.	Análisis de problemas y oportunidades .....	57
3.2.	Análisis de medios.....	60
3.2.1.	Perspectiva del público objetivo .....	60
3.2.2.	Criterios geográficos.....	65
3.2.3.	Estacionalidad .....	68
3.2.4.	Caracterización de medios .....	70
3.2.4.1.	Alcance.....	71
3.2.4.2.	Frecuencia.....	72
3.2.4.3.	Otras variables .....	74
3.3.	Estrategia de medios.....	76
3.3.1.	Mezcla de medios.....	76
3.3.1.1.	Ambiente interno .....	77
3.3.1.1.1.	Porcentaje de venta.....	77
3.3.1.1.2.	Voz en medios.....	77
3.3.1.2.	Ambiente externo .....	79
3.3.1.2.1.	Alcance.....	80
3.3.1.2.2.	Frecuencia.....	80
3.3.2.	Tácticas de medios.....	80
3.3.2.1.	Mezcla de parte del día .....	80
3.3.2.2.	Duración del mensaje.....	82
3.3.2.3.	Tácticas de cada medio.....	83

3.3.3.	Programación de medios.....	84
3.3.3.1.	Método de continuidad .....	85
3.3.3.2.	Método de concentración .....	86
3.3.3.3.	Método de carga frontal.....	87
3.4.	Determinación del costo del plan de medios .....	88
3.4.1.	Presupuesto por el método de porcentaje de ventas.....	88
3.4.2.	Presupuesto por el método de tareas.....	89
3.4.3.	Determinación del costo por impresión .....	91
3.4.4.	Análisis de recuperación .....	91
4.	IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEDIOS.....	93
4.1.	Implementación del nuevo proceso de selección .....	93
4.1.1.	Presentación del plan a gerencia de producto .....	93
4.1.1.1.	Revisión del plan .....	93
4.1.1.2.	Aprobación del plan.....	94
4.1.2.	Programa de inducción.....	94
4.1.2.1.	Contenido del programa .....	95
4.1.2.2.	Ejecución y resultados esperados.....	95
4.2.	Efectos de la implementación.....	96
4.2.1.	Impacto en el desempeño .....	96
4.2.1.1.	Demanda.....	97
4.2.1.2.	Tráfico .....	97
4.2.1.3.	Otros indicadores .....	97
4.2.2.	Impacto en las personas .....	98
4.2.2.1.	Sucursales.....	98
4.2.2.2.	Colaboradores.....	99
4.2.2.3.	Clientes .....	99
4.2.3.	Impacto en los resultados.....	100

4.2.3.1.	Ventas netas.....	100
4.2.3.2.	Utilidades.....	100
4.2.3.3.	Aspectos cualitativos .....	101
5.	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL .....	103
5.1.	Responsabilidad social empresarial en MAYORPIT S.A.....	103
5.1.1.	Enfoque en el desarrollo de la comunidad.....	103
5.1.1.1.	Fundación San Benito .....	104
5.1.1.1.1.	Historia de la Fundación San Benito .	105
5.1.1.1.2.	Compromiso de la Fundación San Benito .	105
5.1.1.1.3.	El poder de una ilusión .....	106
5.1.1.1.4.	Ilusiones 2015 .....	107
5.1.1.2.	Cuponera <i>Pizza&amp;Love</i> .....	108
5.1.1.3.	La cena que alimenta corazones.....	109
	CONCLUSIONES .....	111
	RECOMENDACIONES.....	113
	BIBLIOGRAFÍA.....	115





## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Sucursales en Quetzaltenango.....	2
2.	Sucursales en Coatepeque.....	3
3.	Organigrama, MAYORPIT S.A. ....	5
4.	Ubicación de medios fuera de casa.....	20
5.	Cantidad de personas por vehículo .....	21
6.	Tendencia anual de rating bruto, MAYORPIT S.A.....	26
7.	Tendencia anual de presupuesto y venta .....	33
8.	Tendencia de cumplimiento anual .....	34
9.	Tendencia anual de la utilidad .....	34
10.	Árbol de problemas.....	35
11.	Edad de los lectores del periódico El Quetzalteco.....	42
12.	Nivel de educación de los lectores del periódico El Quetzalteco .....	43
13.	Mueble urbano para información (MUPI).....	44
14.	Disposición de muebles urbanos para información en Quetzaltenango .....	45
15.	Ubicación de las pantallas digitales en Quetzaltenango.....	51
16.	Distribución del presupuesto personal.....	62
17.	Dispositivos de conexión a internet .....	62
18.	Actividad de los jóvenes adultos en línea .....	63
19.	Publicidad a través de internet.....	64
20.	Vías con más tránsito en Quetzaltenango .....	65
21.	Vías con más tránsito en Coatepeque .....	67
22.	Actividades del primer semestre en Quetzaltenango y Coatepeque ....	68

23.	Actividades del segundo semestre en Quetzaltenango y Coatepeque	69
24.	Inversión por tipo de medio .....	78







## TABLAS

I.	Proceso de selección de medios en Quetzaltenango .....	14
II.	Medios pautados según el mes (quetzales).....	19
III.	Flujo vehicular en una vía (vehículos por hora) .....	21
IV.	Prorrato de tránsito (personas por hora).....	22
V.	Tránsito por día de la semana (personas por día) .....	23
VI.	Perfil socioeconómico del municipio de Quetzaltenango .....	24
VII.	Distribución de la población de Quetzaltenango por edades .....	24
VIII.	Resumen anual de <i>rating</i> bruto, MAYORPIT S.A. ....	26
IX.	Cumplimiento de ventas y órdenes.....	33
X.	Resultados de la encuesta de frecuencia .....	38
XI.	Resumen de medios (diciembre 2014) .....	39
XII.	Costo de pauta en el periódico El Quetzalteco .....	43
XIII.	Costo de pauta en el mueble urbano para información .....	45
XIV.	Costo de pauta en la emisora Estéreo 100 .....	46
XV.	Costo de pauta en la emisora Los 40 Principales .....	47
XVI.	Cobertura del Cable DX en Quetzaltenango.....	47
XVII.	Cobertura del Cable DX en Coatepeque .....	48
XVIII.	Clasificación de los canales de Cable DX.....	48
XIX.	Costo de la pauta en el Cable DX de Quetzaltenango.....	49
XX.	Costo de la pauta en el Grupo Publigrifik .....	49
XXI.	Costo de la pauta en Publicidad y Mercadeo.....	50
XXII.	Información de la pauta en las pantallas de Cable DX .....	51
XXIII.	Información de la pauta en las pantallas de CNP La Agencia .....	52

XXIV.	Información de la pauta en las pantallas de OnGoing.....	52
XXV.	Información de la pauta en Pradera Quetzaltenango.....	53
XXVI.	Costo de la pauta en la revista Lo +Chivo.....	54
XXVII.	Costo de la pauta en la revista Guía DX.....	54
XXVIII.	Costo de la pauta en el camión <i>triaction</i> .....	55
XXIX.	Costo de la pauta en el camión publicitario.....	56
XXX.	Penetración por medio en Guatemala.....	56
XXXI.	Medios en las vías principales de Quetzaltenango.....	66
XXXII.	Medios en las vías principales de Coatepeque.....	67
XXXIII.	Alcance de los medios disponibles.....	71
XXXIV.	Frecuencia de los medios disponibles.....	73
XXXV.	La frecuencia objetivo según otras variables cualitativas.....	74
XXXVI.	Frecuencia objetivo según el objetivo de la compañía.....	75
XXXVII.	Inversión por medio en comida rápida.....	79
XXXVIII.	Programación diaria de televisión.....	81
XXXIX.	Programación diaria de radio.....	81
XL.	Programación diaria de otros medios.....	82
XLI.	Descripción general y especificaciones de medios.....	83
XLII.	Tabla inicial de programación de medios.....	84
XLIII.	<i>Rating</i> bruto y costo por impacto optimizado.....	85
XLIV.	Programación de continuidad para Quetzaltenango.....	86
XLV.	Programa de concentración para Quetzaltenango.....	87
XLVI.	Programación de carga frontal para Quetzaltenango.....	88
XLVII.	Presupuesto de medios según el porcentaje de ventas.....	89
XLVIII.	Análisis de costo/beneficio.....	89
XLIX.	Costo por impresión: proceso actual y proceso propuesto.....	91



## LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
	Almacenamiento o salida de bodega
	Escritura de un registro
	Generación de un registro
G	Gramo
	Inspección
km	Kilómetro
m	Metro
m <sup>2</sup>	Metro cuadrado
min	Minuto
o	Movimiento de documentos
fn	Número de clientes que llegan por hora
	Operación
%	Porcentaje
Q	Quetzal (moneda)
R	Rack
B/C	Relación beneficio/costo
	Retraso
T	Tarima
En	Valor esperado de una variable



## GLOSARIO

<b>Alcance</b>	Número de personas a las cuales se ha logrado llegar a través de los medios, por lo menos en una ocasión.
<b>ATL</b>	<i>Above the line</i> y hace referencia a los medios convencionales o masivos.
<b>BTL</b>	<i>Below the line</i> y hace referencia a los medios no convencionales o no masivos.
<b>Circulo de Deming</b>	Estrategia de mejora continua implementada por las empresas mediante la aplicación de cuatro pasos; Planificar, hacer, verificar y actuar.
<b>Costo de oportunidad</b>	Valor que se asigna como costo asociado a una alternativa seleccionada luego de a otra alternativa, en busca de la optimización de la toma de decisiones económicas.
<b>Dinamismo</b>	Cualidad de las empresas que hace referencia a movimiento, actividad e innovación y constante transformación.
<b>Estacionalidad</b>	Relación de dependencia entre una variable determinada y una estación o época del año.

<b>Local store marketing</b>	Actividades de mercadeo realizadas en un punto de venta específico.
<b>Marketing mix</b>	Conjunto de cuatro herramientas utilizadas en mercadotecnia con el fin de alcanzar los objetivos económicos de una organización, conocidas como las cuatro pes del mercadeo: producto, precio, plaza y promoción.
<b>Marketing</b>	Conjunto de acciones a través de las cuales una empresa establece relaciones sólidas con los clientes, con el fin de generar valor para estos y para sus accionistas.
<b>MUPI</b>	Mobiliario urbano para información implementado en el ámbito publicitario.
<b>Oferta de marketing</b>	Combinación de productos diseñada para satisfacer la necesidad de un grupo de consumidores.
<b>OOH</b>	Significa <i>out of home</i> y hace referencia al conjunto de medios de comunicación que se utilizan fuera los hogares del grupo objetivo.
<b>PEA</b>	Población económicamente activa.



<b>Programa de carga frontal</b>	Modalidad de la publicidad en la que la mayor parte de la comunicación se realiza al inicio de la campaña publicitaria.
<b>Programa de continuidad</b>	Modalidad de la publicidad en la que la comunicación se realiza de forma uniforme durante todo el período de la campaña publicitaria.
<b>Programas de intermitencia</b>	Modalidad de la publicidad en la que se combinan períodos con comunicación y períodos sin comunicación durante la duración de la campaña publicitaria.
<b>Promedio ponderado</b>	Promedio en el cual la participación de los datos cuantitativos no se distribuye uniformemente.
<b><i>Rating</i> bruto</b>	Sumatoria que determinan la cantidad total de exposiciones o impactos que una iniciativa publicitaria ha generado.
<b>Recordación</b>	Término que describe la acción de un consumidor de recordar una marca o iniciativa publicitaria.
<b>Rentabilidad</b>	Es la relación que existe entre las ventas y las utilidades obtenidas por una empresa en un período de tiempo.

<b>Segeplan</b>	Acrónimo para la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia.
<b>Share of voice</b>	Indicador que mide el nivel de presencia de una marca o campaña publicitaria en el mercado de comunicaciones.
<b>Top of mind</b>	Se traduce como lo primero en la mente, hace referencia a una marca o producto que surge como primera opción en la mente de un consumidor.
<b>Utilidad bruta</b>	Diferencia entre las ventas y los costos asociados a esas ventas.
<b>Utilidad marginal</b>	Cantidad de utilidad adicional generada a través de una determinada cantidad de inversión o costo adicional.
<b>Utilidad bruta</b>	Referente a las ganancias que una empresa posee.
<b>Ventas netas</b>	El valor restante cuando se sustrae el IVA (impuesto sobre la renta) de las ventas de una empresa.

## RESUMEN

El presente trabajo de graduación presenta un análisis de los métodos de planificación de la comunicación utilizados en el área de mercadotecnia, para las sucursales ubicadas en el departamento de Quetzaltenango, de una empresa comercializadora de alimentos con el fin de optimizar dos variables clave de su comunicación: el alcance y la frecuencia.

Se identifica y registra el actual proceso de selección de medios, así como los medios que la empresa emplea actualmente en su comunicación; a través de lo anterior se obtiene un diagnóstico situacional que comprende: una evaluación de los procesos de selección, de los indicadores utilizados y del efecto de los dos anteriores en el desempeño actual de la organización, desde la perspectiva de sus distintas áreas funcionales.

Posteriormente, se realiza un análisis de las variables de alcance y frecuencia, con el modo actual de operar, obteniendo una base de comparación. Seguidamente, se desarrolla una exploración de la oferta de medios en el departamento y se documenta el alcance, la frecuencia y el costo de cada uno de cada uno de ellos. Mediante la documentación anterior se proponen cambios en el proceso y se presentan distintas metodologías para la selección de medios, eligiendo aquella que optimiza el alcance y la frecuencia.

Finalmente, se presenta el costo asociado a la ejecución del nuevo plan de comunicación, se compara este con el costo anterior, se evalúa el impacto que esto tiene en los indicadores y se realiza un análisis del tiempo de recuperación de la inversión asociada al plan.



## **OBJETIVOS**

### **General**

Desarrollar un plan de medios para optimizar la comunicación de MAYORPIT S.A. en el departamento de Quetzaltenango.

### **Específicos**

1. Identificar los medios con los que MAYORPIT S.A. posee una pauta actualmente y el costo asociado a los mismos.
2. Determinar el alcance y frecuencia de los medios actuales mediante una línea base de comparación.
3. Establecer los medios que existen en el departamento de Quetzaltenango mediante su clasificación por el alcance y la frecuencia.
4. Maximizar el alcance y la frecuencia de la comunicación de MAYORPIT S.A. en el departamento de Quetzaltenango.
5. Establecer el costo asociado a la ejecución del plan de medios.



## INTRODUCCIÓN

MAYORPIT S.A. es una empresa que comercializa productos alimenticios en la categoría de restaurantes de servicio rápido y sus operaciones se extienden a 19 de los 22 departamentos de Guatemala. Al igual que todas las empresas, MAYORPIT S.A. se halla en un desafío por el constante crecimiento y para lograrlo debe desarrollar acciones que le permitan maximizar su volumen de ventas, mientras optimiza el dinero que invierte en generar esa venta. En el proceso de maximización de ventas se encuentran dos opciones muy evidentes.

La primera es la apertura de nuevas sucursales que hagan posible la comercialización de los productos en un nuevo mercado. Pero esta opción presenta altos riesgos porque requiere de una inversión alta y de la aceptación de los productos por parte del nuevo público. La segunda es el incremento en las ventas de las sucursales actuales. Esta puede alcanzarse a través de diferentes acciones, entre las que se encuentran: el aumento en la penetración de mercado, de forma que sea posible alcanzar a más consumidores; el incremento en la frecuencia de consumo, de forma que se alcance a los mismos consumidores en más ocasiones; e incluso la disminución de precios para alcanzar a un mayor volumen de compradores.

En MAYORPIT S.A. la inversión para la apertura de nuevas sucursales en el departamento de Quetzaltenango no es una alternativa viable en el corto plazo, por lo que para alcanzar la meta de ventas establecida se deben realizar acciones con las sucursales actuales. Así, el desarrollo de una estrategia de comunicación a nivel local que permita extender la oferta de sus productos a

más consumidores en el mercado actual representa una oportunidad muy valiosa. A través del desarrollo de un plan de medios se pretende optimizar el alcance y la frecuencia de la publicidad implementada por MAYORPIT S.A., así como también incrementar el conocimiento de marca y a su vez las ventas de las sucursales ubicadas en el departamento.



# **1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

## **1.1. La empresa**

La empresa MAYORPIT S.A. está dedicada a la comercialización de productos alimenticios en la categoría de comida rápida. Es de origen guatemalteco y se convirtió en franquiciatario de una marca internacional en 1989. MAYORPIT S.A. es una empresa familiar, pero que durante los años ha profesionalizado su estructura, consiguiendo reconocimiento por sus buenas prácticas.

### **1.1.1. Historia**

En 1960 en Ypsilanti Michigan los hermanos Monaghan, James y Tom, adquirieron una pequeña pizzería llamada “DomNick's” por la cantidad de novecientos dólares. En 1965 al inaugurar dos tiendas más en el estado de Michigan, Tom renombró a las tiendas y las cuales adoptaron desde entonces como logotipo un dominó. En 1967 la empresa abrió el primer local franquiciado, lo cual le permitió crecer y expandirse, llegando a tener 200 tiendas en todo Estados Unidos diez años después. En 1981 se inauguraron las primeras tiendas fuera de Estados Unidos, una en Winnipeg (Canadá) y la otra en Queensland (Australia). La franquicia llegó por primera vez a un país de habla hispana en el año 1988 en Bogotá Colombia, extendiéndose en el año 1989 a Guatemala.

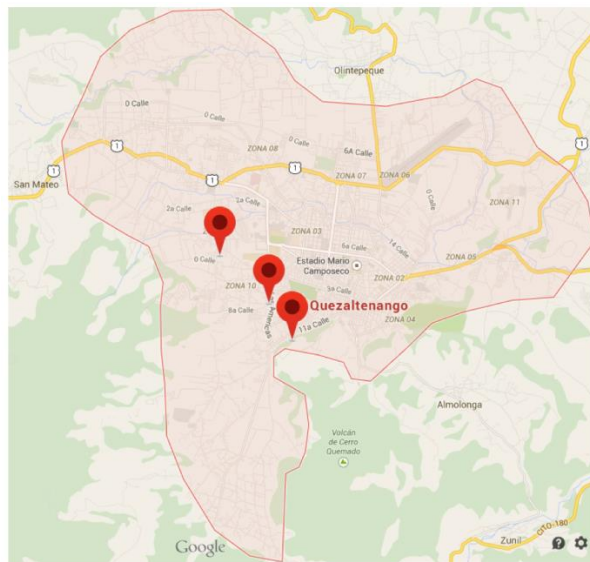
## 1.1.2. Ubicación

Las oficinas centrales de MAYORPIT S.A. se encuentran ubicadas actualmente en la 19 avenida 0-56, zona 11 colonia Miraflores edificio Torre 11 de la ciudad de Guatemala. La sede principal alberga oficinas administrativas, en donde se ubican los departamentos de gerencia general, desarrollo organizacional, mercadeo, operaciones y ventas.

### 1.1.2.1. Sucursales

MAYORPIT S.A. cuenta con 37 sucursales en el área central del país, la región oriente del país cuenta con 10 sucursales y la región occidente con 17 sucursales. En el departamento de Quetzaltenango se encuentran ubicadas cuatro distintas sucursales, una en el municipio de Coatepeque y tres en el municipio de Quetzaltenango. En las figuras 1 y 2 se presentan las ubicaciones de cada una de las sucursales.

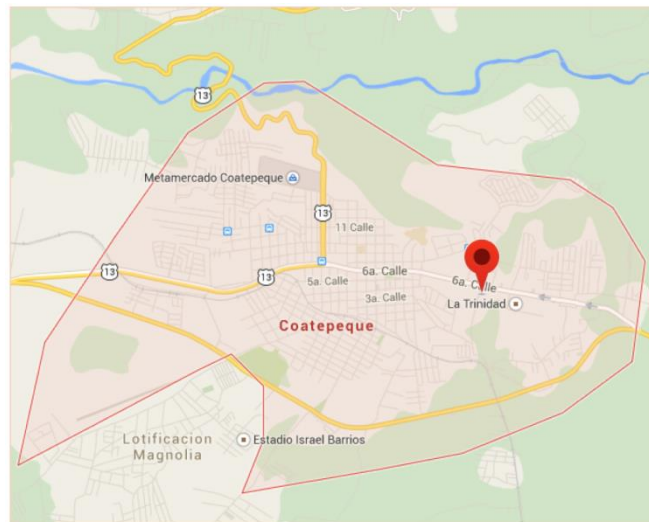
Figura 1. Sucursales en Quetzaltenango



Fuente: elaboración propia.

Las instalaciones de las tres sucursales de MAYORPIT S.A. en el municipio de Quetzaltenango se ubican actualmente en: 4a. Calle 20-25, Zona 3, Local 2, Quetzaltenango; Av. Independencia 0-26, Zona 1, Quetzaltenango y Pradera Xela. Las instalaciones de la sucursal de MAYORPIT S.A. en el municipio de Coatepeque se encuentran ubicadas en la 5a. Calle 7-25, Zona 1, Coatepeque.

Figura 2. **Sucursales en Coatepeque**



Fuente: elaboración propia.

### 1.1.3. **Plan estratégico**

El plan estratégico especifica el curso de acción que seguirá una empresa con el fin de maximizar los resultados que permitan su permanencia en el mercado y aseguren utilidades para los accionistas. Para ello la empresa cuenta con la misión y la visión, ambas tienen como propósito ser una guía para el equipo que administra el negocio, pues comunican de forma clara cuál es la dirección en la que este debe desarrollarse.

### **1.1.3.1. Misión**

La misión de una empresa determinada se considera como un elemento de planificación estratégica a partir del cual se generan objetivos específicos que guiarán a la empresa para lograr su principal propósito, resolviendo incógnitas de la empresa como ¿cuál es la razón de ser de la misma? La misión de MAYORPIT S.A. es : “Entregar a domicilio una pizza de calidad, caliente y sabrosa, utilizando los más frescos ingredientes ¡Sin peligro! En 30 minutos o menos, garantizados. A un precio justo y una ganancia razonable ” <sup>1</sup>.

### **1.1.3.2. Visión**

La visión es una proyección de la imagen de la empresa en un futuro, indicando a dónde se dirige la empresa o en que va a convertirse a largo plazo. En esta se plantean metas con ambición para llevar a la empresa a un éxito total. La visión de MAYORPIT S.A. es: “Gente excepcional en la misión de ser la mejor compañía de entrega a domicilio, llevando la mejor experiencia de compartir. Haciendo de ella la primera en preferencia en Guatemala” <sup>2</sup>.

