



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

**POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO A TRAVÉS DE UN MODELO DE
ESTRUCTURACIÓN COMERCIAL PARA UNA EMPRESA NUEVA EN
PRODUCTOS PLÁSTICOS EN GUATEMALA**

Luis Alfredo Gálvez Escobar

Asesorado por el Ing. Iván Alejandro Roberto Díaz Vidal

Guatemala, abril de 2019

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO A TRAVÉS DE UN MODELO DE
ESTRUCTURACIÓN COMERCIAL PARA UNA EMPRESA NUEVA EN
PRODUCTOS PLÁSTICOS EN GUATEMALA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

LUIS ALFREDO GÁLVEZ ESCOBAR

ASESORADO POR EL ING. IVÁN ALEJANDRO ROBERTO DÍAZ VIDAL

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, ABRIL DE 2019

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Luis Diego Aguilar Ralón
VOCAL V	Br. Christian Daniel Estrada Santizo
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
EXAMINADOR	Ing. Alex Suntecún Castellanos
EXAMINADOR	Ing. Edgar Darío Álvarez Cotí
EXAMINADORA	Inga. Laura Rosmery Briones Zelada
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

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:

POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO A TRAVÉS DE UN MODELO DE ESTRUCTURACIÓN COMERCIAL PARA UNA EMPRESA NUEVA EN PRODUCTOS PLÁSTICOS EN GUATEMALA

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 28 de julio de 2017.



Luis Alfredo Gálvez Escobar

Guatemala Noviembre del 2018

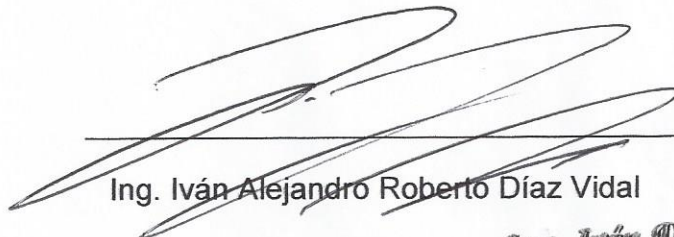
Ingeniero
Juan José Peralta Ardón
Director de Escuela
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería, Usac

Ingeniero Peralta

Por este medio atentamente le informo que como Asesor del estudiante **Luis Alfredo Gálvez Escobar, Carné No. 201213453**, procedí a revisar nuevamente los capítulos del trabajo de graduación titulado: **POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO A TRAVÉS DE UN MODELO DE ESTRUCTURACIÓN COMERCIAL PARA UNA EMPRESA NUEVA EN PRODUCTOS PLÁSTICOS EN GUATEMALA**, en donde se hicieron los cambios pertinentes y hago constar que no hay plagio. En tal virtud. **LO DOY APROBADO**, solicitándole darle el trámite respectivo.

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Atentamente



Ing. Iván Alejandro Roberto Díaz Vidal

Asesor

Colegiado Activo 8593

Ing. Iván Díaz Vidal
Ingeniero Industrial
COL. NO. 8593



REF.REV.EMI.180.018

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO A TRAVÉS DE UN MODELO DE ESTRUCTURACIÓN COMERCIAL PARA UNA EMPRESA NUEVA EN PRODUCTOS PLÁSTICOS EN GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario **Luis Alfredo Gálvez Escobar**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Oscar Estuardo de León Maldonado
INGENIERO INDUSTRIAL
Colegiado 10098

Ing. Oscar Estuardo de León Maldonado
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, noviembre de 2018.

/mgp



REF.DIR.EMI.057.019

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 **POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO A TRAVÉS DE UN MODELO DE ESTRUCTURACIÓN COMERCIAL PARA UNA EMPRESA NUEVA EN PRODUCTOS PLÁSTICOS EN GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario **Luis Alfredo Gálvez Escobar**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAR A TODOS”

Ing. Cesar Ernesto Urquizu Rodas
DIRECTOR a.i.

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, abril de 2019.

/mgp

Universidad de San Carlos
De Guatemala

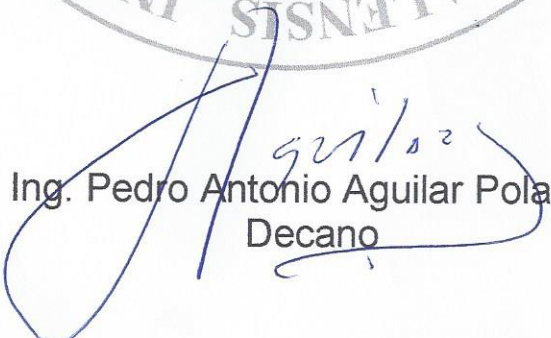


Facultad de Ingeniería
Decanato

Ref. DTG.172-2019

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 del trabajo de graduación titulado: **"POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO A TRAVÉS DE UN MODELO DE ESTRUCTURACIÓN COMERCIAL PARA UNA EMPRESA NUEVA EN PRODUCTOS PLÁSTICOS EN GUATEMALA"** presentado por el estudiante: **Luis Alfredo Gálvez Escobar** después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, se autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.


Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
Decano



Guatemala, Abril de 2019

/echm

ACTO QUE DEDICO A:

- | | |
|-------------------|--|
| Dios | Por haber llenado de bendiciones mi vida. |
| Mis padres | Luis Gálvez y Leticia Escobar de Gálvez, por sus consejos y apoyo a lo largo de mi vida y de mi carrera. |
| Mi hermana | Jenny Gálvez, por su cariño y apoyo a lo largo de mi vida y ser una gran influencia en mi vida. |
| Mis amigos | Por ser una bendición en mi vida. |

AGRADECIMIENTOS A:

Dios	Por haber llenado de bendiciones mi vida.
Mis padres	Luis Gálvez y Leticia Escobar, por sus consejos y apoyo a lo largo de mi vida y de mi carrera.
Mi hermana	Jenny Gálvez, por su cariño y apoyo a lo largo de mi vida.
Mi asesor	Ing. Iván Díaz, por brindarme su apoyo, conocimientos y asesoría en el desarrollo del presente trabajo.
Mis amigos de la Facultad	Por brindarme su amistad y apoyo a lo largo de la carrera.
Mi país	Guatemala, pedazo de tierra que me acogió para nacer, crecer y desarrollarme.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VII
GLOSARIO.....	IX
RESUMEN.....	XI
OBJETIVOS.....	XIII
INTRODUCCIÓN.....	XV
1. ANTECEDENTES GENERALES.....	1
1.1. Empresa Prima Unión S.A.....	1
1.1.1. Ubicación.....	1
1.1.2. Historia.....	1
1.1.3. Visión.....	2
1.1.4. Misión.....	2
1.1.5. Valores.....	3
1.2. Tipo de organización.....	4
1.2.1. Organigrama.....	4
1.2.2. Descripción de puestos.....	5
1.3. Posicionamiento estratégico.....	8
1.3.1. Definición.....	9
1.3.2. Lineamientos.....	9
1.3.3. Tipos de posicionamiento.....	10
1.4. Estructuración comercial.....	11
1.4.1. Definición.....	11
1.4.2. Características.....	11
1.4.3. Tipos de estructura comercial.....	12

1.5. Productos de plástico.....	13
1.5.1. Definición	13
1.5.2. Clasificación de los plásticos.....	14
1.5.2.1. Polietileno tereftalato.....	14
1.5.2.2. Polietileno de alta densidad.....	15
1.5.2.3. Cloruro de polivinilo.....	15
1.5.2.4. Polietileno de baja densidad.....	15
1.5.2.5. Polipropileno.....	15
1.5.2.6. Poliestireno.....	16
1.5.2.7. Industriales.....	16
1.5.3. Usos del plástico.....	16
2. SITUACIÓN ACTUAL.....	19
2.1. Análisis de la competencia.....	19
2.1.1. Principales competidores en el mercado de productos plásticos.....	20
2.1.2. Competencia directa.....	22
2.1.3. Competencia indirecta.....	22
2.1.4. Nivel de rivalidad entre competidores existentes.....	22
2.2. Estrategias de posicionamiento de los productos nuevos.....	24
2.2.1. Tipos de productos.....	25
2.2.2. Matriz de posicionamiento.....	26
2.2.3. Ingeniería de imagen.....	28
2.2.4. Publicidad y mercadeo.....	29
2.2.5. Riesgo de ingreso de nuevos productos.....	30
2.3. Determinación de los gustos y preferencias del consumidor.....	32
2.3.1. Factores que influyen en el comportamiento del consumidor.....	33
2.3.2. Factores culturales.....	33

2.3.3.	Factores personales.....	34
2.3.4.	Factores sociales.....	36
2.3.5.	Factores psicológicos.....	37
2.4.	Canales de distribución.....	39
2.4.1.	Tipos de canales.....	40
2.5.	Dimensiones del canal de distribución comercial.....	42
2.6.	Segmentación geográfica.....	43
2.7.	Estudio de la demanda de productos de plástico.....	45
2.8.	Marco legal que regula la distribución de productos y servicios.....	46
2.9.	Logística de almacenamiento.....	47
2.10.	Políticas de calidad.....	48
3.	PROPUESTA PARA EL POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	49
3.1.	Gerencia general.....	49
3.2.	Metodología de la investigación.....	50
3.3.	Modelo comercial.....	50
3.3.1.	Finalidad del modelo comercial.....	51
3.3.2.	Estructura del modelo comercial.....	51
3.3.3.	Estrategias de mercadeo.....	51
3.3.4.	Marketing comercial.....	52
3.3.5.	Ventajas competitivas de la red comercial.....	53
3.4.	Análisis FODA.....	55
3.4.1.	Fortalezas.....	55
3.4.2.	Oportunidades.....	56
3.4.3.	Debilidades.....	56
3.4.4.	Amenazas.....	56
3.5.	Modelos de gestión comercial.....	57
3.5.1.	La implantación del modelo comercial.....	57
3.5.2.	El cuadro de mando de la gestión comercial.....	60

3.6.	Planeación de nuevas tendencias.....	61
3.6.1.	Plan estratégico.....	63
3.6.2.	Planificación concurrente.....	65
3.6.3.	Desarrollo local.....	67
3.7.	Gestión del área de ventas.....	68
3.7.1.	Claves para gestionar precio, producto y marca.....	71
3.8.	Señalamiento de los gustos y preferencias del consumidor.....	73
3.8.1.	Antecedentes.....	74
3.8.2.	Información documental.....	74
3.8.3.	Información primaria.....	75
3.9.	Estrategia de distribución.....	76
3.9.1.	Centro de distribución.....	78
3.8.2.	Estrategia de precio.....	81
4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	85
4.1.	Plan de acción en el departamento de Mercadeo.....	85
4.1.1.	Cronograma de actividades.....	87
4.1.2.	Entidades responsables del plan.....	89
4.1.2.1.	Gerencia General.....	89
4.1.2.2.	Gerente de Ventas.....	90
4.1.2.3.	Gerente de Mercadeo.....	90
4.2.	Selección del canal de distribución.....	90
4.3.	Implementación del departamento Comercial.....	91
4.3.1.	Establecimiento de objetivos de ventas.....	92
4.3.2.	Herramientas de control y apoyo.....	93
4.3.3.	Dominio del contacto con el cliente.....	93
4.4.	Departamento de Atención al Cliente.....	94
4.4.1.	Rentabilidad del departamento.....	96
4.4.2.	Importancia y utilidad del departamento.....	97

4.4.3.	Funciones y estructura del departamento.....	97
4.4.4.	Metodología del trabajo.....	100
4.4.5.	Medidas y plan de acción para mejorar la atención al cliente.....	102
4.5.	Estrategias de mercadotecnia para los productos de plástico.....	104
4.5.1.	Estrategia de producto.....	105
4.5.2.	Estrategia de precio.....	107
4.5.3.	Estrategia de plaza.....	108
4.5.4.	Estrategia de promoción.....	109
4.6.	Controles y evaluación del modelo.....	110
4.7.	Costos estimados de la propuesta.....	111
4.7.1.	Costos en mercadotecnia del producto.....	111
4.7.2.	Precio de los productos en el mercado.....	112
4.7.3.	Costos de instalación en el mercado.....	112
4.7.4.	Costos por promoción y eventos.....	113
4.7.5.	Costos de la reestructuración comercial.....	113
4.8.	Estructura del canal de distribución comercial.....	114
4.8.1.	Demanda estimada.....	114
4.8.2.	Miembros del canal.....	119
4.8.3.	Definición de catálogo de productos.....	119
4.8.4.	Estrategia de abastecimiento.....	121
4.9.	Beneficios de la implementación del modelo comercial.....	121
4.9.1.	Rentabilidad.....	122
4.9.3.	Incremento de ventas.....	123
4.9.3.	Incremento de consumidores.....	123
4.9.4.	Aceptación en el mercado.....	123
5.	SEGUIMIENTO O MEJORA.....	125
5.1.	Estadísticas.....	125

5.1.1. Medición de ventas.....	125
5.1.2. Medición de participación en el mercado.....	126
5.1.3. Medición de nuevos clientes.....	127
5.1.4. Medición de pérdidas y ganancias.....	128
5.2. Resultado del plan de ventas.....	130
5.3. Rentabilidad obtenida.....	131
5.4. Auditorias.....	131
5.4.1. Internas.....	131
5.4.2. Externas.....	131
5.5. Ventajas y beneficios.....	131
5.6. Análisis costo – beneficio.....	132
5.7. Sondeos de calidad del producto.....	134
CONCLUSIONES.....	135
RECOMENDACIONES.....	137
BIBLIOGRAFÍA.....	139
APÉNDICE.....	141
ANEXOS.....	145