## **1.1.4. Organización**

### **1.1.4.1. Organigrama**

En el primer nivel jerárquico de la organización se encuentra la gerencia general de la empresa, en el siguiente nivel de dirección se encuentran los gerentes de primera línea, que corresponden a los departamentos de:

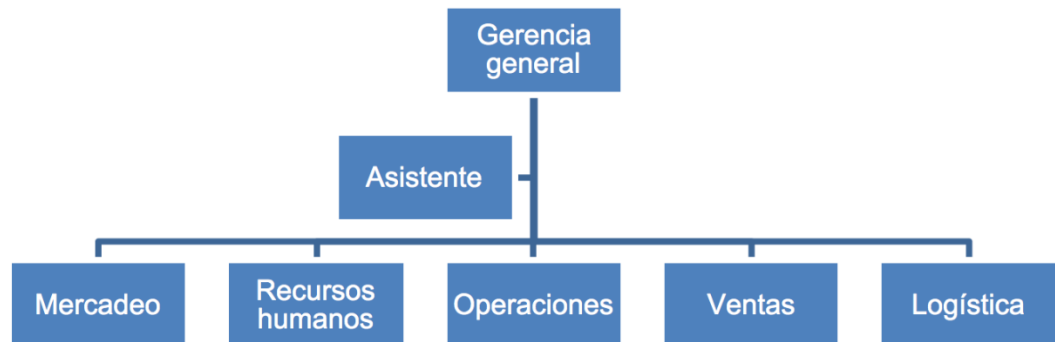
---

<sup>1</sup> *Manual de operación MAYORPIT S.A.* p 2.

<sup>2</sup> *Ibíd.* p 6.

mercadeo, recursos humanos, operaciones, ventas y logística. El organigrama de la organización se presenta en la imagen.

Figura 3. **Organigrama, MAYORPIT S.A.**



Fuente: elaboración propia.

### 1.1.5. **Productos**

Los productos comercializados por MAYORPIT S.A. pertenecen a la categoría de comida rápida. Una de las características insignia de la categoría es la veloz manufactura de los productos, que es posible gracias a la sistematización de cada proceso de producción. Los productos están diseñados para acoplarse sin impedimento a los procesos de producción establecidos, cosa que asegura la efectividad de la producción y que además ha hecho posible la garantía de servicio más famosa del mercado guatemalteco, 30 minutos o gratis.

#### 1.1.5.1. **Variedades**

MAYORPIT S.A. clasifica sus productos en cuatro categorías distintas: pizzas, adicionales, postres y bebidas. Cada una juega un rol específico en el menú y en el mercado. Pizza, consiste en una base de masa especial a la que se vierte una receta única de salsa roja y se agrega una deliciosa cubierta con

combinaciones de quesos, vegetales y carnes. Este ha sido el producto insignia de MAYORPIT S.A. y de su franquicia desde 1989.

Debido a las innumerables combinaciones de cubiertas que pueden crearse, las pizzas han sido divididas en tres grupos: las pizzas de un solo ingrediente (jamón, pepperoni, salami, salchicha italiana, carne molida, entre otros), las pizzas de especialidad (Americana, Tropical, *Deluxe*, Margarita, entre otras) y las pizzas premium (*American Cheese Steak*, *Extravaganzza* y *Mexican Cochinita Pibil*).

Adicionales, a esta categoría pertenecen todos los productos salados pero que son distintos de pizza. Probablemente el más popular de ellos y por ende insignia de MAYORPIT S.A. es el Don Calzzone. El Don Calzzone consiste en una deliciosa empanada italiana gigante, rellena con una combinación de queso, salsa, vegetales y carnes. Pero además se encuentran otros productos: alitas, costillitas, *cheesy bread*, sándwiches e incluso, en tiendas seleccionadas, lasaña. En la categoría de postres se encuentran comprendidos los *brownies*, las canelitas y los helados de sabores, que son el toque dulce del menú. Entre las bebidas están las bebidas carbonatadas, el té frío y el agua pura.

#### **1.1.5.2. Suministros**

Todos los insumos para la producción de la gran variedad de productos de MAYORPIT S.A. son abastecidos por parte del departamento de logística, que maneja el área de producción de masa, el área de bodega y de despacho.

### **1.1.5.3. Proceso de transformación**

El proceso de transformación de los productos de MAYORPIT S.A. inicia en el área de producción de masa en la que se producen las masas para todas las pizzas despachadas en el país. Luego del proceso de producción este insumo se almacena en cuartos fríos para ser enviado a las sucursales contra pedidos. Todos los demás insumos son administrados por el área de bodega. Esta área maneja los inventarios de salsas, servilletas, cajas, harinas, entre otros y los despacha a las sucursales a medida que recibe las solicitudes de envío.

Una vez que los insumos han sido entregados a la sucursal, la misma se encuentra lista para despachar el producto a los clientes. Una sucursal modelo incluye en su diseño cuatro áreas clave para el proceso: el área de producción, el área de horneado, el área de toma de pedidos y el área de lavado. Los pedidos realizados por el cliente son recibidos por el personal en la línea de producción en tiempo real, a medida que estos se colocan en el área de ventas. Una vez el pedido es colocado, la producción inicia y en menos de 15 minutos está fuera de la tienda para ser entregada al cliente.

### **1.1.5.4. Formas de venta**

El producto se distribuye al consumidor final a través de tres canales distintos. El primero es la entrega a domicilio, la cual consiste en la distribución de los productos al lugar donde se encuentre ubicado el consumidor. La garantía de servicio de MAYORPIT S.A. para la entrega a domicilio establece que si el producto no ha sido entregado en los 30 minutos posteriores a la colocación del pedido este debe ser entregado al cliente de forma gratuita,

siempre y cuando el domicilio se encuentre en los 3 kilómetros de cobertura de la sucursal.

El segundo canal es la orden para llevar a casa, en este canal es el consumidor quien se presenta a la sucursal para recoger el producto y trasladarlo él mismo a su domicilio o a su lugar de destino. Y el tercer canal es la orden para comer en el restaurante. En este canal el consumidor recibe el producto en la sucursal y se queda allí para comer. Estos tres canales constituyen la venta de MAYORPIT S.A. y es a través de estos que se sirve a una gran cantidad de clientes alrededor de todo el país.

## **1.2. Estrategia de mercadotecnia**

Porter define la estrategia como: “el proceso a través del cual se consigue una ventaja competitiva sostenible en el tiempo que distingue a la compañía del resto. Es decir, realizar actividades diferentes a las de los competidores o realizar actividades similares en formas diferentes”.<sup>3</sup> Para el marketing esta definición se traduce en la creación de una posición única, que diferencia a la compañía del resto y que le permite competir de forma sostenida en el tiempo. Para lo cual es necesario utilizar las diferentes herramientas que se presentan en esta sección.

### **1.2.1. Marketing mix**

La mezcla de *marketing* o *marketing mix* es el nombre con el que se agrupa a un conjunto de tácticas con las que cuenta una empresa para inducir una respuesta en el mercado que ha delimitado como su mercado objetivo. Es decir, la mezcla de *marketing* es todo aquello que una empresa es capaz de

---

<sup>3</sup> PORTER, Michael. *What Is Strategy?* p 8.



hacer para generar o influenciar la demanda de su producto en un mercado. Aunque existen muchas acciones que pueden ser implementadas, Kotler las clasifica en cuatro variables: “producto, precio, plaza y promoción; y es este grupo de variables el que se conoce como las ‘cuatro pes’ de *marketing*”.<sup>4</sup>

#### **1.2.1.1. Medios masivos**

Los medios masivos de comunicación son utilizados para dirigir la publicidad de una empresa o marca a un grupo meta específico, transmitiendo un mensaje con el fin de influir en el comportamiento del mismo. El nombre masivo significa que estos son transmitidos a un número mayor de personas, en comparación con otro tipo de medios de comunicación. Dentro de los medios de comunicación masivos se encuentran los siguientes:

Televisión: es un medio audiovisual que permite la utilización de la creatividad en un 100 % debido a su dinamismo. Es posible combinar todo tipo de imágenes, sonidos y movimientos para presentar el contenido de forma cautivadora. Entre sus ventajas se pueden mencionar: la amplia cobertura en el mercado e indicadores precisos de medición, entre otras. Entre sus limitaciones se hallan: saturación elevada, exposición efímera y alto precio de pauta, entre otras.

Radio: es un medio que transmite únicamente audio. Entre sus ventajas más importantes se encuentran: gran aceptación local, buena selectividad geográfica y demográfica, además de que es un medio adaptable (el mensaje puede cambiarse rápidamente), entre otras. Entre sus desventajas se hallan: la transmisión exclusiva de audio, lo cual limita el impacto en el público, así como la exposición efímera y la audiencia fragmentada, entre otras.

---

<sup>4</sup> KOTLER, Philip. *MARKETING Versión para Latinoamérica*. p 33.

Internet: se considera como un medio de comunicación audiovisual, interactivo y selectivo, que puede llegar a los clientes potenciales dependiendo del tipo de producto y la audiencia a la que se dirige. Entre las opciones de este medio se halla la elaboración de un sitio web en el que la empresa presenta sus productos para que el cliente se informe, y aún más importante, compre. Algunas de sus ventajas son: selectividad alta, capacidad interactiva, impacto inmediato y gran capacidad para la medición de resultados, entre otros. Entre sus limitaciones se hallan: la escasa penetración de la señal de internet en los países centroamericanos y la alta saturación publicitaria, entre otros.

#### **1.2.1.2. Medios OOH**

Los medios de comunicación fuera de casa (OOH por su nombre en inglés) tienden a ser circunstanciales debido a que pueden dirigirse a gente específica con un mensaje en el momento en el que el público se encuentre más interesado. Se considera a las carteleras publicitarias, como la mayor área de crecimiento en este tipo de medios de comunicación.

## 2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

### 2.1. Procesos críticos de *marketing*

Las acciones ejecutadas por el departamento de *marketing* de MAYORPIT S.A. encuentran su fundamento en lo que se conoce como plan estratégico. El plan estratégico está enfocado en dos variables que son vitales para el desarrollo del negocio. Primero, la generación de venta. Es redundante discutir la importancia de esta variable porque, en principio, la razón por la que existe una empresa es la generación de utilidades que en gran parte están influenciadas por la venta. Segundo, la construcción de marca. Esta variable no solo hace posible que se genere venta en el corto plazo sino además permite que la marca perdure en el tiempo.

Si cada actividad realizada tiene un enfoque, ya sea en la generación de venta o en la construcción de marca, es claro que la publicidad juega un rol clave en el desempeño del negocio, porque afecta a ambas variables. Así, la selección de medios que hagan posible la publicidad efectiva es un proceso crítico de *marketing* y al analizarlo será posible identificar las oportunidades de mejora en cada uno de sus subprocesos.

#### 2.1.1. Selección de medios

Como se definió en el primer capítulo, la mezcla de *marketing* es el nombre con el que se agrupa a un conjunto de tácticas con las que cuenta una empresa para provocar una respuesta en el mercado que ha delimitado como su mercado objetivo. Es decir, la mezcla de *marketing* es todo aquello que una

empresa es capaz de hacer para generar o influenciar la demanda de su producto en un mercado. Aunque existen muchas acciones que pueden ser implementadas, Philip Kotler las clasifica en cuatro variables principales: “producto, precio, plaza y promoción, éstas son las cuatro pes de *marketing*”<sup>5</sup>. La selección de medios tiene su efecto en la cuarta pe, la promoción.

### **2.1.1.1. Descripción y definición**

La selección de medios es el proceso por medio del cual se evalúa la oferta de medios publicitarios en el mercado para determinar si cumple con los requerimientos estratégicos establecidos en el plan de *marketing*. La selección de medios hace posible entregar los mensajes de *marketing* a los consumidores. Actualmente se llevan a cabo dos procesos distintos de selección. Uno que se realiza para los medios a través de los cuales se hace publicidad en el área metropolitana del país y otro para la publicidad en el resto de la república. El proceso utilizado en la selección de medios para el área metropolitana del país funciona como se describe a continuación:

- Previo al inicio de un nuevo año comercial se establece el presupuesto de venta para cada una de las sucursales.
- Tomando como base la proyección de venta anual se asigna al departamento de mercadeo un porcentaje que será destinado a los medios pautados a nivel metropolitano.
- El gerente de publicidad establece las metas que los medios deben alcanzar en términos de su exposición.
- El gerente de publicidad solicita a los distintos proveedores información sobre los medios disponibles y los costos de pauta de dichos medios.

---

<sup>5</sup> KOTLER, Philip. *MARKETING. Versión para Latinoamérica*. p 33.

- Con base en las metas de exposición, el porcentaje que fue asignado al departamento de mercadeo destinado a medios y la disponibilidad y costos de pauta, se establece una planificación anual.
- La planificación anual considera variables adicionales como la estacionalidad, la cantidad de dinero circulante en el mercado y las temporadas de lanzamiento de nuevos productos, entre otras.
- Se ejecuta la compra de medios acorde a la planificación anual.

El proceso utilizado en la selección de medios para el resto del país, incluido Quetzaltenango, funciona como se describe a continuación:

- Previo al inicio de un nuevo año comercial se establece el presupuesto de venta para cada una de las sucursales.
- Tomando como base la proyección de venta anual de cada área del país, se asigna a cada coordinador de mercadeo local un presupuesto que será destinado a la generación de demanda en su área.
- Cuando se requiere un medio, el coordinador de mercadeo local realiza una evaluación de los medios del área, en base a su propio criterio y de forma empírica.
- El coordinador de mercadeo local solicita al proveedor del medio seleccionado el costo de la pauta.
- El coordinador de mercadeo local cierra la negociación de tiempo y costo según su propio criterio.

El diagrama para el proceso de selección de medios en el departamento de Quetzaltenango se presenta en la tabla I.

Tabla I. **Proceso de selección de medios en Quetzaltenango**

#	Información			Operaciones					Descripción	Encargado
	⊙	⊗	○	○	⇒	□	D	▽		
1				X					Proyección de ventas.	Gerente de operaciones.
2				X					Asignación de presupuesto de mercadeo local.	Gerente de producto.
3						X			Verificación de presupuesto de mercadeo local.	Gerente de <i>marketing</i> .
4			X						Requerimiento de medio.	Coordinador de mercadeo local.
5						X			Evaluación cualitativa de medios.	Coordinador de mercadeo local.
6						X			Solicitud de cotizaciones a proveedores.	Coordinador de mercadeo local.
7				X					Envío de cotizaciones.	Proveedor.
8								X	Evaluación del costo de pauta en medios seleccionados.	Coordinador de mercadeo local.
12						X			Confirmación de la pauta.	Coordinador de mercadeo local.

Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la tabla I, el proceso de selección de medios para Quetzaltenango cuenta actualmente con dos subprocesos: una evaluación cualitativa y una evaluación del costo de pauta.

### **2.1.1.2. Evaluación de medios**

En la sección anterior se estableció que el proceso de selección de medios incluye dos subprocesos. La primera es una evaluación cualitativa, esta considera cuatro elementos: la ubicación de los medios o criterio geográfico, el tráfico de personas en dichas ubicaciones, el período de pauta y el tiempo de respuesta de los diferentes proveedores. El objetivo de esta evaluación es la depuración de las opciones disponibles en el mercado, en un momento determinado, y es realizada por el coordinador de mercadeo local asignado al área de Quetzaltenango.

La segunda es la evaluación de costos, esta determina si el costo de la pauta en el medio puede ser sufragado por el presupuesto asignado al coordinador de mercadeo local del departamento de Quetzaltenango. Este es un cálculo sencillo en el que se sustrae el costo total de la pauta del presupuesto total asignado al coordinador de mercadeo local.

### **2.1.1.3. Recursos empleados**

En el proceso de selección de medios son recursos principales la información, el tiempo empleado en el proceso de selección y el costo de producción de los materiales de publicidad. Es clave considerar el tiempo de selección porque en su mayoría los requerimientos de medios se realizan con una fecha límite y el incumplimiento de este plazo afecta directamente el desempeño de las sucursales del departamento de Quetzaltenango. Además, debido a que el negocio es afectado por la estacionalidad, la diferencia entre concluir el proceso en una fecha y dos días más tarde es significativa.

#### **2.1.1.4. Problemas de desempeño y errores**

A través de observación se han diagnosticado los siguientes problemas principales en el proceso de selección de medios:

No se considera la audiencia objetivo: El proceso de selección de un medio no considera el perfil de los usuarios o compradores potenciales del producto, ni tampoco la audiencia a la que va dirigida el mensaje específico de la campaña que será lanzada.

No existen criterios cuantitativos para la selección de medios: No existen indicadores con los que los medios puedan ser evaluados para determinar su efectividad. En sustitución de indicadores numéricos se utiliza el criterio del coordinador de *local store marketing*, esto se traduce en una infinidad de criterios empíricos de evaluación. Además, se descartan medios sin consideraciones objetivas sobre su posible desempeño. La falta de un proceso de selección de medios genera una aleatoriedad en los medios que son adquiridos, pues la selección depende de variables externas como la disponibilidad de los proveedores, sus tiempos de respuesta y el criterio del coordinador de *local store marketing* asignado al área, entre otras.

No se establecen objetivos cuantitativos de desempeño: No se establecen objetivos específicos para el desempeño de los medios, en términos de variables directamente relacionadas a su adquisición. Únicamente se evalúa si se ha generado venta incremental, pero no es posible determinar en qué medida esa venta incremental ha sido influenciada por la adquisición de nuevos espacios publicitarios.



No existe una evaluación posterior a la compra del medio: No ha sido establecido ningún proceso o método de evaluación postcompra o postpauta, por lo que existe una completa falta de información sobre el desempeño de los distintos tipos de medios. La carencia de una evaluación post compra hace imposible la correlación de las variables que afectan la consecución de resultados y por tanto la eficiencia de los recursos empleados.

Incumplimiento en los indicadores financieros: Las fallas en los procesos de selección y evaluación de medios merman el desempeño de las sucursales, al minimizar la relación costo beneficio de los medios adquiridos.

Se establecen los medios en base al presupuesto y no a los resultados esperados: Los medios que pueden ser considerados en pauta son seleccionados en base a su costo y a la posibilidad de que este sea cubierto por el presupuesto del coordinador de *local store marketing* asignado y no a los resultados que se esperan de las unidades del área.

No se considera la presencia de competidores: La recordación de una marca, producto o promoción se ve afectada por la cantidad de mensajes que el grupo de consumidores objetivo recibe de distintos emisores. La frecuencia con la que un consumidor debe estar expuesto a un mismo mensaje aumenta a medida que este está expuesto a más información de distintas fuentes. Al no considerar la presencia de distintos competidores, no se estima su efecto en el desempeño del nuevo medio adquirido.

No se realiza una planificación para la publicidad: Esto significa que se improvisan los medios cuando estos son requeridos. Este método, al igual que la falta de criterios cuantitativos de selección, genera aleatoriedad, pues la selección depende de variables externas. La falta de planificación afecta

directamente el costo de los medios adquiridos, pues las negociaciones se efectúan de forma individual y urgente, limitando así la negociación de precios basada en el volumen de compra a un mismo proveedor.

## **2.2. Medición de la efectividad**

La variable elegida para medir el impacto del actual método de selección y planificación de medios es clave para hacer viable la comparación del método actual y el método optimizado. Actualmente, en el departamento de Quetzaltenango, en MAYORPIT S.A. no se emplea ningún indicador que mida la efectividad de los medios en pauta o de los que se han adquirido recientemente. Aunque sí se miden los resultados (nivel de ventas, porcentajes de crecimiento, utilidades, etc.) y la consecución de estos se le atribuye en parte a la utilización de medios, no existe una valoración objetiva. Con el fin de establecer un parámetro de comparación entre la situación actual y el escenario optimizado, se realizará una estimación del *rating* bruto de los medios en pauta durante 2014 y el costo asociado a los mismos. Con lo anterior, se fijará una línea base de comparación.

### **2.2.1. Indicadores utilizados**

Debido a que no existe un indicador que mida la efectividad de los medios que son adquiridos en las distintas campañas, se realizará el cálculo de una variable que servirá como base de comparación entre la situación actual y la optimizada. Se ha elegido como métrica el *rating* bruto, debido a que se dispone de la información necesaria para su cálculo. Además, se determinará el costo asociado a este para establecer una relación costo beneficio que será de mucha utilidad para amparar la viabilidad de la propuesta optimizada.

Antes de iniciar con su estimación, se definirá de forma breve su significado para que el cálculo obtenido sea interpretado correctamente. El *rating* bruto describe la cantidad total de exposiciones de una iniciativa publicitaria. Por ejemplo, en una campaña en la que fueron utilizadas una radio, una valla y un periódico, el *rating* bruto sería el total de exposiciones que tuvo el mensaje.

Para la estimación del *rating* bruto de los medios fuera de casa se utilizará un análisis geográfico y de tráfico, en el caso de los medios de difusión e impresos será establecido en base a la información de los proveedores acerca de su medio. En la tabla II se muestran los medios que se encontraban en pauta en el año 2014, según el mes.

Tabla II. **Medios pautados según el mes (quetzales)**

Mes	Medios fuera de casa	Medios en centros comerciales	Televisión	Radio	Medios impresos	Costo total
Enero	X			X	X	Q21 500,00
Febrero	X			X	X	Q21 500,00
Marzo	X			X	X	Q21 500,00
Abril	X	X		X	X	Q32 000,00
Mayo	X	X		X	X	Q67 000,00
Junio	X	X		X	X	Q32 000,00
Julio	X			X	X	Q22 000,00
Agosto	X			X	X	Q22 000,00
Septiembre	X			X	X	Q70 000,00
Octubre	X			X	X	Q21 500,00
Noviembre	X		X	X	X	Q59 622,00
Diciembre	X			X	X	Q22 000,00
<b>Total</b>						<b>Q412 622,00</b>

Fuente: elaboración propia.

En esta sección se ha desarrollado el cálculo del *rating* bruto para el mes de enero de 2014, su valor para el resto de los meses del año se presenta en la tabla VIII. Los datos de los 11 meses restantes del año 2014 fueron obtenidos en su mayoría a través de datos proporcionados por los proveedores. En el caso de la sucursal ubicada en Coatepeque, su nivel de publicidad ha sido considerablemente bajo durante el año por lo que su impacto en el consolidado del *rating* es bastante reducido.

Durante el mes de enero se adquirió un único medio exterior en el departamento de Quetzaltenango, ubicado en la Zona 5 de Quetzaltenango sobre la calzada Manuel Lizandro Barillas. El municipio de Coatepeque no contó con ningún medio exterior en este mes. La ubicación de la valla de Quetzaltenango se describe en la figura 4.

Figura 4. **Ubicación de medios fuera de casa**



Fuente: elaboración propia.

Según Vela (Análisis del flujo vehicular y costo del tráfico en avenida Las Américas y cuarta calle de la zona 3 de la ciudad de Quetzaltenango, 2013) el tránsito vehicular promedio en una sola vía sobre la 4ta calle de Quetzaltenango

y la cuesta Blanca, ambas calles conectadas directamente a la calzada Manuel Lizandro Barillas, es de 1919 vehículos por hora, como se muestra en la tabla III.

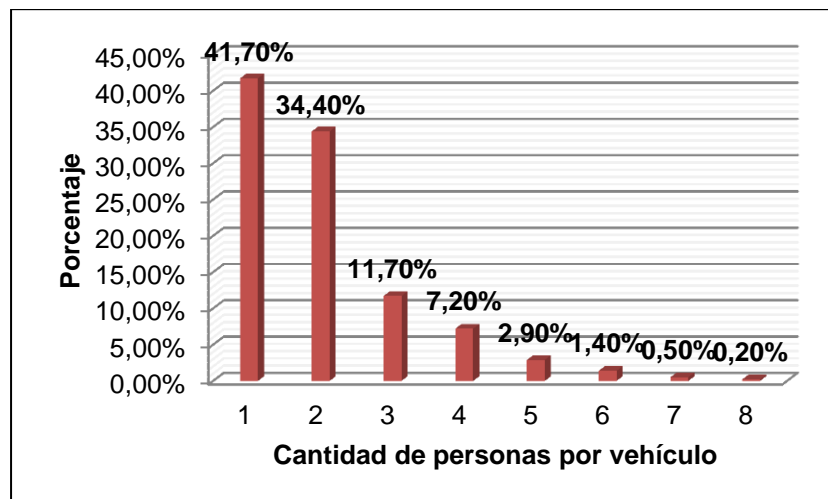
Tabla III. **Flujo vehicular en una vía (vehículos por hora)**

Bajo	Alto	Promedio	Porcentaje de aumento
746,00	1 513,00	1 113,00	102,00 %

Fuente: VELA, Sucely. *Análisis del flujo vehicular y costo del tráfico en avenida Las Américas y cuarta calle de la zona 3 de la ciudad de Quetzaltenango.* p.32.

Además, Vela (Análisis del flujo vehicular y costo del tráfico en avenida Las Américas y cuarta calle de la zona 3 de la ciudad de Quetzaltenango, 2013) establece la cantidad de personas por vehículo que transita en la cuarta calle de la zona 3 de Quetzaltenango. Los valores se muestran en la figura 5.

Figura 5. **Cantidad de personas por vehículo (personas por vehículo)**



Fuente: VELA, Sucely. *Análisis del flujo vehicular y costo del tráfico en avenida Las Américas y cuarta calle de la zona 3 de la ciudad de Quetzaltenango.* p.34.

A partir de la información presentada en la figura 2 determinamos que el promedio ponderado de personas por vehículo es de 2,02. Al tomar este dato y multiplicarlo por el tránsito promedio de vehículos por hora de 1 113, obtenemos el tránsito promedio de personas por hora que es de 2 253. Al multiplicar este dato por el número de horas del día obtenemos el tránsito promedio de personas por día: 54 072. El prorrateo de tránsito por hora se muestra en la tabla IV.

Tabla IV. **Prorrateo de tránsito (personas por hora)**

<b>Hora</b>	<b>Prorrateo</b>	<b>Tránsito</b>
1 - 2 a.m.	0,20 %	110,00
2 - 3 a.m.	0,30 %	162,00
3 - 4 a.m.	4,00 %	2 164,00
5 - 6 a.m.	6,00 %	3 244,00
6 - 7 a.m.	7,00 %	3 786,00
7 - 8 a.m.	12,00 %	6 489,00
8 - 9 a.m.	3,20 %	1 730,00
9 - 10 a.m.	3,50 %	1 892,00
10 - 11 a.m.	4,50 %	2 433,00
11 - 12 a.m.	7,00 %	3 785,00
12 - 1 p.m.	9,00 %	4 867,00
1 - 2 p.m.	6,00 %	3 244,00
2 - 3 p.m.	5,00 %	2 703,00
3 - 4 p.m.	5,50 %	2 974,00
5 - 6 p.m.	12,00 %	6 488,00
6 - 7 p.m.	7,00 %	3 785,00
7 - 8 p.m.	2,60 %	1 406,00
8 - 9 p.m.	2,30 %	1 243,00
9 - 10 p.m.	1,50 %	811,00
10 - 11 p.m.	0,70 %	378,00
11 - 12 p.m.	0,50 %	270,00
12 - 1 a.m.	0,20 %	108,00

Fuente: elaboración propia.

Este tránsito considera las horas pico que se producen en los días hábiles de la semana y no representan de forma precisa el comportamiento del tráfico en días no hábiles. Para obtener un dato confiable para los días no hábiles se utilizará el valor promedio de tránsito por hora de 746 vehículos por hora, que se puede observar en la tabla IV. Al multiplicar este dato por el promedio ponderado de personas por vehículo de 2,02, y las horas del día, obtenemos el tránsito promedio de personas por día, para días no hábiles, su valor es 36 166. En la tabla VI se muestran los valores de tránsito para cada día de la semana y el total semanal.

Tabla V. **Tránsito por día de la semana (personas por día)**

<b>Día</b>	<b>Tránsito</b>
Domingo	36 166,00
Lunes	54 065,00
Martes	54 065,00
Miércoles	54 065,00
Jueves	54 065,00
Viernes	54 065,00
Sábado	36 166,00
Total	342 657,00

Fuente: elaboración propia.

El mes de enero tiene 4,43 semanas por lo que el valor de tránsito mensual es de 1 517 972. Dado que el dato de *rating* bruto considera únicamente a las personas que pertenecen al grupo objetivo, es necesario utilizar variables socio demográficas que permitan depurar el valor mensual descrito al inicio de este párrafo. En la tabla VI se muestra un resumen del perfil socioeconómico para el municipio de Quetzaltenango.

Tabla VI. **Perfil socioeconómico del municipio de Quetzaltenango**

Población	145 637,00 habitantes.
	1,61 crecimiento vegetativo.
	95,00 % población urbana y 5,00 % rural.
	49,90 población indígena y 50,10 población no indígena.
	1 213,00 habitantes por kilómetro cuadrado.
	PEA: 54 512,00 personas; hombres 35 367,00 y mujeres 19 145,00.
	Pobreza 25,90 % y pobreza extrema 3,20 %.

Fuente: LÓPEZ, José. *Análisis territorial SEGEPLAN*. p.32.

La tabla VII contiene dos datos que serán de gran utilidad para determinar el impacto de los medios fuera de casa en Quetzaltenango. La población total en 2 009 según SEGEPLAN era de 145 637 habitantes, la cantidad de personas económicamente activas para el mismo año era de 54 512, es decir, que el porcentaje de personas económicamente activas era de 37,43 %. Si se asume que esta proporción se mantiene para 2 014, es posible multiplicarla por el valor de tránsito mensual promedio de 1 517 972 obteniendo un valor de 568 177 personas económicamente activas.

Se sabe por concepto que la PEA considera a las personas con ingresos económicos desde los 15 años de edad. El grupo meta de MAYORPIT S.A. se encuentra entre los 20 y los 35 años. La tabla VII muestra la distribución de la población del departamento de Quetzaltenango por rango de edad.

Tabla VII. **Distribución de la población de Quetzaltenango por edades**

Edad	Población	Porcentaje
0 - 4	116 281	15 %
5 - 9	106 452	14 %
10 - 14	92 857	12 %
15 - 19	88 297	11 %



Continuación tabla VII.

20 - 24	75 555	10 %
25 - 29	61 581	8 %
30 - 34	45 426	6 %
35 - 39	34 845	5 %
40 - 44	30 395	4 %
45 - 49	26 276	3 %
50 - 54	21 765	3 %
55 - 59	19 551	3 %
60 - 64	16 806	2 %
65 - 69	11 791	2 %
70 - 74	9 740	1 %
75 - 79	7 577	1 %
80+	6 480	1 %
Total	771 675	100 %

Fuente: ARRIOLA, Gustavo. *Cifras para el desarrollo humano Quetzaltenango, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*. p. 3.

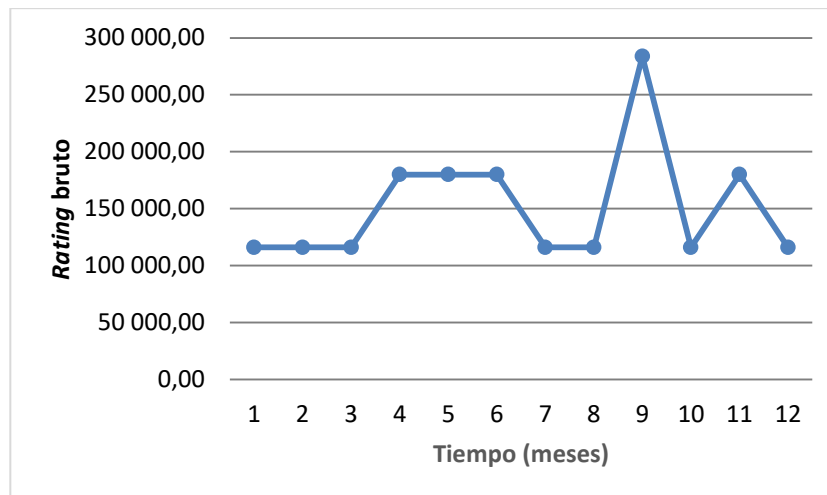
Si se analizan los datos para la población que está sobre los 15 años de edad, se concluye que únicamente el 40,03 % está entre los 20 y los 35 años de edad. Considerando que solo el 50 % se encuentra en el área urbana y de estos solo alrededor de un 37 % residen en Quetzaltenango. Se obtiene el valor del *rating* bruto para los medios fuera de casa del mes de enero de 2 014. Siendo el mismo de 42 075. Los datos del *rating* bruto para los medios en centros comerciales, televisión, radio y medios impresos han sido obtenidos de entrevistas con los proveedores correspondientes a cada uno. La tabla VIII muestra el valor mensual y anual de la cobertura, así como el costo asociado a la misma.

Tabla VIII. Resumen anual de *rating* bruto, MAYORPIT S.A.

Mes	<i>Rating</i> bruto (impactos)	Costo (Q)	Costo por impacto (Q)
Enero	115 929,00	Q21 500,00	Q0,19
Febrero	115 929,00	Q21 500,00	Q0,19
Marzo	115 929,00	Q21 500,00	Q0,19
Abril	179 892,00	Q32 000,00	Q0,18
Mayo	179 892,00	Q67 000,00	Q0,37
Junio	179 892,00	Q32 000,00	Q0,18
Julio	115 929,00	Q22 000,00	Q0,19
Agosto	115 929,00	Q22 000,00	Q0,19
Septiembre	283 832,00	Q70 000,00	Q0,25
Octubre	115 929,00	Q21 500,00	Q0,19
Noviembre	179 892,00	Q59 622,00	Q0,33
Diciembre	115 929,00	Q22 000,00	Q0,19
<b>Total</b>	<b>1 814 903,00</b>	<b>Q412 622,00</b>	<b>Q0,23</b>

Fuente: elaboración propia.

Figura 6. Tendencia anual de *rating* bruto, MAYORPIT S.A.



Fuente: elaboración propia.

### **2.3. Principales efectos del problema**

Ya que se han expuesto las distintas actividades que se desarrollan en los procesos de selección y evaluación de medios, y una vez establecidos los indicadores que miden la efectividad de dichos procesos, se tiene una visión del efecto que estos ejercen sobre la empresa y sus resultados. Los problemas en la planificación de medios acarrear consecuencias en el desempeño de las demás funciones de *marketing* y de los diferentes departamentos de MAYORPIT S.A., por lo que tienen efectos sobre las metas, objetivos y resultados de toda la organización y no son, desde ningún criterio, irrelevantes.

#### **2.3.1. Impacto en el desempeño**

El desempeño tiene que ver con la realización de las actividades asignadas a un determinado puesto o trabajo. En este caso específico se hace referencia al desempeño de una entidad, MAYORPIT S.A. Esta existe primordialmente con un fin, la generación de utilidades para sus accionistas. Los procesos de todas sus unidades responden a este propósito. Es por lo anterior que los objetivos principales del departamento de mercadeo son la generación de venta y la construcción de marca, pues ambas hacen posible la generación de utilidades en el corto, mediano y largo plazo.

Pensar en la generación de venta y la construcción de marca puede ser una tarea compleja, por lo que es útil volver al concepto de *marketing*: “Definimos el marketing como el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de estos”.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> KOTLER, Philip. *MARKETING Versión para Latinoamérica*. p.3.

Según Kotler, el *marketing* es un medio a través del cual los individuos obtienen lo que necesitan, es decir, el *marketing* tiene que ver con la satisfacción de las necesidades de los clientes. Cuando estas necesidades son respaldadas por el poder de compra se convierten en demandas y las empresas capitalizan sobre estas demandas en forma de venta. La venta es una consecuencia de la demanda de un bien o servicio. Es por lo anterior que a en esta sección se analiza la demanda y otros factores relacionados a esta que influyen el desempeño de MAYORPIT S.A.

### **2.3.1.1. Impacto en la demanda**

“Las necesidades y los deseos de los consumidores se satisfacen con una oferta de marketing. Es decir, cierta combinación de productos, servicios, información y experiencias ofrecidas a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo”.<sup>7</sup> De acuerdo con Kotler, las necesidades o demandas de los consumidores se satisfacen con una oferta de *marketing*, la configuración de un producto o servicio que llena ese estado de carencia.

Pero no es suficiente con la manufactura de un producto que satisfaga una determinada necesidad. Es necesario que el consumidor se entere de que este producto existe para poder comprarlo. Y es en este último paso en el que nos encontramos con el efecto del reducido impacto de la comunicación de MAYORPIT S.A. en el departamento de Quetzaltenango. La falta de planificación genera aleatoriedad en la selección de medios, es decir que no se seleccionan los medios en base a los objetivos esperados, sino a la disponibilidad de los proveedores y al presupuesto disponible en ese momento.

---

<sup>7</sup> KOTLER, Philip. *MARKETING Versión para Latinoamérica*. p.5.

Esto significa que se excluyen medios con posibilidades de generar un gran impacto porque no hay disponibilidad o porque no se cuenta con el presupuesto necesario. Si a lo anterior se adiciona la falta de indicadores de medición y de objetivos específicos para cada campaña, es claro que la comunicación no se realiza de forma óptima, lo que significa que no se consigue la cobertura máxima. Es decir, una gran cantidad de clientes potenciales no reciben el mensaje y por tanto ni siquiera pueden considerar la compra. Así la demanda para cada producto o promoción está limitada por el desempeño de los medios.

#### **2.3.1.2. Generación de tráfico**

La limitación en la demanda se traslada a este indicador. La ocupación promedio de las dos sucursales ubicadas fuera de centros comerciales es muy baja en la mayoría de días hábiles de la semana. Esto representa un costo de oportunidad pues el espacio está siendo arrendado sin importar si está ocupado o no y los equipos de la línea de producción permanecen en operación, pues se deben atender las órdenes para entrega a domicilio.

#### **2.3.1.3. Otros indicadores**

Además de los anteriores, podemos mencionar como un efecto el impacto que el *rating* bruto deficiente tiene sobre la marca. Indicadores como el conocimiento de marca y el *top of mind*, dependen de la comunicación en ambos municipios. En Coatepeque, durante el año, se tuvo una muy baja actividad de medios que tiene como resultado, seguramente, en un conocimiento muy bajo de la marca y sobre todo de sus productos o promociones.

### **2.3.2. Sujetos afectados**

Debido al grado de relación que existe entre los departamentos de *marketing* y de operaciones, los efectos de los procesos de *marketing* tienen consecuencias en los indicadores de las diferentes sucursales de Quetzaltenango. De igual forma, existe un efecto sobre los clientes, pues como se estableció anteriormente el departamento de *marketing* tienen la función de satisfacer sus demandas. A continuación, se desarrollan los efectos del problema sobre los distintos sujetos.

#### **2.3.2.1. Sucursales**

Cuando se discutieron los efectos en la demanda, se hizo mención del hecho de que una gran parte de consumidores potenciales nunca reciben los mensajes enviados por MAYORPIT S.A. en sus campañas publicitarias. Por supuesto, este efecto tiene dos perspectivas distintas: la de las sucursales y la de los clientes. Iniciaremos con la perspectiva de las sucursales.

Es evidente que al no maximizar la demanda de los productos estos no presentan el nivel de ventas esperado, lo cual da como resultado cumplimientos de venta por debajo del objetivo. Por otro lado, para cada producto y promoción lanzada se realiza una proyección de ventas, esta proyección se convierte en una requisición de materia prima para el área de comisariato que entrega los insumos a las sucursales. Si la demanda de producto está por debajo del objetivo, los insumos con ventanas de vida cortas se desperdician provocando un aumento en el costo de comida y por tanto una disminución de la utilidad entregada por la sucursal.

### **2.3.2.2. Colaboradores**

El desempeño de las sucursales afecta de forma directa al personal, tanto a nivel emocional como a nivel económico. A nivel emocional es posible aseverar que los resultados de venta por debajo de la meta generan un clima laboral inestable e impiden que el personal se sienta cómodo con su trabajo; la desmotivación es otro producto del incumplimiento de objetivos, ya que si el gerente de la sucursal se encuentra presionado por sus superiores para conseguir que las ventas de su unidad se incrementen, es poco probable que se encuentre en un estado emocional positivo para motivar a su equipo.

El personal también se ve afectado a nivel económico, debido a que las bonificaciones están atadas a los resultados de ventas, por lo que reciben menos dinero mensualmente. Lo anterior afecta a los colaboradores a nivel personal, pues limita los gastos de su familia. Además, el personal puede tener una percepción de poca estabilidad laboral pues se sienten responsables de los resultados y les inquieta perder su empleo.

### **2.3.2.3. Clientes**

Cualquier falla o error en los procesos de producción o venta repercuten finalmente en la satisfacción del cliente. Esta depende del desempeño de todos los departamentos de MAYORPIT S.A., sin embargo, las actividades de los departamentos de mercadeo y operaciones son críticos, pues tienen un alto nivel de contacto con el cliente. Desde la perspectiva del cliente, la poca cobertura de los medios actuales limita sus posibilidades en el mercado de restaurantes de servicio rápido.

Si un cliente no se entera de una determinada promoción con un precio que es sustancialmente menor al que se maneja en el mercado, estará pagando más dinero del que realmente necesita pagar por ese producto. Es decir, la poca efectividad en la comunicación de MAYORPIT S.A. tiene un impacto en las finanzas de sus clientes potenciales, si consideramos que estos consumen productos sustitutos de otra marca, a precios mayores que los de MAYORPIT S.A.

### **2.3.3. Impacto en los resultados**

Todos los procesos y efectos que se han discutido a lo largo de este capítulo se derivan o tienen influencia en los resultados. Idealmente la evaluación de los resultados debe hacerse en relación a los objetivos que fueron planteados para el período de tiempo que se desea valorar. Cada giro de negocio puede tener distintos indicadores que proveen información sobre el mercado, sobre sus consumidores y sobre la organización, entre otros aspectos, pero toda empresa privada tiene dos variables que son vitales y que sin discusión deben ser evaluadas: la venta y la utilidad.

#### **2.3.3.1. Ventas netas**

Durante el 2 014 se obtuvo un cumplimiento del 103,12 % con respecto al objetivo de ventas netas. Si se observa la tabla IX y se compara con la figura 3, que muestra la tendencia del *rating* bruto de medios en el año, se puede observar una correlación entre los picos más altos de este y los cumplimientos más altos respecto a los objetivos de venta. Esto muestra que el incremento en el *rating* bruto, y por tanto en el impacto de la publicidad, provoca una mejora en el desempeño de venta de las sucursales.

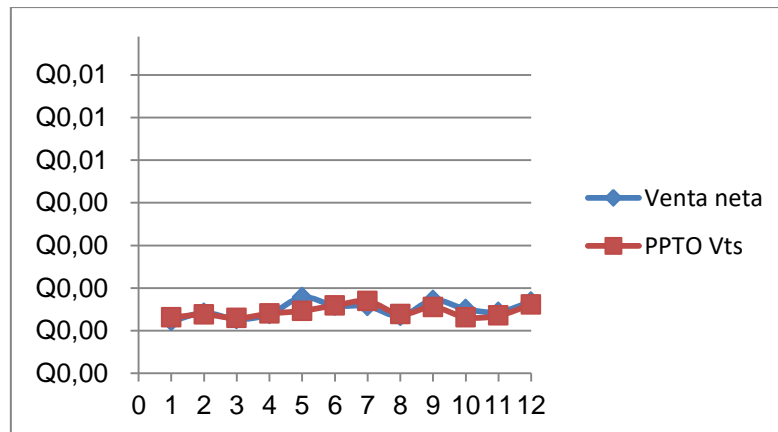


Tabla IX. **Cumplimiento de ventas y órdenes**

Mes	%Cumplimiento de ventas	%Cumplimiento de órdenes
Enero	93,62 %	82 %
Febrero	102,71 %	91 %
Marzo	98,35 %	94 %
Abril	99,21 %	83 %
Mayo	120,33 %	110 %
Junio	99,58 %	97 %
Julio	93,61 %	94 %
Agosto	96,98 %	92 %
Septiembre	110,07 %	92 %
Octubre	113,47 %	102 %
Noviembre	105,86 %	99 %
Diciembre	104,03 %	94 %
Total	103,12 %	94 %

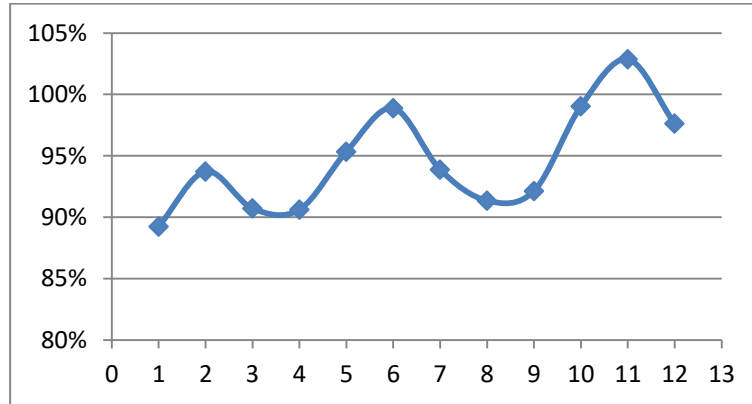
Fuente: elaboración propia.

Figura 7. **Tendencia anual de presupuesto y venta**



Fuente: elaboración propia.

**Figura 8. Tendencia de cumplimiento anual**

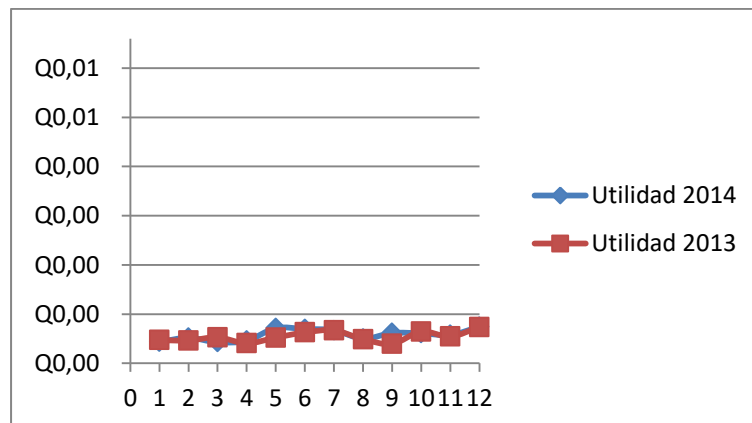


Fuente: elaboración propia.

### 2.3.3.2. Utilidades

El departamento de mercadeo cuantifica la utilidad bruta, esta se determina de la siguiente forma: Ventas Netas – Costo de comida = Utilidad bruta.