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Organigrama ejecutivo de gerencia general, gerencias y jefaturas.....	4
2.	Diagrama de competencia.....	23
3.	Matriz de posicionamiento.....	28
4.	Canales de distribución.....	42
5.	Porcentaje de distribución geográfica.....	45
6.	Estructura de estrategia.....	49
7.	Estructura de gestión comercial.....	58
8.	Cronograma.....	64
9.	Estrategias de distribución.....	77
10.	Mapa del departamento de Guatemala.....	80
11.	Cronograma.....	89
12.	Estrategia para captación de clientes.....	94
13.	Cadena de atención al cliente.....	96
14.	Organigrama propuesto del departamento de servicio al cliente.....	98
15.	Procedimiento atención quejas y reclamos.....	102
16.	Demanda estimada.....	115
17.	Miembros de canal.....	119
18.	Catálogo de productos plásticos.....	120
19.	Medición de ventas.....	126
20.	Participación en el mercado.....	127
21.	Medición de nuevos clientes.....	128

TABLAS

I.	Tipos de productos.....	25
II.	Puntos de venta.....	44
III.	Demanda de los productos.....	46
IV.	Estructura de las estrategias de mercadeo línea hogar y oficina.....	53
V.	Cronograma plan estratégico.....	63
VI.	Plan de acción.....	84
VII.	Tarea inicial.....	87
VIII.	Tarea intermedia.....	88
IX.	Tarea final.....	88
X.	Costos de mercadotecnia.....	111
XI.	Precio de los productos.....	112
XII.	Costos de instalación.....	113
XIII.	Costos por promoción y eventos.....	114
XIV.	Costos de reestructuración comercial.....	116
XV.	Ventas periodo 1.....	117
XVI.	Proyección de ventas.....	118
XVII.	Ventas estimadas.....	125
XVIII.	Medición de ventas.....	126
XIX.	Participación en el mercado.....	127
XX.	Nuevos clientes.....	129
XXI.	Estado de resultados.....	130
XXII.	Plan de ventas.....	130
XXIII.	Flujo de efectivo.....	130
XXIV.	Flujo de efectivo.....	132
XXV.	Tasa ponderada	133

GLOSARIO

Estrategia	Plan que especifica una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo.
Estructuración	Ordenación o distribución de las partes o los elementos que forman un todo.
Imagen corporativa	Identidad o percepción que una organización intenta proyectar a su público. Debe ser consistente en todos los aspectos.
Imagen publicitaria	El objetivo es vender un producto mediante la creación de una imagen para este, en vez de enfocarse en los atributos del mismo.
Innovación	Cualquier producto o servicio que a un individuo le parezca nuevo o novedoso.
Interés por la marca	Apertura o curiosidad de un individuo por la marca.
Intermediario mayorista	Categoría grande que cubre a todos los distribuidores que se dedican fundamentalmente a la venta al mayoreo.

Intermediario	Organización o individuo con fines lucrativos. Es el nodo entre los productores y consumidores industriales.
Involucración	Comprometer a una persona en un asunto ajeno a ella.
Optimización	Buscar mejores resultados, más eficacia o mayor eficiencia en el desempeño de alguna tarea.
Plástico	Material compuesto por resinas, proteínas y otras sustancias. Es fácil, de moldear y se pueden modificar su forma de manera permanente a partir de una cierta compresión y temperatura.
Plaza	Variable del marketing que se ocupa de la organización de la distribución física de los productos. Abarca un conjunto de operaciones necesarias para llevar los productos desde el punto de fabricación hasta los lugares de consumo.
Posicionamiento	Imagen que ocupa una marca, producto, servicio o empresa en la mente del consumidor.
Precio	Valor monetario que se le asigna a algo. Todos los productos y servicios que se ofrecen en el mercado tienen un precio, que es el dinero que el comprador o cliente debe abordar para concretar la operación.

RESUMEN

El presente trabajo de graduación tuvo como objetivo elaborar un modelo de estructuración comercial, en el departamento de mercadeo de una empresa nueva en productos de plástico. Se efectuó en tres etapas: la de diagnóstico, el estudio técnico y la etapa de implementación. El diagnóstico reveló las necesidades específicas para la determinación del proyecto por realizar.

Detectada la necesidad del departamento de mercadeo, se procedió a formular el proyecto, el cual consiste en implementar un modelo de estructuración comercial para que los productos nuevos de la empresa puedan llegar a posicionarse de una buena manera en el mercado de productos plásticos.

La estrategia utilizada en la creación del proyecto va en relación directa con la satisfacción de las necesidades de los clientes; es por eso que el departamento de mercadeo se consideró como el proceso clave de la nueva organización.

La propuesta fue llevada a cabo mediante la utilización de una serie de documentos, estudios de mercado, registros para la información derivada de las actividades propias del departamento, los cuales se agruparon para la implementación del modelo.

La finalidad del modelo comercial es posicionar la marca de la empresa en el mercado de productos de plástico, para generar así el incremento de nuevos clientes.

OBJETIVOS

General

Posicionar estratégicamente, a través de un modelo de estructuración comercial, a una empresa nueva en productos plásticos en Guatemala.

Específicos

1. Determinar el marco legal que regula la distribución de productos y servicios.
2. Determinar la rentabilidad de producción de los productos de plástico.
3. Determinar la eficiencia de la organización en el proceso de fabricación de los productos.
4. Establecer los aspectos básicos por considerar para desarrollar una adecuada logística de almacenamiento.
5. Determinar los costos de la estructuración comercial.
6. Establecer políticas de calidad para el buen funcionamiento de los productos.
7. Implementar un canal de comunicación permanente con el consumidor, para detectar cambios en gustos y preferencias.

INTRODUCCIÓN

Prima Unión S.A es una empresa cuyo giro de negocio será la comercialización de productos de plástico para el hogar, tales como mesas, sillas, bancos. Los productos de la empresa están orientados a satisfacer las necesidades del consumidor y a exceder las expectativas de sus clientes.

Prima Unión S.A es una empresa considerablemente nueva; ha sido encaminada con la firme convicción de que la industria es el medio para lograr el desarrollo. Por estos motivos, la empresa quiere ganar una participación en el mercado.

Por ello, teniendo en cuenta que la empresa desea crecer en la industria de plástico, pretende expandir su cobertura a más departamentos de Guatemala.

La estructuración comercial es la manera de introducir los productos de Prima Unión S.A en el mercado. Llevar a cabo esta tarea implica, necesariamente, formular un plan de negocios estratégico donde se buscará lograr el posicionamiento de la empresa frente a la competencia. En ese ejercicio, la estrategia de negocios se hará evidente cuando la efectividad operacional de la empresa, tanto sus procesos industriales como sus procesos comerciales, se acople adecuadamente en el mercado de Guatemala.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. Empresa Prima Unión S.A.

Prima Unión S.A. forma parte del Grupo de Plásticos Centroamericano que, en conjunto, es una empresa completamente nueva en la producción y comercialización de productos de plásticos a nivel latinoamericano. Prima Unión S.A. cuenta con una planta de fabricación constituida por varias máquinas de inyección de plásticos y doce líneas de fabricación, las cuales producen sillas, mesas y bancos de alta calidad.