**Figura 9. Tendencia anual de la utilidad**



Fuente: elaboración propia.

### 2.3.3.3. Aspectos cualitativos

Entre los aspectos cualitativos el más relevante es el nivel de *awareness* sobre las promociones de la empresa, al no lograr una comunicación óptima se pierde el posicionamiento en las mentes de los consumidores en el mercado.

## 2.4. Análisis de causas

Actualmente no se cuenta con pautas en medios de difusión masiva y no se han establecido objetivos en términos de variables cuantitativas que permitan evaluar los medios utilizados.

### 2.4.1. Árbol de problemas

Figura 10. Árbol de problemas

Pobre desempeño de la sucursal	Personal desmotivado.	Poca diferenciación de la marca.
Incumplimiento del objetivo de venta.	Reducción del <i>market share</i> .	Poca penetración en el mercado.
Incumplimiento del objetivo de utilidad.	Desperdicio de recursos.	Descontinuar la promoción.
Falta de procesos efectivos de evaluación y selección de medios, para el departamento de Quetzaltenango.		
Carencia de procedimientos.	Establecimiento de objetivos errados.	Falta de capacitación.
Método de trabajo empírico.	Falta de indicadores.	Poca actualización.
Poca innovación.	Falta de enfoque.	Presupuesto insuficiente.

Fuente: elaboración propia.

#### **2.4.2. Determinación de las áreas de intervención**

MAYORPIT S.A. encontró oportunidades de crecimiento en el interior del país, por lo que desde el año 2 000 ha iniciado operaciones en distintas áreas del departamento de Quetzaltenango. En el proceso de expansión no se consideró el diseño de un plan de medios para comunicar las estrategias promocionales de forma óptima. Debido a la falta de un plan, la comunicación implementada no persigue un objetivo concreto y frecuentemente se eligen los medios según el criterio del personal operativo, produciendo desperdicio de recursos. Así la eficiencia de la publicidad utilizada se reduce incrementando la dificultad para alcanzar las metas dentro del área.

El problema estará delimitado por el área de servicio de las sucursales de MAYORPIT S.A. ubicadas en el departamento de Quetzaltenango. Se considerarán como variables de estudio el conocimiento de marca de los clientes potenciales en el área, así como el alcance y frecuencia de los medios dentro de dicha área.

#### **2.5. Evaluación de medios locales**

Esta sección tiene como objetivo la evaluación de los medios con los que MAYORPIT S.A. posee una pauta actualmente. Dicha evaluación se realizará con base en dos variables clave en el proceso de planificación de medios: el alcance y la frecuencia. El alcance es el número de personas que han sido alcanzadas por el medio al menos una vez. La frecuencia es la cantidad promedio de veces que una persona es alcanzada por un medio.

### **2.5.1. Determinación de la disponibilidad de medios**

En el mes de diciembre de 2 014 MAYORPIT S.A. sostiene una única pauta en medios locales. La valla ubicada en la zona 5 de Quetzaltenango sobre la calzada Manuel Lizandro Barillas, para la que se determinó el alcance en la sección 2.2.1. Dicho cálculo servirá como base de comparación.

### **2.5.2. Análisis de alcance**

En la sección 2.2.1 se determinó el *rating* bruto de la valla ubicada en la zona 5 de Quetzaltenango: 42 075 personas. Como se definió en la sección anterior, este dato representa el producto del alcance y la frecuencia, es decir incluye el alcance. El alcance representa el número de personas que estuvo expuesto al mensaje publicitario en al menos una ocasión. Debido a que el proveedor no realiza un estudio del alcance de su medio, es necesario aproximarlos por otros procedimientos.

Para determinar el valor del alcance utilizaremos el *rating* bruto y el dato estadístico de incidencia en medios exteriores, sobre pilotos y copilotos. Según un estudio realizado por GroupM en Bogotá, “el porcentaje de pilotos de un vehículo que observan al menos una valla publicitaria en su recorrido es de 38 %, para copilotos este porcentaje es del 100 %. Además, establece que una persona ve una de cada tres piezas publicitarias en su recorrido”<sup>8</sup>. Si se toman como referencia los valores de este estudio, es posible aproximar el alcance de la publicidad en el mes de diciembre de 2 014.

---

<sup>8</sup> VARGAS, Cristian. *Publicidad exterior: menos intuición y más certeza*, 2013.

El valor del *rating* bruto es de 42 075 personas y el valor ponderado de incidencia es del 69 %. En la sección 2.2.1 se estableció que en promedio la cantidad de pasajeros por vehículo es de 2,02, eso significa que hay un piloto y un pasajero. El 50 % de las probabilidades corresponde a cada uno, este valor se multiplica por el porcentaje de incidencia que le corresponde a cada uno, obteniendo el 69 %: 29 031.

### 2.5.3. Análisis de frecuencia

En la segunda semana del mes de diciembre se realizó una encuesta con el propósito de obtener datos para el análisis de la frecuencia del medio. En la tabla X se presenta el resumen de los resultados y el dato promedio de frecuencia para la muestra analizada.

Tabla X. **Resultados de la encuesta de frecuencia**

<b>Frecuencia (cantidad de veces que es expuesto al anuncio)</b>	<b>Incidencia (personas)</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Promedio</b>
1,00	18,00	37,00 %	0,36
2,00	7,00	14,00 %	0,28
3,00	3,00	6,00 %	0,18
4,00	5,00	10,00 %	0,40
5,00	3,00	6,00 %	0,30
6,00	3,00	6,00 %	0,36
7,00	0,00	0,00 %	0,00
8,00	0,00	0,00 %	0,00
9,00	0,00	0,00 %	0,00
10,00	0,00	0,00 %	0,00
Totales	49,00	100,00 %	1,91

Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la tabla, la frecuencia del medio según la encuesta es de 1,91. Si obtenemos la frecuencia aritméticamente, dividiendo el *rating* bruto dentro del alcance, el valor es de 1,45.

#### 2.5.4. Clasificación de medios

Debido a que hay un único medio se ha resumido la información sobre el alcance y la frecuencia asociados a este en la tabla X.

Tabla XI. **Resumen de medios (diciembre 2014)**

<b>Mes</b>	<b>Medios</b>	<b>Alcance (personas)</b>	<b>Frecuencia (veces por persona)</b>
Diciembre	1	29 031,00	1,45

Fuente: elaboración propia.





### **3. PLAN DE MEDIOS**

#### **3.1. Análisis de información**

No es posible el desarrollo de un plan de medios efectivo sin realizar previamente una evaluación del entorno en el que este deberá implementarse. Con el fin de obtener información que haga posible la toma de decisiones se ha desarrollado un esquema que considera tres enfoques:

- El mercado: en este apartado serán planteadas las diferentes posibilidades u opciones que el mercado de Quetzaltenango y Coatepeque ofrecen en materia de medios.
- La competencia: en este apartado se presentan las estrategias de comunicación utilizadas por los competidores de la categoría.
- Análisis de problemas y oportunidades: en este apartado se realizará un estudio de los problemas y oportunidades que han sido diagnosticados en las dos secciones anteriores y en el capítulo dos de este trabajo de investigación. La solución de estos problemas o el aprovechamiento de las oportunidades constituirán las bases para la consecución de los objetivos del plan de medios.

##### **3.1.1. El mercado**

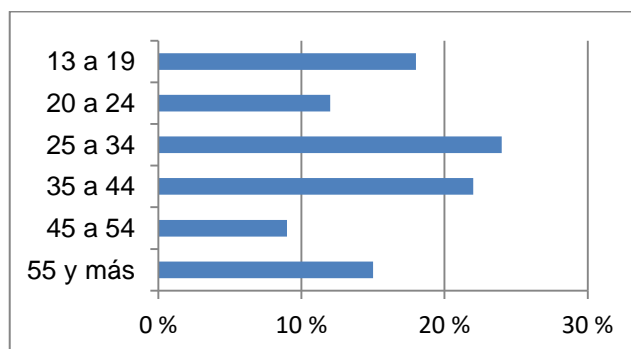
La evaluación de los medios presentes en los municipios de Quetzaltenango y Coatepeque ha sido segmentada en dos grupos: medios convencionales y medios no convencionales. Bajo la denominación de medios no convencionales se recogen aquellos medios publicitarios que se clasifican generalmente como

no masivos o BTL por su nombre en inglés (*Below The Line*). Como medios convencionales se clasifica a los medios masivos o ATL por su nombre en inglés (*Above The Line*). A continuación se presenta la información obtenida de los distintos medios disponibles en el mercado.

- Medios impresos: los medios impresos se encuentran concentrados en tres grupos: Casa Editora Prensa Libre, Aldea Global S.A. y Corporación de Noticias. Los precios de los periódicos para el consumidor final son competitivos variando entre Q2,00 y Q5,00. Los periódicos dominantes pertenecen al Grupo Prensa Libre, sus precios alcanzan los Q5,00 en fin de semana.

El Grupo Prensa Libre desarrolló un periódico regional para Quetzaltenango y Huehuetenango llamado El Quetzalteco. En la actualidad es el periódico dominante de la región, este circula 6 días a la semana (lunes a sábado). El 53 % de los lectores del medio son hombres y el 47 % restante mujeres; en cuanto al nivel socioeconómico el 19,14 % pertenece al grupo ABC+, el 25,75 % al C- y un 37,4 % al D; otros datos relevantes se muestran a continuación en los gráficos:

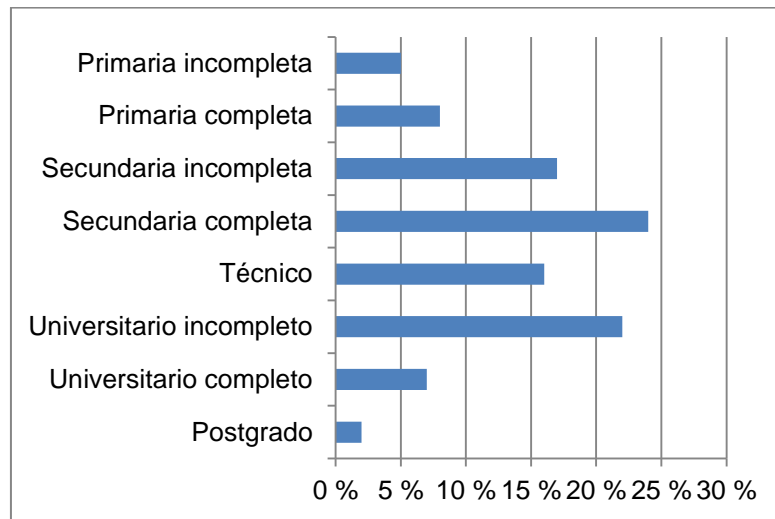
Figura 11. **Edad de los lectores del periódico El Quetzalteco**



Fuente: elaboración propia.

El 54 % de los lectores del diario se encuentran entre los 13 y los 34 años de edad, rango que coincide con el grupo objetivo determinado por MAYORPIT S.A. en su planificación estratégica.

Figura 12. **Nivel de educación de los lectores del periódico El Quetzalteco**



Fuente: elaboración propia.

En la actualidad el periódico tiene una circulación promedio de 10 050,00 ejemplares y es leído en promedio por entre 102 000,00 y 300 000,00 lectores. El detalle de los costos de pauta se presenta en la siguiente tabla:

Tabla XII. **Costo de pauta en el periódico El Quetzalteco**

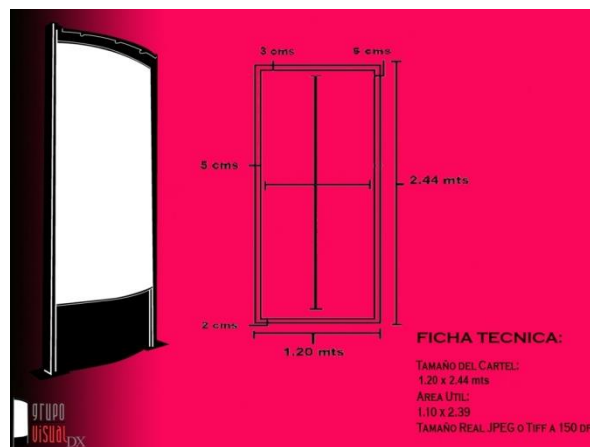
Sección de interiores	Costo (Q)
Página completa	Q6 076,00
Media página	Q3 538,00
Cuarto de página	Q2 269,00
Cintillo	Q2 269,00

Fuente: elaboración propia.

- Mueble urbano para información

La empresa líder en el área de occidente en el servicio de muebles urbanos para información (MUPI) es Grupo Visual DX. Con un total de 400 caras disponibles en el municipio de Quetzaltenango y 20 en Coatepeque, la empresa ofrece una exposición de 24 horas en zonas de alto impacto.

Figura 13. **Mueble urbano para información (MUPI)**



Fuente: *Estudio Grupo Visual DX*. <http://cabledx.tv/regionmas/>.

Consulta: 20 de enero de 2015.

La disposición de los muebles se muestra en la figura 14. Las zonas 1 y 3 del municipio de Quetzaltenango son las que cuentan con mayor densidad de muebles pues estos se concentran principalmente en el recorrido de la cuarta avenida.

Figura 14. Disposición de muebles urbanos para información en Quetzaltenango



Fuente: Estudio Grupo Visual DX. <http://cabledx.tv/regionmas/>.

Consulta: 20 de enero de 2015.

Tabla XIII. Costo de pauta en el mueble urbano para información

Modalidad	Quetzaltenango (Q)	Coatepeque (Q)
Costo mensual por cara	Q1 901,00	Q1 575,00
3 o más caras	Q1 800,00	Q1 350,00
Contrato de 6 meses	Q1 150,00	Q925,00

Fuente: elaboración propia.

- Radio

La radio es uno de los medios con más alcance a nivel nacional, este se considera con un 90 % de penetración en todo el país y lo que la caracteriza es que es una fuerza importante en las áreas rurales del país. En el mercado existe una amplia variedad de radioemisoras locales, pero estas son en su mayoría independientes y por lo tanto carecen del alcance necesario para ser consideradas como un medio efectivo.

A continuación, se presentan dos opciones de radioemisoras que cuentan con una amplia cobertura en el departamento de Quetzaltenango.

- Estereo 100: Estereo fue la cuarta radiomisoras que transmitió desde Quetzaltenango en el formato FM, su primera transmisión fue en el año de 1982 y ha logrado mantener su audiencia hasta la actualidad. Solo en Quetzaltenango la emisora tiene cobertura en 24 municipios: Quetzaltenango, Almolonga, Cabricán, Cantel, Cajolá, Coatepeque, Colomba, El Palmar, Flores Costa Cuca, Génova, Huitán, La Esperanza, Olinstepeque, Palestina, San Carlos Sija, San Francisco La Unión, San Juan Ostuncalco, San Martín, San Miguel Siguilá, Sibilia, Zunil, Concepción Chiquirichapa, Sacatepéquez, San Mateo, Salcajá. La programación incluye música romántica, programas de consejería para amas de casa y secciones deportivas, entre otros.

Tabla XIV. **Costo de pauta en la emisora Estéreo 100**

<b>Modalidad</b>	<b>Frecuencia (Q)</b>	<b>Costo (Q)</b>
Sección deportiva	92 spots mensuales	Q3 000,00
General	92 spots mensuales	Q2 400,00

Fuente: elaboración propia.

- Grupo Nuevo Mundo: Grupo Nuevo Mundo es en la actualidad la empresa más grande de radioemisoras en toda Guatemala, cuenta con 60 estaciones de radio FM que están clasificadas en 5 marcas distintas: Los 40 principales, La sabrosa, Cadena Caliente, Fabulosa y Romántica.

De las diferentes marcas es Los 40 principales, la emisora que está dirigida al grueso del mercado objetivo de MAYORPIT S.A., con un formato Pop tanto en inglés como en español y con un lenguaje espontáneo es una de las estaciones juveniles más populares en toda Guatemala.

Tabla XV. **Costo de pauta en la emisora Los 40 Principales**

Modalidad	Frecuencia (cantidad)	Costo (Q)
Paquete	112 spots mensuales	Q20 790,00

Fuente: elaboración propia.

- Televisión

Según el Ministerio de Gobernación en el Informativo 5-3 (1 991, p.19) la televisión es el medio que genera el mayor impacto sobre los receptores. Con este es posible llevar el mensaje a personas de todas las edades y de diversos niveles educativos y sociales. En Quetzaltenango el medio televisivo líder es Cable DX. Según lo muestra un estudio de la cobertura del mismo en Quetzaltenango y Coatepeque.

Tabla XVI. **Cobertura del Cable DX en Quetzaltenango**

Empresa	Cable DX (%)	Telecable (%)	Otros(%)
San Mateo	50,00 %	50,00 %	0,00 %
San Juan	55,00 %	20,00 %	25,00 %
La Esperanza	60,00 %	40,00 %	0,00 %

Continuación tabla XVI.

Cantel	60,00 %	0,00 %	40,00 %
Xela	85,00 %	15,00 %	0,00 %
Olintepeque	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Chiquilajá	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Xecaracoj	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Xepache	100,00 %	0,00 %	0,00 %
Llanos Pinal	100,00 %	0,00 %	0,00 %

Fuente: elaboración propia.

Tabla XVII. **Cobertura del Cable DX en Coatepeque**

<b>Empresa</b>	<b>Cable DX (%)</b>	<b>Otros (%)</b>
Coatepeque	80,00 %	20,00 %
Chuatuj	80,00 %	20,00 %
La Unión	80,00 %	20,00 %
Barrio Aurora	80,00 %	20,00 %
Santa Inés	80,00 %	20,00 %
San Isidro	80,00 %	20,00 %

Fuente: elaboración propia.

El precio del anuncio se define en base a dos variables: la clasificación del canal en el que se transmite y la duración del mismo. Las XVIII y XIX muestran las clasificaciones de los canales y el costo por duración del anuncio.

Tabla XVIII. **Clasificación de los canales de Cable DX**

<b>Canales oro</b>	<b>Canales plata</b>
Telemundo	CNN
TV Azteca	Telehit
TL Novelas	ESPN
Go! TV	MTV
TNT	Nickelodeon
	Cartoon Network

Fuente: elaboración propia.



Tabla XIX. **Costo de la pauta en el Cable DX de Quetzaltenango**

<b>Duración</b>	<b>Canales oro (Q)</b>	<b>Canales plata (Q)</b>
30 segundos	Q208,13	Q166,50
20 segundos	Q166,50	Q130,50
15 segundos	Q145,13	Q113,50
10 segundos	Q124,88	Q99,00

Fuente: elaboración propia.

- **Vallas perimetrales**

En el área urbana de Quetzaltenango existe un parque de vallas bastante amplio pero debido a los requisitos de calidad, tanto en impresión como en servicio que MAYORPIT S.A. ha establecido para sus proveedores, en este estudio se incluyen únicamente las empresas que han cumplido con dichos requisitos.

- **Grupo Publigrifik:** es una de las empresas de publicidad exterior más grandes de Guatemala. Cuenta con operaciones en El Salvador, Panamá y Argentina, entre otros. Publigrifik posee un parque de vallas importante en las vías de ingreso principal y en el casco urbano de Quetzaltenango. El costo de un espacio está en relación con las dimensiones y la ubicación del mismo, el rango de precios por dimensión se presenta en la tabla XX.

Tabla XX. **Costo de la pauta en el Grupo Publigrifik**

<b>Dimensiones</b>	<b>Precio mínimo (Q)</b>	<b>Precio máximo (Q)</b>
3x3 metros	Q1 500,00	Q2 550,00
6x5 metros	Q3 500,00	Q5 950,00
9x4 metros	Q6 400,00	Q10 880,00
15x6 metros	Q10 400,00	Q17 680,00

Fuente: elaboración propia.

- **Publicidad y Mercadeo:** esta empresa cuenta con una amplia cobertura en todo el país, sin embargo esta es más fuerte en el interior de la república. En su mayoría la configuración de las vallas es convencional, con costos generalmente más bajos que los de una valla unipolar. El rango de precios para este proveedor se presenta en la tabla XXI.

**Tabla XXI. Costo de la pauta en Publicidad y Mercadeo**

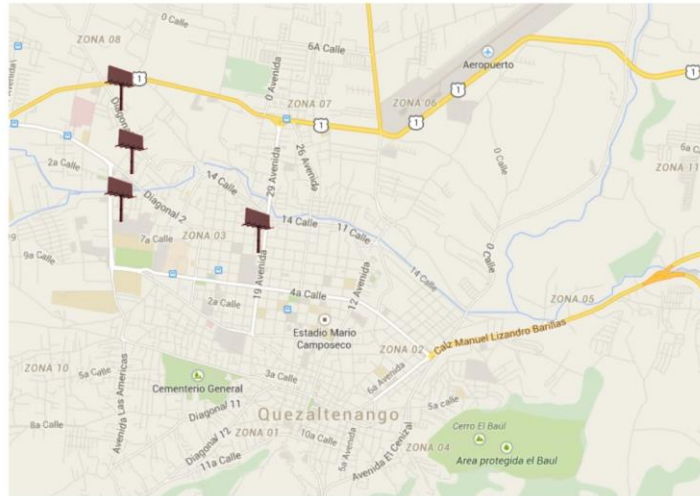
<b>Dimensiones</b>	<b>Precio mínimo (Q)</b>	<b>Precio máximo (Q)</b>
1.22x2.44 metros	Q550,00	Q750,00
3x3 metros	Q850,00	Q2 000,00
6x3 metros	Q1 500,00	Q2 500,00
15x6 metros	Q9 000,00	Q12 000,00

Fuente: elaboración propia.

- **Medios digitales**

En esta clasificación se encuentran las pantallas digitales que se han ubicado en el casco urbano de Quetzaltenango. Estas se han clasificado como un medio no convencional debido a la cobertura limitada que poseen actualmente. A continuación se muestran las ubicaciones de las pantallas mencionadas anteriormente.

Figura 15. **Ubicación de las pantallas digitales en Quetzaltenango**



Fuente: elaboración propia.

Las pantallas que se presentan en el mapa anterior pertenecen a tres proveedores: Cable DX, CNP La Agencia y OnGoing. Las ubicaciones específicas para las pantallas de cada proveedor y el precio que les corresponde se presentan a continuación:

- Cable DX: este proveedor cuenta con tres ubicaciones distintas en Quetzaltenango, las pantallas son de formato P16 Full Color y están activas entre las 6:00 y las 22:00 horas. La información importante para cada pantalla se muestra en la tabla XXII.

Tabla XXII. **Información de la pauta en las pantallas de Cable DX**

Pantalla	Spots (diarios)	Costo (Q)	Ubicación
416x320 pixeles	10 (10 segundos)	Q2 137,50	4ta. calle zona 3
576x288 pixeles	10 (10 segundos)	Q3 093,75	Las Américas
768x512 pixeles	10 (10 segundos)	Q3 937,50	Diagonal 2 zona 9

Fuente: elaboración propia.

- **CNP La Agencia:** este proveedor cuenta con una ubicación en Quetzaltenango, la pantalla es de formato P16 Full Color y está activa entre las 7:00 y las 22:00. La información importante para cada pantalla se muestra en la tabla XXIII.