1.1.1. Ubicación

Prima Unión S.A. se ubica en la Diagonal 3, Calzada Atanasio Tzul 43-15, zona 12, Guatemala, C.A.

1.1.2. Historia

En el año 2003 inicia operaciones Unión S.A., que es la empresa hermana de Prima Unión S.A en Guatemala. Incursiona en la comercialización de productos de consumo como jabones y detergentes. Se ha dedicado a la distribución de estos productos a nivel latinoamericano.

Prima Unión S.A. empieza sus operaciones en febrero del 2017. Es una empresa productora de productos plásticos conformada por varias distribuidoras, máquinas de inyección y una planta productora de materias

primas para el plástico. La materia prima que utilizan para la fabricación es exportada de la India.

A inicios del 2018, Prima Unión S.A quiere lograr la certificación ISO 900 para ser una empresa eficiente que busca excelencia en la fabricación y ser competitiva por medio de productos de alta calidad. Tras la búsqueda de servir con una mejor calidad pretenden introducir nuevas certificaciones que la hagan más competitiva en el mercado latinoamericano de productos de plástico.

1.1.3. Visión

Ser líderes en la fabricación y distribución de productos de plástico de alta calidad a nivel nacional y con participación en mercados internacionales. Brindar un servicio de excelencia para lograr el más alto nivel de satisfacción hacia nuestros clientes, socios estratégicos y consumidores.

Nos preocupamos constantemente por asegurar la estabilidad, crecimiento y desarrollo del personal y de las empresas del grupo; así como por cumplir con los niveles de rentabilidad señalados, mediante un proceso de mejoramiento continuo.

1.1.4. Misión

Somos una empresa productora y distribuidora de productos de plástico de alta calidad, comprometidos a lograr la satisfacción de nuestros clientes y consumidores a través de un óptimo servicio y precios competitivos.

Contamos con un equipo humano comprometido con el mejoramiento

continuo trabajando en un ambiente organizacional de alto rendimiento, cumpliendo con las expectativas de nuestros colaboradores.

La operación de Prima Unión S.A. (instalaciones, productos y servicios) deberá asegurar el óptimo beneficio a clientes, proveedores, personal, accionistas, comunidad y medio ambiente en los países en donde se haga negocio.

1.1.5. Valores

Los valores organizacionales de la empresa son:

- Trabajo en equipo: compartimos conocimiento, experiencia y esfuerzo. Aportamos, lo mejor de cada uno y asumimos responsabilidades para la consecución de un objetivo común.
- Respeto: actuamos adecuada y dignamente, reconocemos la igualdad y diversidad de las personas y evitamos la discriminación.
- Responsabilidad: ejecutamos nuestra labor con efectividad, cumplimos puntualmente con los objetivos, compromisos y normas de la empresa, la familia y la sociedad.
- Honestidad: nos caracterizamos por contar con características éticas para asumir los compromisos empresariales y personales.

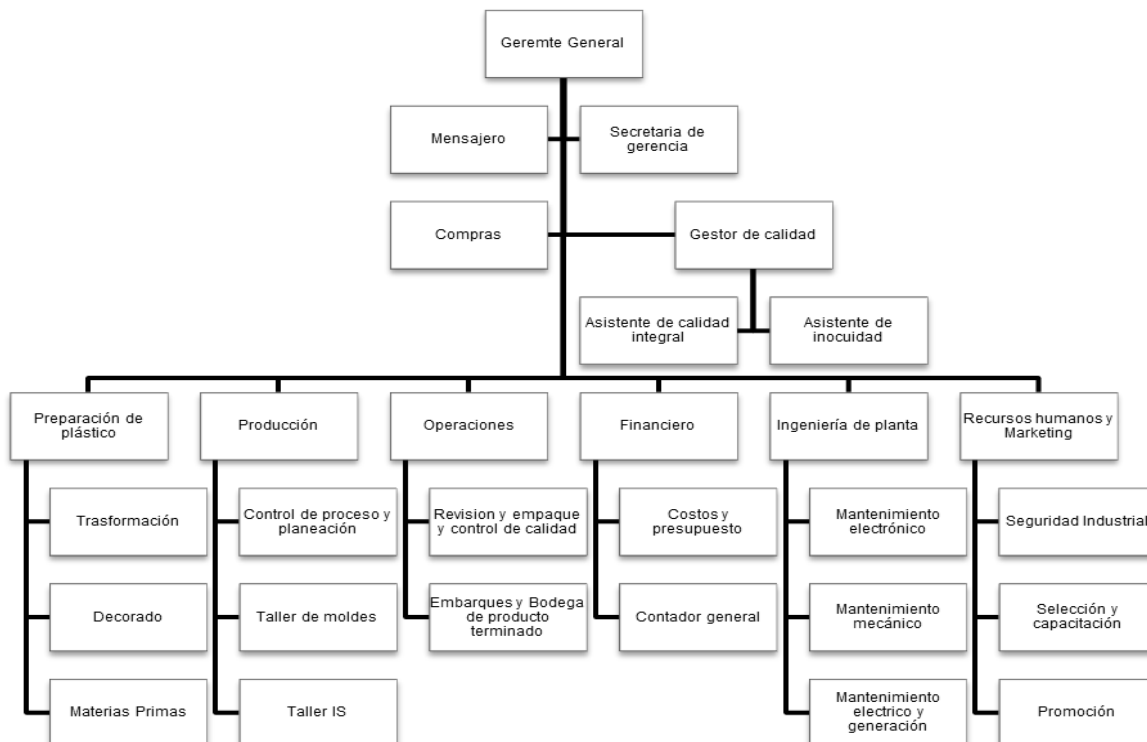
1.2. Tipo de organización

La empresa está compuesta por ser una organización de tipo formal, se caracteriza por tener una estructura definida.

1.2.1. Organigrama

A continuación se muestra el organigrama ejecutivo de la organización:

Figura 1. **Organigrama ejecutivo de gerencia general, gerencias y jefaturas**



Fuente: elaboración propia.

1.2.2. Descripción de puestos

- Gerente general: responsable de encaminar las decisiones organizacionales e inversión hacia el bienestar de la empresa. Es la voz de los gerentes ante los directivos o inversionistas.
- Gerente de preparación del plástico: encargado de la dosificación de materia prima en perfectas condiciones. Cuida que la transformación y el decorado sean los correctos.
- Gerente de producción: se encarga de dirigir y controlar los procedimientos de producción para que esta sea apropiada. Vela por la calidad del servicio de la maquinaria y la eficiencia del personal.
- Gerente de operaciones: responsable de dirigir la logística de distribución y calidad del producto hacia los clientes.
- Gerente de finanzas: se encarga de administrar el presupuesto de manera efectiva, y de analizar los recursos financieros de la empresa.
- Gerente de ingeniería de planta: dirige el mantenimiento electrónico, mecánico y eléctrico de la empresa de modo que el equipo esté en óptimas condiciones de servicio.
- Gerente de recursos humanos: vela por el reclutamiento y selección del personal adecuado para el trabajo de la planta de producción y administración de la empresa.

- Jefe de transformación: encargado de que la máquina trabaje en las mejores condiciones.
- Jefe de decorado: encargado del diseño y estilo que se le da a los productos de plástico previo al proceso de producción.
- Jefe de materias primas: es el encargado de la dosificación de materia prima inocua para que se produzca diariamente.
- Jefe de control de proceso y planeación: encargado de la planeación de materiales y la cantidad de operaciones en el departamento de producción.
- Jefe de taller de moldes: es quien, junto al jefe de cambios y los gerentes de producción y operación se encargan de diseñar los moldes.
- Jefe de taller IS: encargado de coordinar que los cambios de moldes se realicen bien dentro de la máquina I.S.
- Jefe de revisión y empaque y control de calidad: es el encargado de velar por que el producto terminado se entregue correctamente en cuanto a calidad hacia el cliente.
- Jefe de embarques y bodega de producto terminado: es el encargado de velar por la logística de cada envío.
- Jefe de costos y presupuesto: responsable de auxiliar en reportes al gerente de finanzas y establecer parámetros de recursos monetarios en categoría de gastos de la empresa.

- Contador general: contador de la empresa que es responsable de llevar un registro de los ingresos y egresos.
- Jefe de mantenimiento electrónico: responsable del cuidado de los circuitos electrónicos.
- Jefe de mantenimiento mecánico: es el responsable de dirigir y programar los mantenimientos preventivos y correctivos a todo el equipo de la planta de producción.
- Jefe de mantenimiento eléctrico y generación: encargado del sistema de electrificación de la planta y el funcionamiento eléctrico de la empresa en general.
- Jefe de seguridad industrial: es la persona responsable de calcular, analizar y dar a conocer los resultados diarios de la producción diaria de la planta de producción.
- Jefe de selección y capacitación: es el responsable de evaluar el rendimiento de los trabajadores de la planta y administrativos de la empresa.
- Supervisores: en general, son responsables de dirigir a los operadores, inspectores, montacargas, mecánicos, y aquellas situaciones como el cambio de molduras y supervisión de moldes.
- Asistente de personal: responsable de los archivos de empleados activos, suspendidos y accidentados, dentro de la empresa.

- Operadores: en general, son los designados para hacer las operaciones en las máquinas o procesos según sea el departamento al que estén destinados ya sea de mantener el buen funcionamiento de la máquina, hacer cambios de moldura.
- Mecánico: encargado de brindarle el mantenimiento preventivo y correctivo a la máquina, dependiendo del departamento al que esté asignado.
- Inspector de calidad: es el responsable de que el producto que se esté fabricando cumpla con los requerimientos y especificaciones acordados por el cliente.
- Montacarguista: es el encargado de llevar las tarimas ya terminadas con el producto debidamente empacado hacia el área de embarques.
- Gerente de Mercadeo: es el encargado de promocionar los productos en el mercado.

1.3. Posicionamiento estratégico

La creciente competitividad del mercado y la mejora continua de Prima Unión S.A. demandan un enfoque de los objetivos trazados hacia el aseguramiento de la calidad de los productos y que estos productos de plástico, por ser nuevos, lleguen a posicionarse en el mercado, para que el consumidor quede satisfecho y se fortalezca la confianza de sus clientes hacia el producto, se refuerce la publicidad y aumenten las ventas de los productos en el mercado.

1.3.1. Definición de posicionamiento estratégico

El posicionamiento es la manera en que un producto o servicio es percibido por el público consumidor. Hay que tener en cuenta que el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que hace con la mente de los clientes potenciales, es decir cómo se ubica en la mente de éstos.

1.3.2. Lineamientos

La creciente competitividad del mercado demanda un enfoque hacia el aseguramiento de la calidad de los productos nuevos por introducir en el mercado, para satisfacer las necesidades y preferencias del consumidor. La estrategia principal de la empresa se enfoca en la publicidad de introducción al mercado, tomando en cuenta estos lineamientos:¹

- Determinar un plan de acción por seguir.
- Realizar un análisis FODA.
- Realizar un análisis de la competencia.
- Determinar los gustos y preferencias del consumidor.

¹ PÉREZ, Daniel. *Lineamientos del consumidor*. www.buenastareas.com. Consulta: 3 de abril 2017.

1.3.3. Tipos de posicionamiento

Dentro de los tipos o estrategias de posicionamiento, encontramos una variada gama de opciones:

- En función de los atributos: se basa en los atributos físicos de cada línea de productos.
- Por uso: posicionando los productos de plástico como los mejores para el uso en del hogar.
- Por calidad o precio: se ofrecerá el mejor valor; es decir, la mayor cantidad a un precio razonable, en productos de alta calidad.
- Mediante asociación: se utiliza generalmente cuando el producto tiene un competidor muy fuerte y no posee un beneficio que lo destaque frente a los demás. Lo que se busca es asociar nuestros productos a algo que tenga una posición ya consolidada; es un método de bajo costo. Como el caso del payaso que vende hamburguesas a los niños, aunque no se las coman.
- Creando una mascota o logotipo: se utiliza un logotipo para que la marca tenga mayor reconocimiento en el mercado².

² Slideshare. *Tipos de posicionamientos*. www.slideshare.net. Consulta: 3 de abril 2017.

1.4. Estructuración comercial

La estructuración comercial se encarga de organizar las diversas áreas de una organización.

1.4.1. Definición de estructura comercial

La estructura comercial en la empresa está definida como una referencia a seguir; una representación compilada y relacionada de las actividades por desarrollar cíclicamente en un periodo determinado.

1.4.2. Características

Determinar las capacidades (aptitudes, actitudes, conocimientos y habilidades) y definir el alcance de las posiciones de gerente y ejecutivo. Comunicar la estructuración comercial a toda la red así diseñar y realizar las acciones de formación para los gerentes de ventas para ejecutivos. Dan seguimiento para la medición de indicadores y definir los planes de comunicación y de mejora en función de la evolución de los indicadores.

Principales características:

- Definición de productos
- Establecer objetivos
- Comunicación con el cliente
- Resolución de problemas

1.4.3. Tipos de estructura comercial

Su principal logro radica en la realización y consecución de los objetivos comerciales dados por la empresa. Los tipos de estructura comercial que la empresa implementa son los siguientes:

- Estructura funcional

Este tipo de estructura es la más empleada en Prima Unión S.A.; en ella, los departamentos o áreas funcionales representan tareas sustantivas de la empresa³.

Como es realmente muy simple, se utiliza en condiciones estables ya que se cuenta con pocos productos y servicios.

Lo importante de esta estructura es que agrupa a personas que tienen una posición similar dentro de la empresa y que desarrollan funciones semejantes, utilizando recursos y habilidades del mismo estilo.