**Tabla XXIII. Información de la pauta en las pantallas de CNP La Agencia**

<b>Pantalla</b>	<b>Spots (diarios)</b>	<b>Costo (Q)</b>	<b>Ubicación</b>
480x720 pixeles	50 (10 segundos)	Q2 500,00	Las Américas

Fuente: elaboración propia.

- **OnGoing:** este proveedor cuenta con dos ubicaciones en Quetzaltenango, las pantallas son de formato P16 Full Color y están activas entre las 6:00 y las 22:00. La información importante para cada pantalla se muestra en la tabla XXIV.

**Tabla XXIV. Información de la pauta en las pantallas de OnGoing**

<b>Pantalla</b>	<b>Spots (diarios)</b>	<b>Costo (Q)</b>	<b>Ubicación</b>
1 080x620	10 (10 segundos)	Q1 950,00	Las Américas
1 080x620	10 (10 segundos)	Q1 950,00	Las Américas

Fuente: elaboración propia.

- **Medios en centros comerciales**

El centro comercial con mayor afluencia en Quetzaltenango es Pradera, la mezcla de negocios y la ubicación lo hacen relevante para la población y las marcas. A continuación se presentan las diferentes opciones de publicidad que se ofrecen en el centro comercial.

Tabla XXV. Información de la pauta en Pradera Quetzaltenango

Ítem	Ubicación	Arrendamiento (Q)	Impresión (Q)
Shopper iluminado	Interior	Q1 900,00	Q500,00
Banner de parqueo	Exterior	Q350,00	Q700,00
Banner de techo	Interior	Q700,00	Q1 210,00
Banner de <i>food court</i>	Interior	Q350,00	Q450,00
<i>Floor sticker</i> interior	Interior	Q1 500,00	Q1 000,00
<i>Floor sticker</i> entrada	Exterior	Q3 500,00	Q2 980,00
<i>Sticker</i> de mes	Interior	Q250,00	Q250,00
<i>Dummies</i>	Interior	Q4 500,00	Q0,00
<i>Tickets</i> de parqueo	Otro	Q3 000,00	Q0,00
Vitrina exterior	Exterior	Q15 000,00	Q5 000,00
Valla 6x2.5 m	Exterior	Q3 500,00	Q3 000,00
MUPIS	Exterior	Q1 000,00	Q800,00
Gradas eléctricas	Interior	Q3 500,00	Q2 000,00
Paso de gradas	Interior	Q750,00	Q600,00
Puerta de elevador	Interior	Q1 000,00	Q500,00
Torre de elevador	Interior	Q10 000,00	Q5 000,00
Activaciones	Interior	Q1 000,00	Q0,00

Fuente: elaboración propia.

- Revistas especializadas

Las revistas especializadas son materiales impresos que se entregan a las personas de forma gratuita en hoteles, negocios o calles con alto tránsito. Por lo general, estas tienen contenido relevante para el mercado al que van dirigidas, eso significa que las marcas deben seleccionar revistas cuyo contenido sea relevante para su mercado meta. Tomando lo anterior en consideración, se han seleccionado dos revistas que son distribuidas en Quetzaltenango: revista Lo +Chivo y revista Guía DX.

- Revista Lo +Chivo: sus lectores son jóvenes adultos que se encuentran entre los 20 y los 45 años de edad, son generalmente empresarios o emprendedores. El contenido de la revista tiene que ver con temas sociales, de

deportes, tendencias, temas de cultura y noticias locales. Todos los miércoles a partir de las 7:00 a.m. se entregan 10 000 ejemplares en 62 puntos distintos del casco urbano de Quetzaltenango. Los precios se muestran en la tabla XXVI.

**Tabla XXVI. Costo de la pauta en la revista Lo +Chivo**

<b>Formato</b>	<b>Dimensiones (plg)</b>	<b>Costo (Q)</b>
Página completa	10.24x12.5	Q2 000,00
Media página horizontal	6.50x10.24	Q1 000,00
Media página vertical	6.50x10.24	Q1 000,00
Cuarto de página	5.00x6.15	Q600,00
<i>Banner</i>	5.00x1.50	Q350,00
Cintillo de página	10.24x1.60	Q500,00
Contraportada	10.24x12.50	Q3 000,00
Publirreportaje	20.50x10.90	Q1 500,00
Cupón	2.50x1.50	Q200,00
Directorio	No aplica	Q100,00
Clasificado	No aplica	Q35,00
Suplemento	No aplica	Q3 400,00

Fuente: elaboración propia.

- **Guía DX:** Guía DX es una revista de programación de canales televisivos, esta se entrega a todos los usuarios de Cable DX en el occidente del país. Mensualmente se distribuyen más de 30 000 revistas con cobertura en Quetzaltenango, La Esperanza, Olinstepeque, San Mateo, San Juan Ostuncalco, Mazatenango, Cuyotenango, San Francisco Tzapotitlán y Santo Domingo. Coatepeque. Los costos de pauta se muestran en la tabla XXVII.

**Tabla XXVII. Costo de la pauta en la revista Guía DX**

<b>Formato</b>	<b>Dimensiones (plg)</b>	<b>Costo (Q)</b>
Página completa	10,24x12,50	Q4 500,00
Media página horizontal	6,50x10,24	Q2 812,00
Media página vertical	6,50x10,24	Q2 812,00
Cuarto de página	5,00x6,15	Q1 687,50

Continuación tabla XXVII.

Cintillo de página	10,24x1,60	Q1 350,00
Cintillo de portada	10,24x1,60	Q2 250,00
Contraportada	10,24x12,50	Q6 750,00

Fuente: elaboración propia.

- Medios móviles

En esta categoría se incluyen medios que proveen la posibilidad de traslado de la comunicación a distintos puntos dentro de Quetzaltenango. En la investigación desarrollada se hallaron dos proveedores de este tipo: CNP La Agencia Triaction y Grupo Paradigma.

- CNP La Agencia: entre los servicios que ofrece CNP se encuentra la posibilidad de contratar una flotilla de camiones publicitarios en la modalidad *triation*, una valla que es capaz de cambiar imagen 3 veces. El costo del servicio se muestra en la tabla XXVIII.

Tabla XXVIII. **Costo de la pauta en el camión *triation***

Formato	Tiempo de pauta	Costo (Q)
Camión móvil	14 días	Q16 000,00

Fuente: elaboración propia.

- Grupo Paradigma: este proveedor ofrece como servicio el arrendamiento de paneles móviles con audio y promotor, para activaciones en el punto de venta o en área en la que este se encuentre.

Tabla XXIX. **Costo de pauta en el camión publicitario**

<b>Formato</b>	<b>Tiempo de pauta</b>	<b>Costo</b>
Camión publicitario	1 día	Q500,00

Fuente: elaboración propia.

### **3.1.2. La competencia**

En la categoría de restaurantes de servicio rápido la publicidad gira principalmente en torno a tácticas promocionales. La idea detrás de lo anterior es que el tráfico sea generado por propuestas promocionales y una vez el consumidor se halle en el restaurante, este opte por opciones más costosas en el menú. Debido a que el éxito de la estrategia depende en gran medida de la capacidad de la marca para generar tráfico, los medios de comunicación se convierten en una herramienta para asegurar esta generación de tráfico, esto se traduce en que las marcas utilicen con mucha más frecuencia medios masivos y consecuentemente menos medios no masivos.

El comportamiento descrito anteriormente se magnifica para localidades como Quetzaltenango, pues no solo es más práctico realizar negociaciones a nivel país con proveedores de publicidad masiva, sino que además la penetración de los medios utilizados por las marcas en el país es alta y eso significa menos riesgo para la inversión realizada.

Tabla XXX. **Penetración por medio en Guatemala**

<b>Medio</b>	<b>Penetración (%)</b>
TV abierta	77,00 %
TV paga	53,00 %
Radio	82,00 %
Periódico	78,00 %
Revistas	6.00%



Continuación tabla XXX.

Publicidad exterior	88,00 %
Internet	30,00 %

Fuente: *El mercado de medios de Latinoamérica 2014.*

<http://usmediaconsulting.com/img/uploads/pdf/El-mercado-de-medios-de-Latinoamrica-2014.pdf>.

Consulta: 10 de junio de 2015.

Es una tendencia en la comunicación de las marcas líderes de la categoría (Pollo Campero, McDonald's, Pizza Hut, Burger King, Little Caesars, Taco Bell, entre otras) la utilización de televisión, medios impresos, medios fuera de casa y, en áreas urbanas, las redes sociales. Alrededor del 70 % de la inversión en medios se destina a televisión, le siguen los periódicos con un 15 %, la publicidad exterior con un 10 % y el internet con un 6 %.

Para concluir, en términos generales podemos decir que la categoría destina la mayor parte de inversión en medios a medios de tipo masivo. Estos medios ofrecen un gran alcance pero a expensas de un costo bastante alto, construyen poca relación con el consumidor y por consiguiente poca conexión de la marca con la localidad.

### **3.1.3. Análisis de problemas y oportunidades**

El proceso actual de selección de medios utilizado por MAYORPIT S.A. en el departamento de Quetzaltenango presenta sus debilidades más significativas en los procesos de planificación antes de la compra y en los de evaluación posteriores a la compra. A continuación, se presenta la lista de problemas.

- No se considera a la audiencia objetivo.
- No existen criterios cuantitativos para la selección de medios.
- No se establecen objetivos cuantitativos de desempeño.
- No existe una evaluación posterior a la compra del medio.
- Incumplimiento en los indicadores financieros.
- Se establecen los medios en base al presupuesto y no a los resultados esperados.
- No se considera la presencia de competidores.
- No se realiza una planificación para la publicidad.
- Implementación de medios no convencionales.
- Escalabilidad del gasto.
- Innovación.
- Eficacia en la ejecución, control y evaluación.

Por otro lado, Quetzaltenango es una ciudad con un alto desarrollo a nivel publicitario y MAYORPIT S.A. cuenta con una alta cobertura no solo en el departamento de Quetzaltenango sino en la región occidente del país, lo que da como resultado una serie de oportunidades que pueden ser aprovechadas en este plan de medios. Se ha discutido la tendencia actual en la categoría de comida rápida, hacia la utilización, casi exclusiva, de medios masivos en su comunicación. Estos medios, aunque alcanzan a un gran grupo de personas, tienen limitaciones respecto a los vínculos emocionales que son capaces de establecer, además, son altamente costosos.

Para MAYORPIT S.A. la implementación de medios no convencionales representa una oportunidad en dos sentidos. Primero, le permite diferenciarse de sus competidores, no solo por la utilización de herramientas publicitarias distintas, sino por establecer vínculos más personales con el consumidor y su

localidad. Segundo, porque hará posible la optimización del gasto en mercadeo, pues estos medios son menos costosos.

Además, La efectiva planificación de los medios locales permitirá a MAYORPIT S.A. realizar negociaciones regionales anuales con los proveedores, a través de esto se logrará una posición ventajosa para realizar negociaciones que optimicen el gasto. Actualmente, para cada localidad de la región se han realizado negociaciones aisladas, la oportunidad es la de tomar ventaja de la presencia de MAYORPIT S.A. en todo el occidente para conseguir reducir los costos para cada localidad. Así, la escalabilidad del gasto representa una gran oportunidad.

Al mencionar la innovación como una oportunidad, no se hace referencia únicamente a los nuevos canales que MAYORPIT S.A. utilizará para transmitir su comunicación sino también al contenido. Muchas de las marcas que se encuentran en la categoría están enfocadas en el área metropolitana, por lo que localidades como Quetzaltenango y Coatepeque reciben menos esfuerzos en términos de comunicación. Al ser innovadora en su comunicación, MAYORPIT S.A. puede lograr importantes resultados en términos de construcción y posicionamiento de su marca.

Por último, al realizar una planificación para un año completo, el área de mercadeo contará con muchísima visibilidad de los eventos, actividades y campañas en las que debe enfocarse. Esta visibilidad permitirá al coordinador de mercadeo local ejecutar cada tarea de forma eficaz, estar en control de las tareas claves que se le presentarán en el corto y mediano plazo, y por último, evaluar cada tarea que realiza para determinar si su impacto ha sido positivo.

### **3.2. Análisis de medios**

Alrededor del año 2004 la facultad de negocios de la Universidad de Pensilvania en Filadelfia realizó un estudio financiado por un grupo de empresas multinacionales, entre las que se encontraban Pepsi, Frito Lay, Colgate Palmolive y otras grandes empresas. El objetivo de dicho estudio era determinar cuál es el medio publicitario más efectivo en términos de la relación entre el dinero invertido y el efecto de este en los resultados financieros de la empresa. El estudio duró alrededor de siete años y se obtuvieron tres importantes conclusiones que son relevantes para el presente trabajo de investigación:

- No existe una correlación entre el dinero que se invierte en el medio y los resultados que la empresa obtiene a cambio.
- Los resultados obtenidos están intrínsecamente ligados al mensaje.
- Los resultados se incrementan con la repetición

Si se quisiera sintetizar el conocimiento obtenido a partir del estudio, sería razonable decir que no existe una fórmula del éxito. La selección de medios es un proceso complejo y sus resultados no dependen únicamente del medio sino más bien del contenido y la frecuencia del mensaje. Es debido a lo anterior que el análisis de los medios no debe realizarse desde una única perspectiva sino más bien desde distintos puntos de vista con el objetivo de incrementar las posibilidades de éxito de las campañas.

#### **3.2.1. Perspectiva del público objetivo**

Esta sección pretende determinar qué medios son más efectivos en función de los hábitos de compra y estilo de vida del consumidor de

MAYORPIT S.A.; para que esto sea posible es necesario tener un conocimiento previo y muy claro de quién es el consumidor, qué hace, cómo piensa e incluso qué medios prefiere para obtener información sobre las marcas que consume.

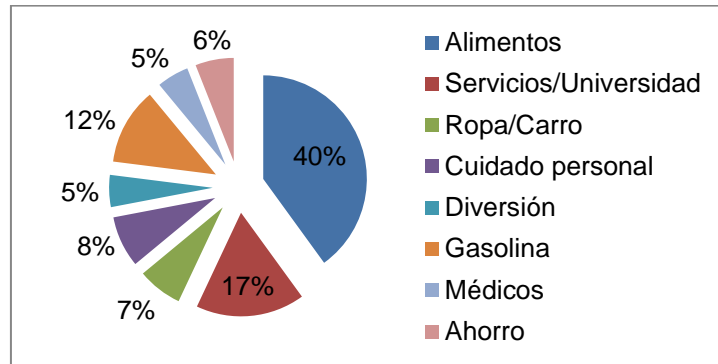
En el plan estratégico de MAYORPIT S.A. se describe al grupo objetivo como sigue: “Adolescentes y jóvenes adultos, de 13 a 25 años, de nivel socioeconómico B, C+ y C típico, que viven en regiones urbanas del país y llevan una vida estudiantil”<sup>9</sup>. Partiendo de las características intrínsecas de este grupo, se cita un estudio realizado por la agencia De la Riva: *Investigación Estratégica S.C.* en el año 2004, en el que se describen numerosas características de los jóvenes adultos en Guatemala. Uno de los primeros hallazgos del estudio es que los jóvenes adultos de los niveles socioeconómicos B y C son generalmente solteros, estudian en la universidad, son independientes y sus actividades giran en torno a su superación personal y económica.

En su tiempo libre salen con amigos (bares, restaurantes, discotecas, cines o cafés), van al gimnasio, navegan en internet y escuchan música, entre otras actividades. En general, sus quehaceres giran en torno a ellos mismos y a sus amigos. En cuanto a sus gastos, los tres rubros en los que invierten más dinero son alimentación, universidad o servicios básicos y gasolina. En la figura 15 se muestra la distribución aproximada del gasto para este grupo en porcentaje:

---

<sup>9</sup> *Manual de operación MAYORPIT S.A.* p 4.

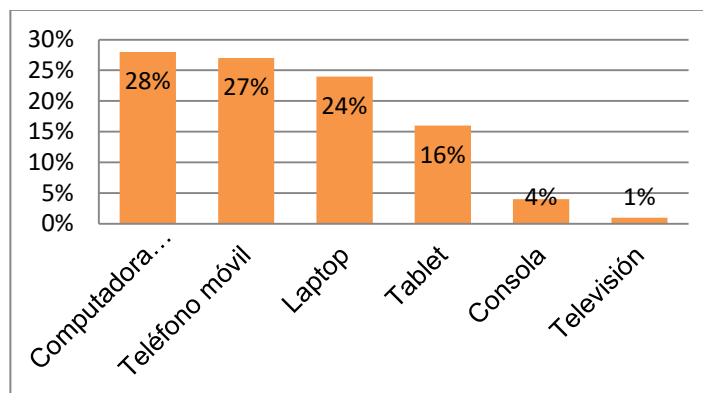
Figura 16. **Distribución del presupuesto personal**



Fuente: MENDEZ, Rodolfo. *Estudio de jóvenes adultos De la Riva*. p. 25.

En cuanto a los medios de comunicación que utilizan, consideran al teléfono celular como un dispositivo indispensable, lo utilizan generalmente para comunicarse y para buscar entretenimiento, ambas actividades, generalmente, a través de internet. La figura 16 muestra los dispositivos a través de los cuales el segmento de jóvenes adultos busca conexión a internet. En los primeros dos lugares y con porcentajes muy cercanos se encuentran la computadora de escritorio y el teléfono celular.

Figura 17. **Dispositivos de conexión a internet**

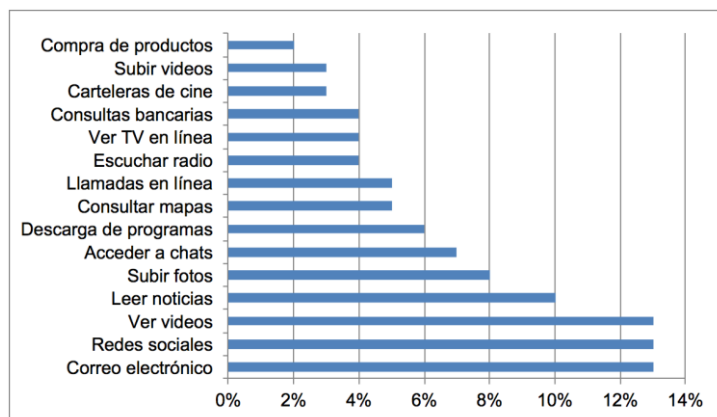


Fuente: *Estudio Ilifebelt Centro América*. <http://ilifebelt.com/estudio-rsca-centroamerica-edicion-2014/2014/04/>. Consulta: 30 de octubre de 2014.

En cuanto a la televisión. Debido a que frecuentemente trabajan y estudian, tienen poco tiempo libre y dedican, a su vez, poco de este tiempo libre a la televisión. En cuanto a la radio, tienen poca identificación de uso con este medio, lo usan generalmente cuando están en el carro para escuchar música en inglés y valoran los programas que les aportan información. Debido a que el grupo de jóvenes adultos cuenta en su mayoría con un teléfono inteligente y conexión a internet no necesitan de una radio para tener acceso a la música que escuchan.

En cuanto al internet, en un estudio para Centroamérica realizado en 2014 por *Ilifebelt*, se determinó que aproximadamente el 87 % de los centroamericanos se conectan al internet al menos una vez al día. El 43% de ellos se conecta en su casa, un 20 % en su trabajo y un 13 % en la universidad. En la figura 16 se muestran las actividades más frecuentes que realizan los jóvenes adultos al estar conectados a internet.

**Figura 18. Actividad de los jóvenes adultos en línea**



Fuente: *Estudio Ilifebelt Centro América*. <http://ilifebelt.com/estudio-rsca-centroamerica-edicion-2014/2014/04/>. Consulta: 30 de octubre de 2014.

Es bastante lógico que dos de las actividades más populares sean revisar correos y subir fotografías (esta última debido a la popularidad de las redes sociales), pero a estas dos se suma ver videos en internet, para lo cual los encuestados utilizan YouTube. Por otro lado, un 72 % de los encuestados califica al internet como su fuente primaria de información. En la figura 18 se muestran las opiniones de los encuestados respecto a la publicidad a través de internet.

Figura 19. **Publicidad a través de internet**



Fuente: *Estudio Ilifebelt Centro América*. <http://ilifebelt.com/estudio-rsca-centroamerica-edicion-2014/2014/04/>. Consulta: 30 de octubre de 2014.

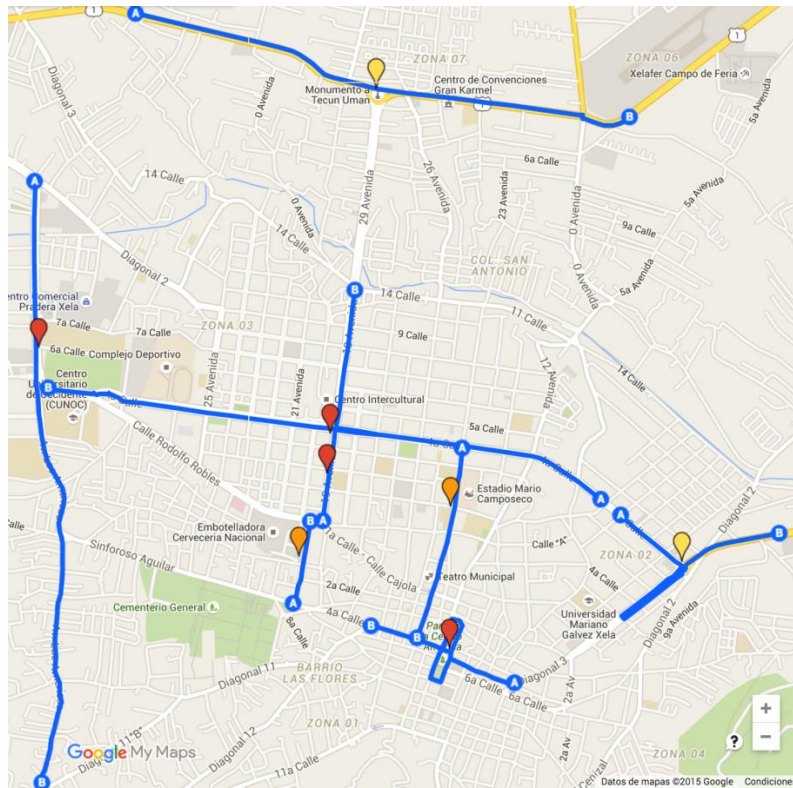
A partir de los resultados del estudio podemos concluir que el internet es un canal a través del cual el usuario muestra poco rechazo a la publicidad. Esto se debe en gran parte a que la publicidad digital no es intrusiva y a la alta capacidad de segmentación que posee este canal.



### 3.2.2. Criterios geográficos

Una variable clave para la selección de los medios es su ubicación geográfica, esta debe coincidir con las áreas en las que el público objetivo se mueve habitualmente, de forma que la publicidad genere el mayor impacto. En las próximas páginas se analizarán los medios presentes en Quetzaltenango desde la perspectiva de su ubicación en relación a la del público objetivo.

Figura 20. **Vías con más tránsito en Quetzaltenango**



Fuente: elaboración propia, empleando mapa de Quetzaltenango.

La figura 19 muestra las vías de tránsito con mayor tráfico de automóviles en Quetzaltenango. El color de los globos muestra el nivel de tránsito de cada una de las vías, mientras más rojo es el globo más transitada la vía. Lo anterior

hará posible la clasificación de los medios con respecto al tráfico de su ubicación. La tabla XXXI muestra los medios con los que cuenta cada una de las vías principales de Quetzaltenango.

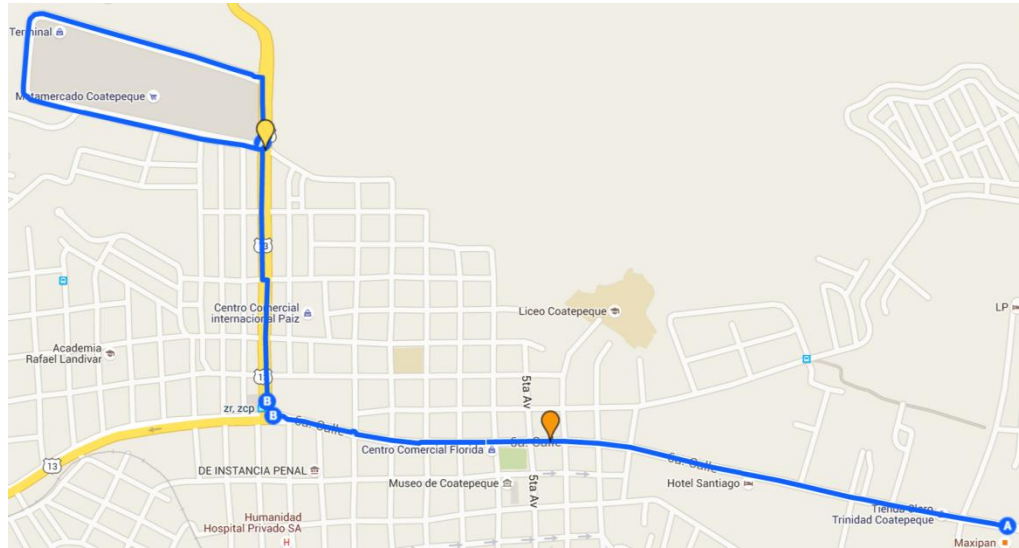
**Tabla XXXI. Medios en las vías principales de Quetzaltenango**

Vía	Tránsito	Medios fuera de casa	Medios digitales	Medios impresos	MUPIS	Medios móviles
Avenida las Américas	Alto	X	X			X
Cuarta calle zona 3	Alto	X	X	X	X	X
Parque Central	Alto			X		X
14 avenida zona 1	Medio	X		X	X	
20 avenida zona 1	Medio	X		X	X	
Periférico de los Altos	Bajo	X				X
19 avenida zona 3	Alto	X		X	X	
Rotonda zona 2	Bajo	X			X	X

Fuente: elaboración propia.

Son tres los medios con mayor presencia en las vías de mayor tránsito: medios fuera de casa, MUPIS y medios móviles. Es importante resaltar que las tres vías principales son el punto focal de la actividad en el área, por lo que el resultado de la inversión publicitaria se optimiza con los medios que toman ventaja del tráfico ya existente en estas áreas. Por otro lado, debido al tráfico quien conduce el vehículo puede.

Figura 21. **Vías con más tránsito en Coatepeque**



Fuente: elaboración propia, utilizando mapa de Quetzaltenango.

Tabla XXXII. **Medios en las vías principales de Coatepeque**

Vía	Tránsito	Medios fuera de casa	Medios digitales	Medios impresos	MUPIS	Medios móviles
Avenida la Américas	Alto	X	X			X
Cuarta calle zona 3	Alto		X	X	X	X
Parque Central	Alto			X		X

Fuente: elaboración propia.

En las tablas XXXI y XXXII se observa que son los medios fuera de casa, los medios móviles y los MUPIS los que tienen la mayor presencia en las principales vías de tránsito, este es un factor que deberá considerarse al realizar la planificación final de medios pues tienen un gran impacto sobre las variables de alcance y frecuencia.

### 3.2.3. Estacionalidad

La estacionalidad es la relación de dependencia que existe entre una cierta variable (en el presente caso las ventas de la organización) y una determinada época o estación del año. Esta es relevante para el presente análisis pues como regla general los incrementos en el nivel de ventas de un negocio están relacionados con las circunstancias del mercado en el que opera. Por ejemplo, en el mes de septiembre, Quetzaltenango celebra su constitución por decreto nacional. Esto trae consigo una serie de celebraciones que incentivan el consumo en el mercado, lo que a su vez representa una oportunidad para los negocios que operan en la localidad.

Para optimizar el impacto de un plan de medios, este debe considerar tanto la estacionalidad a nivel de la localidad como la de las distintas actividades que realiza el negocio. A continuación se presenta un calendario con las actividades más relevantes de cada semestre para ambas localidades.

Figura 22. **Actividades del primer semestre en Quetzaltenango y Coatepeque**

Enero		Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
1	Año nuevo	1	1	1	1	Día del trabajo
2		2	2	2	2	2
3		3	3	3	3	3
4		4	4	4	4	4
5		5	5	5	5	5
6		6	6	6	6	6
7		7	7	7	7	7
8		8	8	8	8	8
9		9	9	9	9	9
10		10	10	10	10	Madre
11		11	11	11	11	11

Continuación figura 22.

12	12	Día del cariño	12	12	12	12
13	13		13	13	13	13
14	14		14	14	14	14
15	15		15	Feria	15	15
16	16	16	16	16	16	16
17	17	17	17	17	17	17
18	18	18	18	18	18	18
19	19	19	19	19	19	19
20	20	20	Semana Santa	20	20	20
21	21	21		21	21	21
22	22	22		22	22	22
23	23	23		23	23	23
24	24	24		24	24	24
25	25	25		25	25	25
26	26	26		26	26	26
27	27	27	27	27	27	
28	28	28	28	28	28	
29		29	29	29	29	
30		30	30	30	30	Ejército
31		31		31		

Fuente: elaboración propia.

Figura 23. **Actividades del segundo semestre en Quetzaltenango y Coatepeque**

Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1	1	1	1	1 Santos	1
2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
6	6	6	6	6	6
7	7	7	7	7	7
8	8	8	8	8	8
9	9	9	9	9	9
10	10	10	10	10	10

Continuación figura 23.

11	11	11	11	11	11			
12	12	12	12	12	12			
13	13	13	13	13	13			
14	14	14	14	14	14			
15	Bono 14	15	15	Asueto	15	15	15	Aguinaldo
16	16	16	16	16	16	16	16	
17	17	17	17	17	17	17	17	
18	18	18	18	18	18	18	18	
19	19	19	19	19	19	19	19	
20	20	20	20	20	Asueto	20	20	
21	21	21	21	21	21	21	21	
22	22	22	22	22	22	22	22	
23	23	23	23	23	23	23	23	
24	24	24	24	24	24	24	24	Fiestas
25	25	25	25	25	25	25	25	
26	26	26	26	26	26	26	26	
27	27	27	27	27	27	27	27	
28	28		28	28	28	28	28	
29	29		29	29	29	29	29	
30	30		30	30	30	30	30	
						31	Asueto	

Fuente: elaboración propia.

De las figuras anteriores se extraerá información clave para la planificación anual de medios. El formato de calendario utilizado será propuesto como una práctica de planificación para el departamento de mercadeo.

### 3.2.4. Caracterización de medios

En las siguientes páginas se realizará, a manera de síntesis, una caracterización de los medios en consideración para el plan final. Se considerarán distintas variables cualitativas, entre ellas el alcance, la frecuencia, la unidad estándar que se utilizará por medio, una evaluación de la

eficiencia relativa, el valor de captación general del medio, etcétera. El objetivo de esta sección no es únicamente el de resumir la información presentada en el capítulo sino desarrollar una guía que sea parte de las buenas prácticas de planificación.

### 3.2.4.1. Alcance

En la sección anterior se establecieron criterios cualitativos para la evaluación de los medios disponibles en Coatepeque y Quetzaltenango. Sin embargo, para la optimización de los resultados de comunicación es necesario establecer objetivos con base en el alcance y la frecuencia. En la presente sección se realiza una clasificación de los medios con base en su alcance. Los datos se han obtenido en su mayoría a través de estudios que ya poseen los proveedores de cada medio.

Tabla XXXIII. Alcance de los medios disponibles

Medio	Marca	Clasificación	Descripción del cálculo	Alcance (%)
Prensa.	El Quetzalteco.	Impresos.	Se utiliza el alcance porcentual del medio (circulación/familias o lectores totales del mercado/personas meta).	7,57 %
MUPI.	Cable DX.	Medio exterior.	Se utilizó una metodología experimental que se explica en el capítulo 2.	9,00 %
Radio.	Estereo 100.	Radio.	Dato proporcionado por estudios del proveedor.	5,00 %
Radio.	Grupo Nuevo Mundo.	Radio.	Dato proporcionado por estudios del proveedor.	8,00 %
Televisión.	Cable DX.	Televisión.	Dato proporcionado por estudios del proveedor.	12,00 %
Vallas.	Publigrifik.	Medio exterior.	Se utilizó una metodología experimental que se explica en el capítulo 2.	6,00 %
Vallas.	Publimer.	Medio exterior.	Se utilizó una metodología experimental que se explica en el capítulo 2.	1,00 %

Continuación tabla XXXIII.

Pantallas digitales.	CNP La Agencia.	Medio exterior.	Se utilizó una metodología experimental que se explica en el capítulo 2.	2,50 %
Pantallas digitales.	Cable DX.	Medio exterior.	Se utilizó una metodología experimental que se explica en el capítulo 2.	2,50 %
Pantallas digitales.	OnGoing.	Medio exterior.	Se utilizó una metodología experimental que se explica en el capítulo 2.	1,50 %
Medios en centros comerciales.	Pradera Media.	Medio exterior.	Se utilizó una metodología experimental que se explica en el capítulo 2.	3,00 %
Revista.	Lo +Chivo.	Impresos.	Se utiliza el alcance porcentual del medio (circulación/familias o lectores totales del mercado/personas meta).	1,00 %
Revista.	Guía DX.	Impresos.	Se utiliza el alcance porcentual del medio (circulación/familias o lectores totales del mercado/personas meta).	1,00 %
Medios móviles.	CNP La Agencia.	Medio exterior.	Dato proporcionado por estudios del proveedor.	2,50 %
Medios móviles.	Grupo Paradigma.	Medio exterior.	Dato proporcionado por estudios del proveedor.	0,25 %

Fuente: elaboración propia.

En el capítulo 2 se realizó una estimación de la cobertura de MAYORPIT S.A. en las localidades de Quetzaltenango y Coatepeque en conjunto. Se determinó que en el consolidado del año el *rating* bruto fue 1 814 mil aproximadamente. Este dato se utilizó de referencia para establecer el objetivo de alcance que será de un mínimo mensual de 50 mil.

### 3.2.4.2. Frecuencia

Debido a que no existe una medición de la frecuencia actual, en esta sección se discutirá de forma cualitativa sobre la capacidad de los medios para generar frecuencia.



Tabla XXXIV. Frecuencia de los medios disponibles

Medio	Marca	Clasificación	Descripción del medio	Frecuencia
Prensa.	El Quetzalteco.	Impresos.	Poca frecuencia, admite fotografía.	1 – 3
MUPI.	Cable DX.	Medio exterior.	Alta frecuencia, alto costo asociado, admite fotografía.	3 +
Radio.	Estéreo 100.	Radio.	Buena frecuencia, admite únicamente sonido.	2 +
Radio.	Grupo Nuevo Mundo.	Radio.	Buena frecuencia, admite únicamente sonido.	3 – 9
Televisión.	Cable DX.	Televisión.	Frecuencia media, alto costo asociado, admite mensajes audiovisuales.	3 +
Vallas.	Publigrifik.	Medio exterior.	Frecuencia media, costo medio, admite fotografía.	2 – 7
Vallas.	Publimer.	Medio exterior.	Frecuencia media, costo medio, admite fotografía.	2 – 7
Pantallas digitales.	CNP La Agencia.	Medio exterior.	Frecuencia media, costo medio, admite mensajes visuales.	2 – 12
Pantallas digitales.	Cable DX.	Medio exterior.	Frecuencia media, costo medio, admite mensajes visuales.	2 – 12
Pantallas digitales.	OnGoing.	Medio exterior.	Frecuencia media, costo medio, admite mensajes visuales.	2 – 8
Medios en centros comerciales.	Pradera Media.	Medio exterior.	Buena frecuencia, un costo asociado menor que otros medios (MUPIS, TV).	3 - 8
Revista.	Lo +Chivo.	Impresos.	Poca frecuencia, admite fotografía.	1 -2
Revista.	Guía DX.	Impresos.	Poca frecuencia, admite fotografía.	1 -2
Medios móviles.	CNP La Agencia.	Medio exterior.	Alta frecuencia, costo asociado medio, admite fotografía.	3 +
Medios móviles.	Grupo Paradigma.	Medio exterior.	Alta frecuencia, costo asociado medio, admite fotografía.	3 +

Fuente: elaboración propia.

### 3.2.4.3. Otras variables

Aunque existen diferentes variables a través de las cuales se pueden caracterizar los medios, las variables frecuencia y alcance son muy efectivas al medir de forma cuantitativa un medio de comunicación. Sin embargo, estas por si solas no aseguran el éxito de un plan de medios, se deben considerar también temas cualitativos como el diseño de las piezas de comunicación, los mensajes que los competidores ya han comunicado, y aún más importante, el momento en el que se encuentra la marca y los objetivos que esta ha establecido en el corto, mediano y largo plazo. Es por esto que en esta sección se realiza una caracterización de las variables alcance y frecuencia desde la perspectiva de lo que se desea conseguir con la campaña.

Tabla XXXV. **La frecuencia objetivo según otras variables cualitativas**

<b>Mayor frecuencia</b>	<b>Menor frecuencia</b>
Nuevo producto.	Producto establecido.
Nueva campaña.	Campaña establecida.
Mensaje complejo.	Mensaje simple
Posibles clientes no usuarios (prueba de producto).	Posibles usuarios.
Altos niveles de publicidad de la competencia.	Bajos niveles de publicidad de la competencia.
Categoría de usuarios no leales, con un corto ciclo de compra.	Base de usuarios estables/leales.

Fuente: HIEBING, Roman. *Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia*. p.185.

La tabla XXXV presenta una guía para la selección del nivel de frecuencia que debe de asignarse a la campaña o a los medios, en relación a variables cualitativas como: si el producto que se está publicitando ya existe en el mercado o si es una innovación; la campaña es una nueva campaña, un mensaje que la marca nunca ha comunicado a su mercado o si es parte de una serie de mensajes que se han enviado previamente; si el público objetivo es usuario del producto o si son nuevos usuarios del mismo. En el caso de Mayorpit S.A. podemos decir que su situación coincide con la descrita en la columna de mayor frecuencia.

**Tabla XXXVI. Frecuencia objetivo según el objetivo de la compañía**

<b>Posible frecuencia</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Definición</b>	<b>Probabilidad de lograr la respuesta</b>
1 a 3	Reconocimiento.	Recuerda la publicidad cuando el producto se muestra o menciona.	La menos difícil.
3 a 6	Reconocimiento sin ayuda.	Da el nombre del producto cuando se le pregunta acerca de la categoría.	Difícil.
4 a 7	Retención.	Recuerda la publicidad e identifica el producto.	Más difícil.
5 a 8	Aprendizaje.	Asocia el nombre de la información relativa al producto.	Muy difícil.
6 a 10	Actitud.	Prefiere el producto, actitud positiva.	Extremadamente difícil.
1 a 10+	Ventas.	Compra.	La más difícil.

Fuente: HEIBING, Roman. *Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia*. p.185.

La tabla XXXVI muestra el nivel de frecuencia recomendado según la respuesta que se desea obtener de parte del grupo al que se está enviando el mensaje. Vemos que, en general, mientras más frecuencia, más impacto

cognitivo se genera en el receptor. En el nivel más alto la respuesta que se espera por parte del receptor es la compra del producto, puede parecer en contra de la lógica pero existen campañas en las que se desea construir sobre una determinada característica de la marca o sobre su posicionamiento y puede que dicha campaña no se traduzca en un notable incremento en las ventas. Lo anterior es verdad para marcas que son líderes en el mercado y cuyo producto es ampliamente reconocido.

### **3.3. Estrategia de medios**

La caracterización de los medios disponibles realizada en la sección anterior será aprovechada como base para la definición de la estrategia de medios. La estrategia tiene su base en tres elementos: el primero es la definición de la mezcla de medios, esta define el porcentaje de participación que tendrá cada medio en la campaña; la segunda determina las tácticas, es decir en qué forma específica debe ser utilizado cada medio, el tamaño, el tiempo de exposición, el mensaje que debe comunicarse y la ubicación geográfica, entre otros; el tercero es la programación de los medios según los dos primeros elementos.

#### **3.3.1. Mezcla de medios**

Una clave para el desarrollo efectivo del plan de medios es la correcta selección de los distintos medios que se utilizarán en la campaña. Esta selección debe considerar tanto el ambiente interno como el ambiente externo de la organización. Internamente se deben definir el impacto financiero de la comunicación y la presencia que la organización desea tener a nivel publicitario en el mercado (dicha presencia se conoce como "*Share of Voice*"). A nivel externo se deben establecer los objetivos cuantitativos en términos del alcance

y la frecuencia, para después elegir los medios en una combinación que permita alcanzar dichos objetivos.

### **3.3.1.1. Ambiente interno**

#### **3.3.1.1.1. Porcentaje de venta**

En un reporte para la inversión publicitaria en Guatemala, realizado por IBOPE Media Monitor, se presentó que en el primer semestre del año 2 014 la inversión en medios publicitarios creció un 14 % en comparación con el segundo semestre de 2 013. En el primer lugar en monto de inversión por sectores se encuentra hogar y alimentación (sector que incluye la categoría de comida rápida) y por categorías la comida rápida se encuentra en el noveno lugar. Lo anterior muestra la agresividad de la inversión en comunicación por parte de los competidores de la categoría.

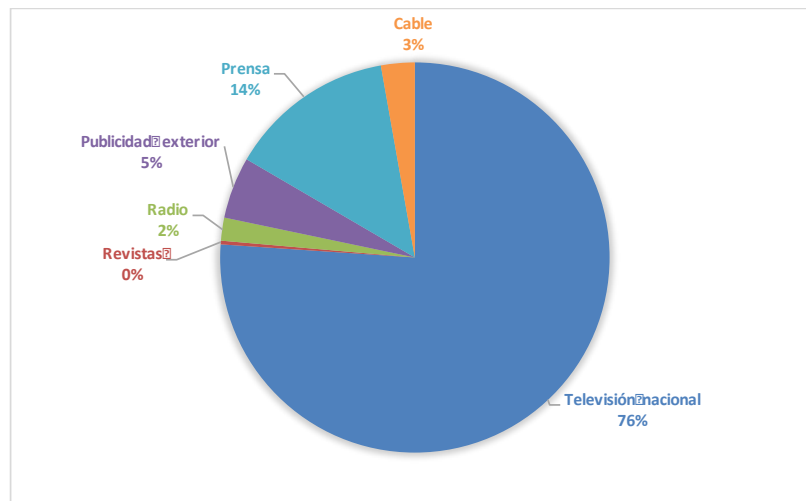
Al realizar un análisis de la información financiera de tres empresas de la categoría de comida rápida en Estados Unidos (McDonald's, Burger King y Buffalo Wild Wings) a través del portal del United States Securities and Exchange Commission se determinó que el gasto de ventas (que incluye la inversión en publicidad y comunicación) es de entre un 8,5 % y un 16,44 %. Este dato puede utilizarse como referencia para el gasto en publicidad de Mayorpit S.A. pues describe cómo invierte la competencia en esta actividad.

#### **3.3.1.1.2. Voz en medios**

En el reporte sobre inversión publicitaria citado en la sección anterior se describen los porcentajes en los que se distribuye la inversión en Guatemala por tipo de medio. Esta información será utilizada para establecer valores de

referencia para la distribución de la inversión de Mayorpit S.A. La voz en medios es relevante pues influye en la recordación que tiene una marca o producto en la mente de los receptores. Los porcentajes se presentan en la figura 23.

Figura 24. **Inversión por tipo de medio**



Fuente: *IBOPE Media Monitor Guatemala*.

[ag.org.gt/articulos.php?art=flwPxx&n=La+inversi3n+publicitaria+en+Guatemala+creci3+14+por+ciento](http://ag.org.gt/articulos.php?art=flwPxx&n=La+inversi3n+publicitaria+en+Guatemala+creci3+14+por+ciento). Consulta: 30 enero de 2015.

En la tabla XXXVII se presenta la inversión en millones de dólares por medio para la categoría de comida rápida. Con estos datos será posible determinar la voz en medios que Mayorpit S.A. conseguirá a través de la ejecución del plan de medios. El total invertido en la categoría, en el primer semestre de 2 014, fue de \$6 876 501.

Tabla XXXVII. **Inversión por medio en comida rápida**

<b>Medios</b>	<b>Inversión (\$)</b>
Televisión nacional	\$5 226 141,00
Revistas	\$20 630,00
Radio	\$130 654,00
Publicidad exterior	\$350 702,00
Prensa	\$948 957,00
Cable	\$192 542,00
<b>Total</b>	<b>\$6 869 624,00</b>

Fuente: *IBOPE Media Monitor Guatemala.*

aag.org.gt/articulos.php?art=flwPxx&n=La+inversión+publicitaria+en+Guatemala+creció+14+por+ciento. Consulta: 30 enero de 2015.

### **3.3.1.2. Ambiente externo**

El objetivo de la presente sección es establecer qué porcentaje del mercado se desea alcanzar y con qué frecuencia, de forma que se genere conocimiento sin ayuda y un reconocimiento que induzca una actitud favorable hacia el producto; y que finalmente derive en la compra. Como lineamiento de MAYORPIT S.A. se fijaron metas para el alcance y frecuencia basados en la experiencia de años anteriores. El alcance debe ser de entre un 60 % o 90 % y la frecuencia debe ser como mínimo de 5. Lo anterior es coherente con lo establecido en la tabla XXXVI, que propone que con una frecuencia de entre 4 y 7 se logra recordación sin ayuda por parte del receptor.

Con los datos anteriores y el dato de la población total de Quetzaltenango y Coatepeque podemos establecer un objetivo expresado como el total de impactos que debe alcanzar la programación de medios. Dicho cálculo se presenta a continuación. La suma de las poblaciones de Quetzaltenango y Coatepeque es de 266 512. Debido a que el grupo objetivo es del área urbana y es económicamente activo, se multiplica este dato por el 95 % (según Segeplan

es la proporción de la población que se encuentra en el área urbana) y por un 37,43 % (según Segeplan es la proporción de la población económicamente activa), obteniendo así una población objetivo de 94 767. Con esta población objetivo podemos establecer las metas del plan de medios para el año.