- Estructura por producto/servicios

Presenta para la empresa las actividades con base en los productos o servicios que comercializan.

La empresa adopta este tipo de estructura cuando el crecimiento hace indispensable que se nombre a varios gerentes divisionales, con autoridad sobre las funciones de producción, ventas y servicio respecto a sus líneas.

³ PÉREZ, Daniel. *Tipos de estructura* www.crearunaempresaya.com. Consulta: 3 de abril 2017.

- Estructura matricial

La estructura matricial en la empresa agrupa a las personas simultáneamente por funciones y divisiones; es decir, combina las estructuras funcional y divisional⁴.

El objetivo principal de este tipo de estructuración es buscar la mayor integración de recursos especializados con que se cuenta, lo cual es de gran utilidad cuando se desarrollan proyectos con tiempo definidos, en cuanto a su elaboración o entrega.

1.5. Productos de plástico

La empresa Prima Unión S.A. se dedica a la producción de productos de plástico como sillas de todos tamaños, bancos para adultos, mesas y utensilios para el hogar. Lo que diferencia estos productos de los que ya se encuentran en el mercado es la materia prima que es traída del extranjero, lo cual hace que sus productos sean más duraderos y resistentes.

1.5.1. Definición

Los plásticos son materiales orgánicos formados por polímeros constituidos por largas cadenas de átomos que contienen fundamentalmente carbono. Otros elementos que contienen pueden ser oxígeno, nitrógeno, hidrogeno y azufre.

Dependiendo de su procedencia, pueden ser:

⁴ PÉREZ, Daniel. *Estructura matricial*. <https://estudio-organizacional.webnode.mx/>. Consulta: 16 de abril 2017.

- Naturales: si se obtienen directamente de materias primas vegetales como la celulosa, que se encuentra en las células de las plantas; el celofán, que se obtiene disolviendo libras de madera. Algunos se pueden llamar plásticos biodegradables.
- Sintéticos: se elaboran a partir de compuestos derivados del petróleo, el gas natural o el carbón. La mayoría pertenece a este grupo.

En la actualidad, la mayoría de los plásticos que se comercializan provienen de la destilación del petróleo. La industria utiliza el 6% del petróleo que pasa por las refinerías para convertirlo en plástico.

1.5.2. Clasificación

Los plásticos están diferenciados según un código de identificación de plásticos, que es un sistema utilizado internacionalmente en el sector industrial para distinguir la composición de resinas en los envases y otros productos plásticos. Los tipos que existen, son:

1.5.2.1. Polietileno tereftalato (PET)

El PET proviene del etileno, se caracteriza por ser resistente a aceites, bases, grasas, ácidos y suele ser usado para cubrir otros elementos como papel o aluminio. Además, se caracteriza por ser duro y rígido, no deformarse fácilmente ante el calor, resiste pliegues, los esfuerzos, no absorbe la humedad y tiene características dieléctricas y eléctricas favorables. El PET es utilizado en la producción de botellas para aceite y gaseosas.

1.5.2.2. Polietileno alta densidad (PEAD)

El PEAD también se obtiene del etileno. Es utilizado a temperaturas inferiores a los 70 °C y a bajas presiones; a comparación con el polietileno tereftalato, es más duro y rígido. Además, tiene la ventaja de no ser tóxico. Se usa en la producción de bolsas, cascos, tuberías, juguetes.

1.5.2.3. Cloruro de polivinilo (PVC)

El PVC es producido a partir de sal y gas, a los que hay que agregarles aditivos para poder ser utilizados. Según lo añadido puede adquirir diversas propiedades, flexibilidad o rigidez, opacidad o transparencia. Este plástico es sumamente utilizado y económico. Es empleado en la producción de juguetes, envases, envoltorios, películas, electrodomésticos, etcétera.

1.5.2.4. Polietileno baja densidad (PEBD)

Este plástico también es producido a partir del etileno pero a elevada temperatura y presión. Se caracteriza por su transparencia, elasticidad y falta de rigidez. Se utiliza como aislante en cables eléctricos y para hacer bolsas flexibles y embalajes.

1.5.2.5. Polipropileno (PP)

Se obtiene del propileno. Se caracteriza por su flexibilidad, resistencia mecánica, por no contaminar y poder ser utilizado para el agua potable. Además es fácil de arreglar y conservar. Su cristalización es reducida. Se utiliza para producir cuerdas, pañales descartables, envases, baldes y, como resisten elevadas temperaturas, para producir tuberías con líquidos calientes.

1.5.2.6. Poliestireno (PS)

Se produce a partir del benceno y etileno. Se caracteriza por ser fácil de taladrar, cortar, manipular y agujerear. Además es de bajo costo e higiénico, por lo que se usa para envases, cubiertos desechables, heladeras portátiles y para la producción de aislantes acústicos y térmicos.

1.5.2.7. Industriales

Se producen a partir del propileno, para obtener productos de alta resistencia.

1.5.3. Usos del plástico

- Aplicaciones en el sector industrial: piezas de motores, aparatos eléctricos y electrónicos, carrocerías, aislantes eléctricos, etc.
- En construcción: tuberías, impermeabilizantes, espumas aislantes de polietileno, entre otros.
- Industrias de consumo y otras: envoltorios, juguetes, maletas, artículos deportivos, fibras textiles, muebles, bolsas de basura, entre otros.
- En producción de bolsas de supermercado o de pan.

- Para tubos PVC utilizado para fabricar botellas de champú, bandejas de comida rápida y aceite de cocina y se recicla para fabricar tubos de fontanería.
- Para tapas de refrescos hechas de polipropileno (PP) puede reciclarse para fabricar cajas de batería para autos⁵.

⁵ HARRISON, Williams. *Definición de plástico*. www.grupo.blogspot.com.
Consulta: 16 de abril 2017.

2. SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Análisis de la competencia

La competencia impulsa constantemente a la empresa a ofrecer un abanico más amplio de productos de plástico a los mejores precios posibles porque, si no lo hacen, los consumidores pueden elegir otras alternativas. En un mercado libre, la empresa tiene que competir en beneficio del consumidor.

Los competidores de Prima Unión S.A. son empresas que ofrecen los mismos productos. De acuerdo con la investigación de mercado realizada, existen empresas como GuatePlast, PlastiHogar, Plastimax S.A., INGRUP, Tecniplast y Plásticos América.

Se ha analizado que las tiendas que se encuentran en el sector de Prima Unión S.A. están todas muy cerca una de la otra; es decir, que todos los clientes tienen más opciones de compra y que también los precios compiten más. Otra de las observaciones es que de todas las colonias bajan o llegan al centro a comprar, puesto que ahí encuentran todo y aprovechan a comprar sus plásticos. Es una de las formas que afectan las tiendas que se encuentran en el centro.

La competencia impacta mucho en las ventas debido a la existencia de empresas que comercializan productos del mismo giro como sillas, mesas, bancos y utensilios para el hogar desechables. Aquí está en juego los precios de cada producto. Se ha analizado que los clientes buscan mejores precios

(precios bajos) y el rival que tenga precios uno o dos quetzales abajo es el que hace la venta. En estos últimos años al cliente ya no se le engaña con facilidad debido a la competencia que hay. Hoy, el cliente ha despertado y busca otras opciones del mismo giro donde satisfaga sus expectativas. Si el cliente hace la compra en la competencia, Prima Unión S.A. deja de ganar.

2.1.1. Principales competidores en el mercado de productos plásticos

Dentro de las empresas más sobresalientes en el mercado actual, figuran las que se describen a continuación:

- Guateplast: al desatarse la Segunda Guerra Mundial, el ejército alemán invade Rusia y las personas son despojadas de sus pertenencias. Al finalizar la guerra, Europa sigue con dificultad y su fundador decide emigrar a América en busca de un mejor futuro, trayendo consigo nuevas ideas de prácticas y tecnologías de vanguardia en aquel entonces. En 1945 llega a Guatemala, en donde fundó Guateplast, la primera fábrica de plásticos de Guatemala y una de las primeras en América Latina. Comienza así su innovadora aventura, fabricando peines, y con el pasar de los años desarrolla toda una variedad de productos que hoy se encuentran en cada hogar de Guatemala, y en muchos países alrededor del mundo⁶.
- Plástica S.A: fabricante de productos plásticos por el proceso de inyección y extrusión. Inició sus operaciones en la ciudad de Guatemala en 1993; su principal objetivo fue dar soluciones a las necesidades de empresas nacionales que dependían de piezas plásticas importadas para fabricar sus

⁶ LÓPEZ, Daniel. *Industrias de plástico*. www.directorio.guatemala.com/listado/. Consulta: abril 16 de 2017.

productos. Fue así como incursionó en un campo donde tanto la calidad, los tiempos de entrega y el precio eran los aspectos más importantes por cumplir.

- Plastihogar: fue fundada en 1986 en Guatemala. Se especializa en productos plásticos principalmente para embalaje y empaque, ya sea empaque primario para la venta, presentación y protección del producto o empaque secundario para su transporte.
- Plastimax S.A.: se dedica a la elaboración y distribución de envases plásticos y sus soluciones integrales. Tienen el orgullo de atender grandes marcas nacionales y transnacionales, y también a pequeños empresarios.
- Tacoplast: se dedica a la fabricación y comercialización de productos de plástico para el hogar, industria y el comercio. Llega a Centroamérica y países del Caribe. Garantiza la calidad, diseño y exclusividad en cada una de sus líneas de productos.
- Plásticos San José S.A: tiene más de 25 años de experiencia en el mercado de productos plásticos y empaques para alimentos. Desde sus inicios se han caracterizado por brindar a sus clientes un excelente servicio y una amplia gama de artículos. Se enfoca en la importación y exportación, distribución y comercialización, tanto por mayor como al detalle.
- Artioplast S.A: es innovadora y está conformada por ingenieros y técnicos especializados en plásticos flexibles de uso industrial y agroindustrial, así como embalajes de alto desempeño para el ámbito y aplicación industrial.

2.1.2. Competencia directa

La competencia directa de Prima Unión S.A. es la empresa de plásticos Guateplast, ya que fue la primera empresa en Guatemala de producción de productos de todo tipo y principalmente fabrica productos similares a los que Prima Unión S.A. elabora.

2.1.3. Competencia indirecta

La competencia indirecta de Prima Unión S.A. son las empresas, Plástica S.A, Plastihogar, Plastimax S.A, Tacoplast, Plásticos San José S.A, Artioplast S.A. Son empresas guatemaltecas que se encargan de la fabricación de productos de plástico de todo tipo.

2.1.4. Nivel de rivalidad entre competidores existentes

El nivel actual de competitividad que tiene Prima Unión S.A en la industria de plástico está marcado por el grado de rivalidad entre los competidores existentes. La competitividad es intensa en la industria, en la que prevalecen las siguientes condiciones:

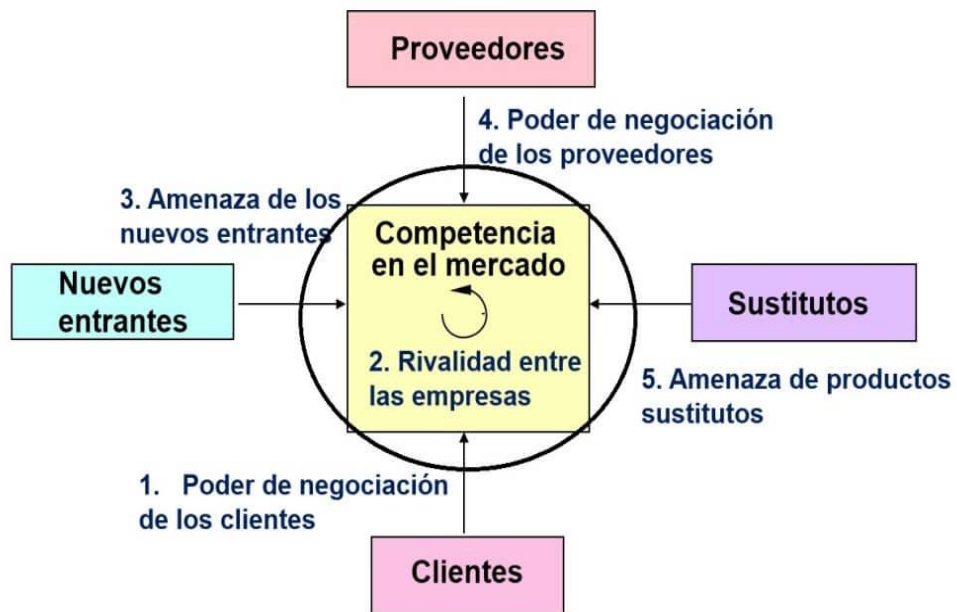
- Hay varias empresas que compiten en el mercado de plástico pero actualmente las dos empresas líderes son Guateplast y Plastihogar. Cuando hay varias empresas compitiendo y son bastante parecidas, entonces alguna recortará precios de una forma muy agresiva para conseguir una ventaja respecto a los demás.
- Los competidores tienen distintas estrategias, orígenes y personalidades, entre otros.

Toda competencia depende de las cinco fuerzas competitivas que interaccionan en el mundo empresarial:

- Amenaza de nuevos entrantes.
- Rivalidad entre competidores.
- Poder de negociación con los proveedores.
- Poder de negociación con los clientes.
- Amenaza de productos o servicios sustitutivos.

A continuación se presenta un diagrama de competencia:

Figura 2. **Diagrama de competencia**



Fuente: VALENCIA, Joaquín. *Competencia directa*.
www.5fuerzasdeporter.com. Consulta: 6 de abril 2017

2.2. Estrategias de posicionamiento de los productos nuevos

El posicionamiento es el acto de diseñar la imagen y la oferta de valor de la compañía, de manera que Prima Unión S.A. quiere que los clientes del segmento entiendan y valoren lo que representa la empresa con relación a sus competidores.