#### **3.3.1.2.1. Alcance**

En base a la experiencia de años anteriores MAYORPIT S.A. estableció un objetivo de alcance del 60 %. Eso significa que como mínimo se debe alcanzar a 56 860 personas mensualmente.

#### **3.3.1.2.2. Frecuencia**

Al igual que se estableció un 60 % de alcance como objetivo, la frecuencia deberá ser de 5 como mínimo. Pues en el rango de entre 3 y 6 el consumidor puede recordar el mensaje sin ayuda. Lo anterior se traduce en que cada una de las 56 860 personas que serán alcanzadas deben estar expuestas al mensaje en promedio 5 veces, es decir que la meta de impactos que deben ser generados por el plan es de 284 301 mensualmente.

### **3.3.2. Tácticas de medios**

#### **3.3.2.1. Mezcla de parte del día**

Para el logro de los objetivos planteados en la sección anterior es necesario definir de forma específica cómo se utilizarán los diferentes medios en caso de que formen parte del plan. En esta sección se describen los horarios y programas en los que deben utilizarse los medios.



Tabla XXXVIII. Programación diaria de televisión

Horario	L	M	MI	J	V	S	D
9:00						9	9
10:00							
11:00							
12:00		21	21			2	
13:00		21	21		22	2	25
14:00						25	25
15:00							
16:00						31	31
17:00		31	31	31	21 31	31	31
18:00		51		51	21 51	31	31
19:00		2 51	2 51	2 51	2 51	31	31
20:00		22 31		40			

Canal de las Estrellas	2	ESPN	21	TDN	25	Telemundo	51
Azteca Guatemala	9	ESPN 2	22	Warner Chanel	31		

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXIX. Programación diaria de radio

Horario	L	M	MI	J	V	S	D
6:00							
7:00	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2		
8:00	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2		
9:00							
10:00							
11:00							
12:00		2 1 2		2 1 2			1 2
13:00	1 2	1 2 1 2	1 2	1 2 1 2	1 2		1 2
14:00		2 1 2		2 1 2			1 2
15:00							1 2
16:00			1 2 1 2	1 2 1 2	1 2	1 2	1 2
17:00						1 2	1 2
18:00						1 2	1 2
19:00			1		1	1 2	1 2
20:00			1		1		

Grupo Nuevo Mundo	1	Estereo 100	2
-------------------	---	-------------	---

Fuente: elaboración propia.

Tabla XL. **Programación diaria de otros medios**

Horario	L		M		Mi		J		V		S		D	
Día	1, 4, 5, 6		1, 3, 4, 5, 6		1, 4, 5, 6		1, 3, 4, 5, 6		1, 4, 5, 6		1, 3, 4, 5, 6		1, 3, 4, 5, 6	
6:00														
7:00	8	2	8	2	8	2	8	2	8	2		2		2
8:00	8	2	8	2	8	2	8	2	8	2		2		2
9:00												7		7 2
10:00		2												2
11:00		2										2		2
12:00		8	7	8	7	8	7	8	7	8	7	2	7	8
13:00		8	7	8	7	8	7	8	7	8	7	2	7	8
14:00		8		8		8		8		8	7	2	7	8
15:00														8
16:00		2	8	8	8	8	8	8	8	2	7	8	7	8
17:00		2	7	2	7	2	7	2	7	2	7	8	7	8
18:00		2	7	2		2	7	2	7	2	7	8	7	8
19:00			7	8	7		7	8	7	2	7	8	7	8
20:00			7	8			7	8						
21:00														
22:00									7					

Comerciales	1	MUPIS	4	Televisión	7
Móviles	2	Vallas	5	Radio	8
Pantallas	3	Prensa	6		

Fuente: elaboración propia.

### 3.3.2.2. Duración del mensaje

La duración de los mensajes dependerá del medio y del costo específico de pauta. En la sección 3.3.2.3. (Tácticas de cada medio) se presenta un listado en el que se especifica la duración del mensaje para cada formato de medio en Quetzaltenango.

### 3.3.2.3. Tácticas de cada medio

La tabla XLI presenta una descripción de las especificaciones recomendadas para cada medio y formato. Esta es un repaso sintético de los medios que pueden ser utilizados como una guía fácil de consulta.

Tabla XLI. Descripción general y especificaciones de medios

Medio	Marca	Clasificación	Unidades recomendadas	Valor de captación
Prensa.	El Quetzalteco.	Periódico local.	Página completa	55
MUPIS.	Cable DX.	Presentación 50  .	1,2x2,44	30
Radio.	Estéreo 100.	Horario de día.	:30	45
		Medio día.	:30	35
		Horario de tarde.	:30	45
Radio.	Grupo Nuevo Mundo.	Horario de día.	:30	45
		Medio día.	:30	35
		Horario de tarde.	:30	45
Televisión.	Cable DX.	Estelar.	:30	65
		Noticieros.	:30	60
		Deportes.	:30	45
Vallas.	Publimer.	Presentación 25  .	6x3	30
Pantallas digitales.	Cable DX.	Presentación 25  .	:10	30
Pantallas digitales.	OnGoing.	Presentación 25  .	:10	30
Centros comerciales.	Pradera Media.	Presentación menor 25.	1,5x3	30
		Presentación menor 25.	0,8x1,80	30
Revista.	Lo +Chivo.	Semanario de noticias.	Página completa	50
Revista.	Guía DX.	Semanario de noticias.	Página completa	50
Medios móviles.	CNP La Agencia.	Presentación menor 25.	3x6	30
Medios móviles.	Grupo Paradigma.	Presentación menor 25.	:30	30

Fuente: elaboración propia.

### 3.3.3. Programación de medios

En esta sección se realizará la programación del plan de medios. En la tabla XXXVIII se presenta un resumen del alcance, frecuencia, *rating* bruto y costo de pauta para cada medio en Quetzaltenango.

Tabla XLII. **Tabla inicial de programación de medios**

Medio	Marca	Alcance (%)	Frecuencia	Costo de pauta (Q)
Prensa.	El Quetzalteco.	7,57 %	1 - 3	Q6 076,00
MUPI.	Cable DX.	9,00 %	Más de 3	Q36 000,00
Radio.	Estereo 100.	5,00 %	Más de 2	Q3 000,00
Radio.	Grupo Nuevo Mundo.	8,00 %	3 - 9	Q2 600,00
Televisión.	Cable DX.	12,00 %	Más de 3	Q29 146,25
Vallas.	Publigrifik.	6,00 %	2 - 7	Q5 950,00
Vallas.	Publimer.	1,00 %	2 - 7	Q2 500,00
Pantallas digitales.	CNP La Agencia.	2,50 %	2 - 12	Q5 000,00
Pantallas digitales.	Cable DX.	2,50 %	2 - 12	Q18 337,50
Pantallas digitales.	OnGoing.	1,50 %	2 - 8	Q7 800,00
Medios en centros comerciales.	Pradera Media.	3,00 %	3 - 8	Q11 800,00
Revista.	Lo +Chivo.	1,00 %	1 - 2	Q2 000,00
Revista.	Guía DX.	1,00 %	1 - 2	Q4 500,00
Medios móviles.	CNP La Agencia.	2,50 %	Más de 3	Q2 200,00
Medios móviles.	Grupo Paradigma.	0,25 %	Más de 3	Q15 000,00

Fuente: elaboración propia.

A través del método de programación lineal se optimiza el *rating* bruto (que es el producto del alcance y la frecuencia) y el costo por impacto.

Tabla XLIII. **Rating bruto y costo por impacto optimizado**

Marca	Alcance (%)	Frecuencia óptima (cantidad de veces)	Alcance valores (personas)	Rating bruto por medio (cantidad)	Costo por impacto (Q)
EI Quetzalteco	7,57 %	3,00	20 176,00	60 529,00	0,10
Cable DX	9,00 %	7,00	23 986,00	167 903,00	0,21
Grupo Nuevo Mundo	8,00 %	6,00	21 321,00	127 926,00	0,02
Cable DX	12,00 %	2,00	31 981,00	63 963,00	0,46
Publigrafik	3,00 %	7,00	7 995,00	55 968,00	0,11
CNP La Agencia	2,50 %	12,00	6 663,00	79 954,00	0,06
OnGoing	1,50 %	0,00	3 998,00	0,00	0,00
Pradera Media	3,00 %	16,00	7 995,00	127 926,00	0,09
CNP La Agencia	2,50 %	10,00	6 663,00	66 628,00	0,03
Total	100,00 %	5,74	130 779,00	750 795,00	0,14

Fuente: elaboración propia.

En la tabla XXXIX se muestra el costo por impacto óptimo de los medios con mejor desempeño disponibles en Quetzaltenango. Todos los medios inapropiados con respecto al alcance de los objetivos, o bien con un costo alto, han sido excluidos. A partir de este listado de medios optimizado es posible realizar la programación a través de los distintos métodos propuestos.

### 3.3.3.1. Método de continuidad

Un programa de continuidad es lo que su nombre indica, un programa continuo que contempla un nivel de publicidad relativamente fijo y uniforme, con el propósito de sostener las ventas.

Tabla XLIV. **Programación de continuidad para Quetzaltenango**

Mes	Prensa	MUPI	Radio	TV	Vallas	Pantallas digitales	Medios en centros comerciales
Enero	X		X	X	X	X	X
Febrero	X		X	X	X	X	X
Marzo	X		X	X	X	X	X
Abril	X		X	X	X	X	X
Mayo	X		X	X	X	X	X
Junio	X		X	X	X	X	X
Julio	X		X	X	X	X	X
Agosto	X		X	X	X	X	X
Septiembre	X		X	X	X	X	X
Octubre	X		X	X	X	X	X
Noviembre	X		X	X	X	X	X
Diciembre	X		X	X	X	X	X

Fuente: elaboración propia.

A través de este programa se asegura una presencia constante en los medios relevantes para el consumidor de MAYORPIT S.A., sin embargo la comunicación no responde a las iniciativas que se desarrollan durante el año y debido a que todos los medios están activos todo el tiempo el costo del programa sería muy elevado.

### **3.3.3.2. Método de concentración**

También se les conoce como programas de intermitencia, estos incorporan de tres a seis semanas de publicidad continua seguida por períodos de vacío o sin publicidad. La intermitencia se utiliza en promociones y en eventos a corto plazo, en la introducción de productos, o bien durante los períodos de grandes ventas de temporada.

Tabla XLV. Programa de concentración para Quetzaltenango

Mes	Prensa	MUPI	Radio	TV	Vallas	Pantallas digitales	Medios en centros comerciales
Enero	X		X		X	X	X
Febrero							
Marzo	X				X	X	
Abril							
Mayo							
Junio	X		X		X	X	X
Julio		X	X	X	X		
Agosto							
Septiembre	X	X	X		X	X	X
Octubre							
Noviembre	X	X	X	X	X	X	X
Diciembre							

Fuente: elaboración propia.

A través de este método se alcanza únicamente al 39 % de la población objetivo. La meta es de al menos un 60 %. Además, debido a que la publicidad es intermitente existen meses en los que la empresa no tendrá presencia y esto afecta la posición que esta tiene en el mercado.

### 3.3.3.3. Método de carga frontal

Un programa de carga frontal contempla mayor peso de la publicidad cuando inician las actividades importantes para el negocio. Este incluye publicidad de temporada, nuevas campañas publicitarias, introducción de productos nuevos, inauguraciones, promociones y anuncios de espectáculos.

Tabla XLVI. Programación de carga frontal para Quetzaltenango

Mes	Prensa	MUPI	Radio	TV	Vallas	Pantallas digitales	Medios en centros comerciales
Enero	X		X		X		
Febrero		X	X	X	X	X	
Marzo	X		X		X	X	
Abril			X		X		
Mayo	X		X		X		
Junio			X		X		X
Julio		X	X	X	X	X	
Agosto	X		X	X	X		
Septiembre	X	X	X		X	X	X
Octubre	X		X		X		
Noviembre	X		X	X	X	X	X
Diciembre			X		X		

Fuente: elaboración propia.

Este método asegura la presencia permanente de la marca en medios que son relevantes para el mercadeo objetivo. En cuanto a las metas establecidas, este método asegura el cumplimiento de las metas arriba del 100 %, se alcanza al 65% de la población objetivo en un promedio de 5 veces. Este último es el método elegido para la programación de los medios de MAYORPIT S.A.

### 3.4. Determinación del costo del plan de medios

#### 3.4.1. Presupuesto por el método de porcentaje de ventas

Este método ha sido utilizado por MAYORPIT S.A. para la determinación del presupuesto de medios de Quetzaltenango en años anteriores. Así que es posible utilizar como base el presupuesto asignado a medios el año anterior y ajustarlo aplicándole como incremento el porcentaje de crecimiento en ventas



que tuvo la cadena. El gasto del año anterior fue de Q412 622. El crecimiento en ventas de la cadena fue de 7,6 %, lo que nos da como presupuesto total anual Q444 117.00. Este dato total será distribuido a través del método de programación de carga frontal como se muestra en la tabla.

**Tabla XLVII. Presupuesto de medios según el porcentaje de ventas**

<b>Empresa: MAYORPIT S.A.</b>								
Año: 2016								
Fecha: 1/10/2015								
<b>Mes</b>	<b>Prensa</b>	<b>MUPI</b>	<b>Radio</b>	<b>TV</b>	<b>Vallas</b>	<b>Pantallas digitales</b>	<b>Medios C.C.</b>	<b>Costo total</b>
En	6 076	0	2 600	0	5 950	0	0	<b>14 626</b>
Feb	0	36 000	2 600	29 146	5 950	7 800	0	<b>81 496</b>
Mar	6 076	0	2 600	0	5 950	7 800	0	<b>22 426</b>
Abr	0	0	2 600	0	5 950	0	0	<b>8 550</b>
May	6 076	0	2 600	0	5 950	0	0	<b>14 626</b>
Jun	0	0	2 600	0	5 950	0	11 800	<b>20 350</b>
Ju	0	36 000	2 600	29 146	5 950	7 800	0	<b>81 496</b>
Ago	6 076	0	2 600	29 146	5 950	0	0	<b>43 772</b>
Sep	6 076	36 000	2 600	0	5 950	7 800	11 800	<b>70 226</b>
Oct	6 076	0	2 600	0	5 950	0	0	<b>14 626</b>
Nov	6 076	0	2 600	29 146	5 950	7 800	11 800	<b>63 372</b>
Dic	0	0	2 600	0	5 950	0	0	<b>8 550</b>
<b>Total</b>	<b>42 532</b>	<b>108 000</b>	<b>31 200</b>	<b>116 585</b>	<b>71 400</b>	<b>39 000</b>	<b>35 400</b>	<b>444 117</b>
	10 %	24 %	7 %	26 %	16 %	9 %	8 %	100 %
*Valores en Quetzales								

Fuente: elaboración propia.

### **3.4.2. Presupuesto por el método de tareas**

Parte fundamental del análisis, previo a la implementación de un nuevo método, es la evaluación de los beneficios y costos asociados tanto al método anterior como al método actual, de forma que se compruebe que la

implementación del nuevo procedimiento traerá un beneficio significativo a la compañía. Por eso, a continuación, se muestra un análisis que considera el costo y alcance total del método actual y el método propuesto con el objetivo de establecer cuál presenta el mayor beneficio para MAYORPIT S.A. Ya que los beneficios del plan no son monetarios no es posible utilizar la fórmula beneficio costo, pero si es posible comparar la relación entre la variación del costo y del beneficio para determinar si existe marginalidad.

Tabla XLVIII. **Análisis de costo/beneficio**

<b>Mes</b>	<b>Costo total Método A</b>	<b>Rating bruto Método A</b>	<b>Costo total Método B</b>	<b>Rating bruto Método B</b>	<b>ΔCosto</b>	<b>ΔBeneficio</b>
Enero	Q21 500	115 929	Q14 626	244 422	-32 %	111 %
Febrero	Q21 500	115 929	Q81 496	415 759	279 %	259 %
Marzo	Q21 500	115 929	Q22 426	244 422	4 %	111 %
Abril	Q32 000	179 892	Q8 550	183 893	-73 %	2 %
Mayo	Q67 000	179 892	Q14 626	244 422	-78 %	36 %
Junio	Q32 000	179 892	Q20 350	311 819	-36 %	73 %
Julio	Q22 000	115 929	Q81 496	415 759	270 %	259 %
Agosto	Q22 000	115 929	Q43 772	308 385	99 %	166 %
Septiembre	Q70 000	283 832	Q70 226	540 251	0 %	90 %
Octubre	Q21 500	115 929	Q14 626	244 422	-32 %	111 %
Noviembre	Q59 622	179 892	Q63 372	436 311	6 %	143 %
Diciembre	Q22 000	115 929	Q8 550	183 893	-61 %	59 %
<b>Total</b>	<b>Q412 622</b>	<b>1 814 903</b>	<b>Q444 117</b>	<b>3 773 760</b>	<b>8 %</b>	<b>108 %</b>

Fuente: elaboración propia.

En la tabla XLVIII se observa que para un incremento del 8 % en el costo existe un incremento del 108 % en el beneficio, que en este caso es el *rating* bruto. Por un incremento mínimo de costo se obtiene un beneficio significativo al modificar el método de planificación. Esta realidad se hará aún más evidente con el análisis del costo por impresión.

### 3.4.3. Determinación del costo por impresión

El costo por impresión es la relación que existe entre el costo total asociado a medios y la cantidad de impactos totales que se espera que esos medios generen. En la tabla XLIX se muestran los datos del costo por impresión mensual y el consolidado del año. En esta se hace claro que el costo por impresión pasa de Q0,23 con el método actual a Q0,12 con el nuevo método, esto es una reducción del 52 %.

Tabla XLIX. Costo por impresión: proceso actual y proceso propuesto

Mes	Costo total Método A	Rating bruto Método A	Costo por impresión	Costo total Método B	Rating bruto Método B	Costo por impresión
Enero	Q21 500	115 929	Q0,19	Q14 626	244 422	Q0,06
Febrero	Q21 500	115 929	Q0,19	Q81 496	415 759	Q0,20
Marzo	Q21 500	115 929	Q0,19	Q22 426	244 422	Q0,09
Abril	Q32 000	179 892	Q0,18	Q8 550	183 893	Q0,05
Mayo	Q67 000	179 892	Q0,37	Q14 626	244 422	Q0,06
Junio	Q32 000	179 892	Q0,18	Q20 350	311 819	Q0,07
Julio	Q22 000	115 929	Q0,19	Q81 496	415 759	Q0,20
Agosto	Q22 000	115 929	Q0,19	Q43 772	308 385	Q0,14
Septiembre	Q70 000	283 832	Q0,25	Q70 226	540 251	Q0,13
Octubre	Q21 500	115 929	Q0,19	Q14 626	244 422	Q0,06
Noviembre	Q59 622	179 892	Q0,33	Q63 372	436 311	Q0,15
Diciembre	Q22 000	115 929	Q0,19	Q8 550	183 893	Q0,05
<b>Total</b>	<b>Q412 622</b>	<b>1 814 903</b>	<b>Q0,23</b>	<b>Q444 117</b>	<b>3 773 760</b>	<b>Q0,12</b>

Fuente: elaboración propia.

### 3.4.4. Análisis de recuperación

El incremento anual en el costo por el cambio de plan es de Q31 495 esto se traduce a un incremento mensual promedio de Q2 624.6. Eso significa que considerado el margen bruto actual, y asumiendo que ninguno de los otros costos de la operación de las tiendas varía, con un incremento de un 0,3 % en las ventas se alcanzaría la misma utilidad que se tenía con el plan anterior.



## **4. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEDIOS**

### **4.1. Implementación del nuevo proceso de selección**

La modificación del actual proceso de selección de medios representa un reto de adaptación para el equipo de mercadeo de MAYORPIT S.A., por eso este debe explicarse a cada miembro del equipo, al gerente de mercadeo, al gerente de producto, al gerente de publicidad y a los coordinadores de mercadeo local. En esta sección se plantean los temas que es necesario atender para hacer efectivo el cambio y alcanzar sinergia por parte de todos los miembros del proceso.

#### **4.1.1. Presentación del plan a gerencia de producto**

Esta presentación tendrá el fin de que el gerente de producto esté bien informado acerca de la problemática diagnosticada y de la forma en la que el nuevo procedimiento la soluciona.

##### **4.1.1.1. Revisión del plan**

Esta revisión estará compuesta de tres elementos: un breve resumen de la situación actual, de forma que se hagan claros el nivel de inversión y de exposición del público objetivo utilizando el método actual de planificación; la segunda parte será la explicación resumida del nuevo método y los efectos que este genera sobre el costo y la exposición; la última sección será un comparativo del costo del método actual con el método propuesto. A través de

esta revisión se pretende la corrección de cualquier detalle del proyecto previo a su aprobación por parte de la gerencia de mercadeo.

#### **4.1.1.2. Aprobación del plan**

Los nuevos procedimientos deben ser propuestos a la gerencia de mercadeo pues ninguna modificación en los mismos es factible si no tiene la aprobación de la primera línea. En esta aprobación se pretende que se revise el sistema propuesto, y si fuera necesario se hagan los cambios finales previo a su puesta en marcha. La aprobación se realizará en el formato de una reunión en la que se discutirán los siguientes puntos:

- Discusión de la situación actual y hallazgos: tiempo estimado de 30 minutos.
- Presentación del nuevo proceso y sus resultados en el costo y exposición de la marca:
- Nuevo proceso de planificación y negociación anual: tiempo estimado de 20 minutos.
- Nuevo proceso de selección de medios: tiempo estimado de 15 minutos.
- Efectos esperados del proyecto en los costos y la exposición: tiempo estimado de 15 minutos.
- Presentación del proceso de implementación y de los indicadores claves: tiempo estimado de 20 minutos.

#### **4.1.2. Programa de inducción**

La inducción será clave tanto para que el plan se implemente de forma correcta como para que este cumpla con los resultados planteados en la presentación al equipo gerencial. El departamento de mercadeo deberá

establecer el nuevo proceso como una práctica universal, de forma que cada miembro del equipo lleve a cabo cada tarea correctamente.

El primer paso del programa será una reunión de preguntas y respuestas con la cual se desea aclarar cualquier concepto erróneo con respecto al nuevo procedimiento. Una vez todo el equipo tenga claros los objetivos del plan será muy sencillo que el equipo adopte la práctica como propia.

#### **4.1.2.1. Contenido del programa**

El programa de capacitación será impartido al equipo a través de material escrito y su implementación será validada semanalmente en las reuniones de seguimiento semanal. El contenido del material será desarrollado por el área de recursos humanos en consonancia con los siguientes puntos:

- La importancia del proceso disciplinado de planificación de medios.
- ¿Cómo funciona la planificación de medios?
- ¿Cómo lo haremos nosotros?: presentación de nuevos procedimientos.
- ¿Cómo lo mediremos?: presentación de los indicadores alcance, frecuencia y costo por impacto.
- ¿Cómo empezamos?: presentación de los primeros pasos para adecuar el área al nuevo proceso de planificación.
- Resolución de dudas y retroalimentación.

#### **4.1.2.2. Ejecución y resultados esperados**

Como parte del proceso de ejecución del programa de inducción se estableció, en conjunto con el área de recursos humanos, que se evaluará la comprensión de los nuevos procedimientos a través de pruebas escritas.

Cuando se alcance el punto 5 del programa de capacitación se informará a todo el equipo sobre las fechas de implementación y el sistema de seguimiento que se pondrá en marcha para asegurar la efectividad de la implementación.

Los dos indicadores claves para el proceso son que se debe hacer clara una mejora en el *rating* bruto alcanzado por la comunicación y una reducción considerable en el costo por impacto de la misma.

## **4.2. Efectos de la implementación**

En el círculo de Deming se incluye un paso que es clave para la mejora continua de los procesos, este es verificar. La verificación hace posible evaluar el resultado de lo implementado para encontrar puntos de mejorar que pueden ser incorporados otra vez al proceso; y además hace posible tener una retroalimentación de si los cambios han tenido el impacto que se esperaba. Por eso, en los siguientes puntos se plantean los resultados que deben hacerse visibles con la implementación de los nuevos procesos.

### **4.2.1. Impacto en el desempeño**

Es importante recordar que la publicidad no es un fin en sí misma, es decir que el objetivo de esta no es únicamente informar sino más bien se pretende persuadir al consumidor para que este efectúe una compra y luego siga comprando. Es por esto que las variables sobre las que el plan tendrá impacto están relacionadas con la demanda del producto o la generación de tráfico en el restaurante, pues estas son, en última instancia, lo que se desea conseguir.



#### **4.2.1.1. Demanda**

Hay dos indicadores que tiene relación con la demanda del producto en MAYORPIT S.A.: el primero es la cantidad de llamadas que se reciben mensualmente, pues esto muestra la intención de compra y mientras más llamadas se generen más probabilidad existe de que estas se conviertan en órdenes. El segundo son precisamente las órdenes, que no son más que las compras que efectivamente fueron realizadas por consumidores. El plan permitirá a MAYORPIT S.A. duplicar su comunicación y esto debiera generar al menos un crecimiento del 15 % en la intención de compra (llamadas recibidas) y que este finalmente se traduzca en un 8 % más de órdenes.

#### **4.2.1.2. Tráfico**

El tráfico o visita a las sucursales es importante, no solo porque puede convertirse en venta, sino porque además permite a MAYORPIT S.A. entregar la experiencia de servicio completa, que ejecutada correctamente puede lograr lealtad por parte del consumidor, aumentando su preferencia por la misma y de esta forma fortaleciendo la posición de la marca en la región. A través de comunicar efectivamente los nuevos productos y promociones se logrará ya sea que nuevos consumidores visiten la sucursal o que los consumidores actuales lo hagan con mayor frecuencia, pues la marca ofrece opciones que ellos no han probado.

#### **4.2.1.3. Otros indicadores**

Algo que sucede como producto de un incremento en la demanda y el tráfico de la sucursal es que se aprovecha la capacidad instalada de forma más efectiva. En MAYORPIT S.A. aún existe holgura en cuanto a la capacidad

instalada y la capacidad utilizada. El incremento en la demanda asegurará una mejor utilización de la capacidad instalada, así como la productividad de las distintas sucursales.

#### **4.2.2. Impacto en las personas**

El cambio en un proceso clave de cualquier organización tiene efectos subsecuentes en el factor humano. En el caso del proceso de selección de medios, a nivel interno, se pueden identificar dos áreas de impacto de forma muy clara. La primera es la simplificación del trabajo del equipo asignado a la selección de medios, ya que al estructurar un proceso basado en indicadores específicos, los colaboradores tienen una guía clara del impacto que su decisión tendrá en el resultado. Esto no solo genera seguridad en el equipo sino además elimina la ansiedad que ocasiona la incertidumbre.

El segundo efecto tiene que ver con la motivación. Esta es producto de la retroalimentación inmediata que el nuevo proceso hace posible, pues al tener indicadores que midan los resultados obtenidos, el equipo sabrá en todo momento cual es el producto de su trabajo. Al mismo tiempo, el incremento de la efectividad en la comunicación tendrá como consecuencia una mejora en los resultados de la organización y se hará notorio el trabajo del equipo de publicidad. Por último, con los cambios anteriores a nivel interno, la marca estará mucho más presente a nivel externo, lo que tendrá un impacto en la percepción que los clientes tienen de la misma.

##### **4.2.2.1. Sucursales**

Los colaboradores que operan las sucursales en el área de Quetzaltenango experimentarán un incremento de las visitas de consumidores y

su indicador de transacciones por hora se verá afectado considerablemente. La experiencia en MAYORPIT S.A. prueba que el personal operativo se mantiene altamente motivado cuando la unidad que operan genera una gran cantidad de transacciones y, por ende, entrega los resultados esperados. Así, el personal de los tres puntos de venta en Quetzaltenango y del punto de venta restante en Coatepeque se verán motivados por la mejora en los resultados de sus respectivas unidades. Y esto se verá reflejado en el puntaje de su clima laboral.

#### **4.2.2.2. Colaboradores**

Además del personal operativo, el personal administrativo tendrá provecho como resultado de los cambios en el proceso de selección de medios. En la introducción de esta sección se mencionaron las dos áreas de impacto en los colaboradores administrativos: primero, la simplificación del proceso de selección y segundo, la motivación del equipo. El nuevo proceso reduce la incertidumbre que existía en el proceso de selección anterior a través del establecimiento de factores específicos para la valoración de los distintos medios e indicadores con los cuales se establece de forma clara el resultado de la planificación.

Al maximizar los resultados que el equipo de mercadeo obtiene a través de la comunicación, la venta y utilidades se verán influidas positivamente. Esto generará confianza por parte del equipo de mercadeo local en el proceso de selección y en la capacidad del equipo para alcanzar las metas trazadas.

#### **4.2.2.3. Clientes**

Al incrementar el impacto que las campañas publicitarias pueden generar, MAYORPIT S.A. tendrá clientes mejor informados, así los clientes podrán tomar

mejores decisiones y lograr una mejor experiencia con los productos que la organización ofrece. A través de la comunicación se asegurará que cada cliente esté siempre informado de los mejores precios y las mejores opciones con las que cuenta para realizar su consumo.

### **4.2.3. Impacto en los resultados**

La mejora en los resultados se hará evidente desde dos perspectivas: el beneficio tangible generado a los accionistas de la organización (directamente relacionado con el nivel de ventas y utilidad que las sucursales generan) y los beneficios intangibles, como la percepción del mercado acerca de la marca (que en el largo plazo también tiene un impacto en la generación de utilidades).

#### **4.2.3.1. Ventas netas**

En el período de 2013 a 2014 MAYORPIT S.A. presentó un cumplimiento de 103,12 % sobre el objetivo de ventas netas. Sin embargo, se determinó que en los meses en los que el *rating* bruto incrementa también lo hacen las ventas. A través del actual plan se duplicará el *rating* bruto que se obtuvo en el período antes mencionado. Por experiencia previa, cuando se ha incrementado la cantidad de exposición en medios en la ciudad capital se ha afectado la venta de manera positiva en alrededor de un 15 %. Si asumimos este 15 % como el escenario optimista, podemos plantearnos un escenario pesimista de al menos un 5 % de crecimiento para el departamento de Quetzaltenango.

#### **4.2.3.2. Utilidades**

La utilidad se ve impactada principalmente en la línea de utilidad bruta, pues el rediseño del proceso impacta la generación de demanda, no tanto así la

eficiencia de los procesos. El proceso de selección de medios tendrá un impacto en la cantidad de transacciones que MAYORPIT S.A. genera mensualmente en la plaza, e incrementará la eficiencia de la inversión realizada por la organización en concepto de medios (aunque el monto de inversión no disminuye, se genera un gran incremento en la cantidad de impactos conseguidos).

Se espera un incremento en la utilidad bruta de por lo menos 4 %. Si se asume que los demás procesos de la organización se mantienen constantes, este incremento debería reflejarse directamente en la última línea, pues la modificación del proceso no incrementa otro costo más que la inversión en medios.

#### **4.2.3.3. Aspectos cualitativos**

A través de la generación de alta exposición de la marca en el mercado y el subsecuente incremento en las transacciones generadas, MAYORPIT S.A. engrosará la preferencia del mercado quetzalteco por su producto. Si la organización realiza este proceso de forma sostenida, el valor de la marca incrementará, asegurando así, no solo la generación de ingresos en el corto plazo, sino la permanencia de la marca en el mercado en el largo plazo.



## **5. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

### **5.1. Responsabilidad social empresarial en MAYORPIT S.A.**

El concepto de responsabilidad social empresarial se ha tratado por distintos autores desde diferentes puntos de vista. Algunos lo plantean como una moda, otros como una estrategia de mercadeo que impacta la percepción que los consumidores tienen de la marca, y otros más, incluso se refieren a esta como un gasto innecesario. La perspectiva de MAYORPIT S.A. es muy espontánea y honesta.

MAYORPIT S.A. realiza sus actividades de responsabilidad social empresarial para brindar ayuda a niños que sufren de cáncer, porque miembros de la junta directiva vivieron la experiencia. Así, el programa de RSE no responde a una agenda de comunicación o a una estrategia de venta, sino a un interés genuino en aliviar el sufrimiento de niños que experimentan el cáncer y que se encuentran en etapa terminal.

#### **5.1.1. Enfoque en el desarrollo de la comunidad**

La RSE, más que cualquier otra cosa, es una respuesta del sector privado a los cambios que están ocurriendo en la forma como las empresas se relacionan con la comunidad en la que existen. Se puede suponer que para que la empresa se desarrolle de manera saludable debe operar en una comunidad que sea sana.

Por esto las empresas deben invertir recursos en la salud de sus comunidades, para que en el largo plazo ellas también sean saludables. Se puede decir que la filosofía del programa de responsabilidad social de MAYORPIT S.A. está en línea con la teoría de la ciudadanía corporativa. Esta teoría propone que la empresa no puede entenderse como un elemento aislado de la sociedad, sino que es, más bien, un ciudadano más. Lo anterior significa que la empresa tiene derechos, pero por supuesto también obligaciones con la sociedad misma.

A nivel interno, MAYORPIT S.A. entiende su programa de RSE como una acción necesaria, pero a la vez espontánea, de servicio a la comunidad. No existen agendas financieras, de comunicación o de intereses internos, sino únicamente una preocupación real por el bienestar de la comunidad. Con el fin de desarrollar las distintas actividades de RSE con estructura, orden y excelencia, MAYORPIT S.A. da inicio a la Fundación San Benito.

#### **5.1.1.1. Fundación San Benito**

Fundación San Benito es una organización sin fines de lucro formada por el grupo de empresas al que pertenece MAYORPIT S.A. Su misión es la de ayudar económicamente a colaboradores de las distintas empresas del grupo que estén pasando por situaciones de necesidad. Por otro lado, la Fundación San Benito participa en proyectos productivos o filantrópicos que beneficien a las comunidades en las que las distintas empresas del grupo operan.

Fundación San Benito opera con fondos obtenidos a través del 10 % de los dividendos de los socios del grupo de empresas y a través de actividades de voluntariado que la fundación realiza.



#### **5.1.1.1.1. Historia de la Fundación San Benito**

Fundación San Benito surge como una iniciativa del grupo de empresas al que pertenece MAYORPIT S.A., con el objetivo de ofrecer ayuda a las personas que laboran para las diferentes empresas. En gran parte, Fundación San Benito nace inspirada por la figura de Fernando Mansilla, padre de varios miembros de la junta directiva del grupo. Jorge Mansilla, tesorero de Fundación San Benito, indica que la fundación “Es el sueño hecho realidad de una persona que nos enseñó que la vida tiene un significado trascendental: dejar una huella en este mundo. Fernando Mansilla S. creía firmemente en la posibilidad de impactar en la vida de los demás extendiendo una mano de ayuda y brindando un apoyo sincero y bondadoso”.<sup>10</sup>

Pero la Fundación también expone en su misión que su objetivo es el de formar parte de proyectos o iniciativas que ayuden al desarrollo de las comunidades en las que las empresas operan. Por eso en el año 2004 Fundación San Benito inicia en conjunto con la Unidad Nacional de Oncología Pediátrica el proyecto El Poder de una Ilusión. Este programa está enfocado en mejorar, a través de distintas iniciativas, el estado anímico de niños que sufren de cáncer.

#### **5.1.1.1.2. Compromiso de la Fundación San Benito**

El compromiso de Fundación San Benito es el desarrollo de la comunidad. Primero brindando ayuda a los colaboradores de la organización con necesidad

---

<sup>10</sup> SOLORZANO, José. *Impacto del programa “El Poder de una Ilusión” ofrecido por Fundación San Benito, en niños con cáncer de la Unidad Nacional de Oncología Pediátrica UNOP.* p.39.

económica, y segundo, formando parte de proyectos dirigidos a la mejora de las condiciones de vida de miembros de la comunidad en la que operan.

#### **5.1.1.1.3. El poder de una ilusión**

El Poder de una Ilusión de Fundación San Benito es un proyecto sin fines de lucro que tiene como objetivo influir en el estado anímico de niños que padecen enfermedades que ponen en riesgo sus vidas, dándoles motivación para seguir luchando en contra de la enfermedad. El Poder de una Ilusión dedica todos sus recursos para hacer realidad una cita de Walt Disney “convertir un momento trágico en un momento mágico”. El proyecto nace en 2004 cuando Diego Andrés, quien sufría de una enfermedad terminal cumple su sueño de ser piloto aviador a través de la organización *Make a Wish*. Su familia y amigos toman inspiración en esta experiencia y deciden traer el proyecto a Guatemala con la ayuda de la Unidad de Oncología Pediátrica (UNOP). Su visión y misión se presentan a continuación:

Visión: “Llevar alegría y cumplir la ilusión de todos los niños que padecen una enfermedad y cuyas vidas están en riesgo en Guatemala, Honduras y El Salvador”<sup>11</sup>.

Misión: “Lograr una ilusión de vivir en los niños que luchan por su vida, cumpliendo algún sueño que han anhelado con el tiempo y no lo pueden cumplir”.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> SOLORZANO, José. *Impacto del programa “El Poder de una Ilusión” ofrecido por Fundación San Benito, en niños con cáncer de la Unidad Nacional de Oncología Pediátrica UNOP*. p.41.

<sup>12</sup> *Ibíd.* p.40.

En los últimos doce años El Poder de una Ilusión ha entrevistado a más de ochenta niños con el objetivo de conocer sus sueños e ilusiones, para luego organizar todas las actividades necesarias para darle a cada uno un día de ilusión, en el que todos sus sueños se hacen realidad. Pero esta es solo una de las formas en las que El Poder de una Ilusión motiva a los niños para que sigan luchando, además el proyecto invierte en la instalación y administración de salas de juego en áreas pediátricas de hospitales en varios países de Centro América.

La meta es proveer a los niños internados de un espacio en donde puedan escapar para jugar, divertirse y tener un tiempo para ser niños. Estas son áreas que están destinadas para uso exclusivo de estos niños. En Guatemala existen dos salas; una en el hospital San Juan de Dios y una en la Unidad Nacional de Oncología Pediátrica (UNOP). Además, existen dos salas en El Salvador y Honduras. El salón de juegos atiende de 20 a 25 niños diarios, los cuales participan en diferentes actividades.

#### **5.1.1.1.4. Ilusiones 2015**

Ilusión: Junior Martínez.

Edad: 10 años.

Sueño: Visitar el IRTRA Petapa y comer McDonald's.

La ilusión de Junior inició con su visita al IRTRA Petapa en donde disfrutó de los distintos juegos mecánicos en compañía del personal del IRTRA y su familia. La siguiente sorpresa fue la visita a McDonald's, donde le recibieron con una porra, un *tour* dentro de la cocina para luego almorzar al mejor estilo de la cadena, comiendo hamburguesas. Pero el día no terminaba allí, luego se dirigió al cine para disfrutar de una película y terminar su día hospedado en el Hotel Biltmore.

Ilusión: Andrea Mendoza.

Edad: 5 años.

Sueño: Ir al cine por primera vez y visitar el zoológico.

La ilusión de Andrea inició en *Girl Sensation* en donde recibió todo lo necesario para verse convertida en una princesa. Compartió con el personal de *Girl Sensation* pintando y realizando una de sus ilusiones: ser una gran pintora. Luego Andrea visitó el zoológico, donde pudo ver y también alimentar a varios de sus animales preferidos. Al finalizar el recorrido en el zoo, Andrea fue por su almuerzo a *Chilli's* en donde disfrutó de su sopa favorita: sopa de brócoli. Por último, visitó el cine para cumplir su sueño de ver una película y tuvo la oportunidad de hacer su propia pizza en Domino's Pizza.

#### **5.1.1.2. Cuponera Pizza&Love**

La cuponera *Pizza&Love* es una iniciativa de MAYORPIT S.A. que tiene como objetivo recaudar fondos para donaciones a distintas instituciones benéficas del país. MAYORPIT S.A. pone a disposición de la población estas cuponeras en cada uno de sus puntos de venta. Las cuponeras cuentan con diversas promociones valoradas en alrededor de mil quetzales y las personas pueden obtenerlas por cien quetzales.

Entre las instituciones que reciben apoyo se encuentran: Vocer, que cuenta con un programa que ayuda a menores que padecen algún tipo de cáncer; Fundal, que vuelca sus esfuerzos en el albergue de niños y niñas que sufren de sordoceguera; Funsilec, que asiste a infantes con lesiones cerebrales; Funda niñas, que cuenta con un programa para auxiliar a niñas que se encuentran en situaciones de alto riesgo para su bienestar físico y mental, por

padres abusadores u otras amenazas; Hortebe, apoyo a personas de la tercera edad; Fundación Ramiro Castillo Love, que desarrolla programas de alfabetización en zonas urbanas del país; Aprosadeco y Asociación Puente.

### **5.1.1.3. La cena que alimenta corazones**

La cena que alimenta corazones es la migración que MAYORPIT S.A. realizó al evento que se conocía como la “Cadena de la pizza”. La cena que alimenta corazones es un evento que tiene dos objetivos; el primero es el de entregar a alrededor de cien fundaciones una donación de pizza con el objetivo de colaborar para que celebren con sus beneficiarios la navidad; el segundo es el de generar conocimiento por parte de la población en general acerca de la necesidad que estas fundaciones tienen de recursos económicos para continuar con su labor, esto se realiza a través de un evento de entretenimiento que incluye conciertos de artistas nacionales que participan de forma gratuita con el fin de dar relevancia al mismo.



## CONCLUSIONES

1. MAYORPIT S.A. posee una pauta con Publigrafik S.A. correspondiente a una valla ubicada en la zona 5 de Quetzaltenango. Este es el único medio que se mantiene vigente. Adicionalmente mercadeo local realiza acciones puntuales con comunicación en los puntos de venta y en algunas ubicaciones específicas, pero estas iniciativas son intermitentes.
2. El alcance actual es de 29 031 personas y la frecuencia de los medios utilizados es de 1,45 veces por persona. El total de impactos generados por la comunicación de MAYORPIT S.A. es de 42 094.
3. Con respecto al alcance que los diferentes medios tienen en el departamento de Quetzaltenango, estos pueden clasificarse de la siguiente forma: alcance bajo (menor o igual a 4 % del grupo objetivo): medios móviles, revistas, medios en centros comerciales y pantallas digitales; alcance medio (entre 4 % y 8 % del grupo objetivo): vallas, radios y periódicos; alcance alto (arriba de 8 % del grupo objetivo): radio y televisión. Con respecto a la frecuencia los medios en Quetzaltenango, estos se clasifican de la siguiente forma: frecuencia baja (menor o igual a 3 veces por persona): prensa, revistas y medios móviles; frecuencia media (entre 3 y 6 veces por persona): radio, *mupis*, televisión, vallas y medios en centros comerciales; frecuencia alta (arriba de 6 veces por persona): pantallas digitales.

4. Actualmente, se está alcanzando a 29 031 personas y cada una es alcanzada 1,45 veces. Después de la implementación de la propuesta se alcanzará a 61 407 personas y cada una será alcanzada 5 veces en promedio.
  
5. El costo mensual promedio, asociado a la implementación de la propuesta es de Q37 000,00.



## RECOMENDACIONES

1. Actualizar la línea base de comparación de las métricas clave de acuerdo a los medios que se mantengan en pauta en el período que se desea medir.
2. Investigar, al menos una vez cada trimestre, información sobre nuevos medios de comunicación que existan en el departamento, para mantener el plan actualizado y mantener la presencia de la marca en medios constante.
3. Actualizar mensualmente las mediciones de alcance y frecuencia de todas las opciones de medios en el mercado y sobre todo las de los medios en pauta, pues estas impactan directamente la efectividad de la comunicación.
4. Medir alcance y frecuencia de los medios y la relación de estos con la venta y su efectividad a lo largo del tiempo.
5. Reducir la inversión asociada al plan, a través de una negociación que contemple un período de pauta anual o más prolongado.



## BIBLIOGRAFÍA

1. CORDÓN, Rodrigo. *La inversión publicitaria en Guatemala creció 14 por ciento.* [en línea]. <<https://aag.org.gt/articulos.php?art=flwPxx&n=La+i nversi%C3%B3n+publicitaria+en+Guatemala+creci%C3%B3+14+por+ciento>> [Consulta: marzo 2014]
2. HIEBING, Roman; Cooper, Scott. *Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia.* Primera edición. México: McGraw-Gill Interamericana de México, 1991. 69p.
3. KOTLER, Philip; Armstrong, Gary. *Marketing versión para Latinoamérica.* Undécima edición. México: Pearson Education, 2002. 9p.
4. KRAJEWSKI, Lee; Ritzman, Larry; Malhotra, Manoj. *Administración de operaciones.* Octava edición. México: Pearson Education, 2008. 752p.
5. MURCÍA, Jairo; Díaz, Nancy; Medellín, Víctor; Ortega, Jorge; Santana, Leonardo; González, Magda; Oñate, Gonzalo; Baca, Carlos. *Proyectos formulación y criterios de evaluación.* Primera edición. México: Alfaomega Grupo Editor, 2009. 87p.

6. SAMUELSON, Paul; Nordhaus, William. *Economía*. Decimoquinta edición. España: McGraw-Gill Interamericana de España, 1996. 22 p.
7. TUMACAJ, Ana. Tesis *Planificación estratégica de medios en una agencia de publicidad ubicada en la ciudad de Guatemala*. Primera edición. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, 2013. 49p.
8. US Media Consulting. *El mercado de medios de Latinoamérica 2014*. [en línea]. <<http://usmediaconsulting.com/img/uploads/pdf/El-mercado-de-medios-de-Latinoamrica-2014.pdf>> [Consulta: marzo 2014]
9. VELA, Sucely. *Análisis del flujo vehicular y costo del tráfico en avenida Las Américas y cuarta calle de la zona 3 de la ciudad de Quetzaltenango*. Primera edición. Guatemala: Universidad Rafael Landívar, 2013. 35 p.
10. WILLIAMS, David; Sweeney, Dennis; Williams, Thomas. *Estadística para negocios y economía*. Undécima edición. México: Cengage Learning Editores, 2012. 265p.