La empresa debe identificar cuál es el espacio que quiere conquistar en la mente del consumidor, concentrarse en lo que el producto ha ofrecido a los clientes y lo que les promete. Por esta razón, no basta con que este satisfaga las necesidades y expectativas de los mismos; tiene que ser capaz de crear lealtades duraderas. Si se tiene un producto fuerte, los clientes lo verán como un producto confiable, único, estable, rentable y, en muchos casos, diferenciador.

Las estrategias de posicionamiento para sus nuevos productos que actualmente la empresa aplica son:

- Estrategia basada en el atributo: la empresa se enfoca en el diseño innovador de los productos, fortaleciendo su imagen en la mente del consumidor con mayor facilidad.
- Estrategia basada en los beneficios: se destaca la durabilidad del material de cada uno de sus productos.
- Estrategia basada en la calidad o en el precio de los productos: debido a la alta calidad de cada uno de los productos que la empresa ofrece, el precio es accesible para cualquier segmento de mercado.

2.2.1. Tipos de productos

Los productos que Prima Unión saca al mercado son de gran calidad y de alta competitividad. Se trata de, sillas, bancos y mesas de plástico, de diversos colores, al gusto de los clientes. A continuación se muestra un cuadro con los datos de cada producto:

Tabla I. Tipos de productos

	<p><u>Sillas</u></p> <p>Alto: 67cm Ancho: 44cm Color: varios</p>
	<p><u>Mesas</u></p> <p>Alto: 75 cm Ancho: 80 cm Color: varios</p>

Continuación de tabla I.



Fuente: elaboración propia.

2.2.2. Matriz de posicionamiento

La matriz para el desarrollo del posicionamiento estratégico y evaluación de la acción tiene la finalidad de que, mediante un marco de cuatro cuadrantes, muestre si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz son: fortaleza financiera, ventaja competitiva, estabilidad ambiental, y fortaleza de industria. Las dos dimensiones internas, FF y VC, así como las dos externas, FI y EA, se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global de una organización. Los cuadrantes son⁷:

- Baja importancia – baja valoración: este cuadrante muestra los atributos poco valorados por el cliente y en la cual tenemos una baja actuación. Estos son atributos secundarios en la elección para el cliente. Como el cliente no los valora, la estrategia es mantener la vigilancia del consumidor.

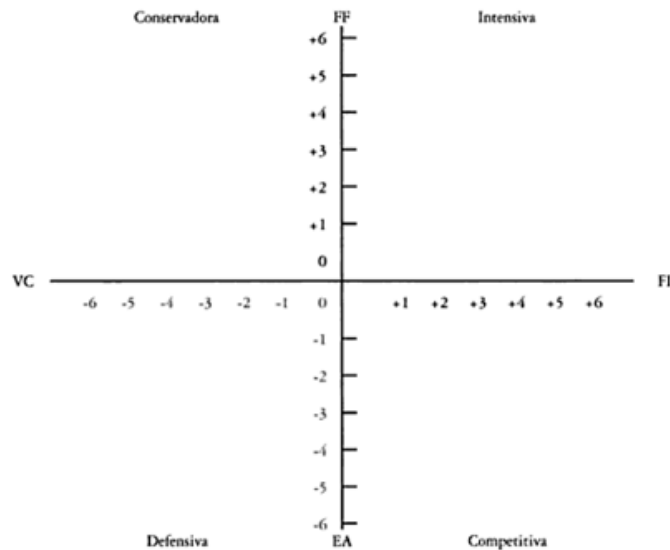
⁷ Prima Unión S.A. *Posicionamiento*. www.Primaunion.com.gt. Consulta: abril 7 de 2017.

- Baja importancia – alta valoración: este cuadrante nos muestra que somos buenos en atributos que para el cliente no son claves. La elección es mantener el alto desempeño pero no invertir, continuar con el nivel alcanzado.
- Alta importancia – baja valoración: este cuadrante refleja los atributos valorados y claves en los cuales aún tenemos mucho por hacer para lograr ser competitivos. La estrategia es mejorar e invertir.
- Alta importancia – alta valoración: este cuadrante muestra que estamos ofreciendo un buen desempeño en los atributos claves de elección para el cliente o el consumidor. En este caso, la estrategia es mantener.

Esta matriz de posicionamiento importancia-desempeño se construye a partir de dos ejes: vertical y horizontal. El valor de los atributos de un producto y/o servicio y la evaluación del desempeño respecto de dichos atributos que el cliente o consumidor efectúa.

A continuación se presenta un ejemplo de la matriz de posicionamiento: La empresa se encuentra ubicada dentro de la matriz en la coordenada intensiva puesto que es una empresa nueva que está ingresando al mercado.

Figura 3. **Matriz de posicionamiento**



Fuente: Gentipolis. www.gestipolis.com. Consulta: 7 de abril 2017.

2.2.3. Ingeniería de imagen

La ingeniería de imagen de los productos es el conjunto de conocimientos y técnicas que la empresa utilizará para aplicarlos a todos sus productos para su diseño.

Por estas características es necesario que la imagen de los productos sea llevada por especialistas que cumplan ciertas condiciones como conocimientos, creatividad, sensibilidad, respeto de la esencia del cliente y metodología⁸. La metodología está compuesta por cuatro etapas que son:

⁸ PÉREZ, Daniel. *Ingeniería de imagen*. www.relacionespublicasal.com. Consulta: 8 abril 2017.

- Investigación: es el origen del trabajo, la fuente de información por experiencia, la base donde se apoya todo el resto de la metodología.
- Diseño: es la etapa más creativa del proceso, la cual culmina con el plan maestro de imagen pública. En ella se procede al análisis de los estímulos que crearán la percepción o de las causas que están generando los problemas de percepción y se plantean las posibles soluciones.
- Producción: es la etapa donde las ideas se convierten en realidad. El paso que pone a prueba a los verdaderos consultores que aceptan el reto de realizar sus propuestas y no se quedan en el fácil camino de solo hacer sugerencias para que otros las ejecuten.
- Evaluación: es la etapa de la revisión de las decisiones tomadas.

2.2.4. Publicidad y mercadeo

El mercadeo y la publicidad juegan un papel importante en la vida actual de la empresa porque gracias a todas las actividades desarrolladas con los agentes en la economía, las personas pueden disfrutar de los bienes necesarios para satisfacer las necesidades y mantener un nivel de vida.

El departamento de publicidad de la empresa cumple dos procesos de producción: el de gestión y el de control.

El primero comprende tareas de producción, coordinación (tanto interna como externa), y conducción y manejo de operaciones del sector.

El segundo comprende a la supervisión de todas las actividades y los resultados que se debe obtener.

La empresa conoce con el mayor detalle a sus clientes potenciales y reales. Se encarga de investigar cuáles son sus necesidades y deseos y cuáles son sus hábitos y capacidad de compra, etc. Esto le permite ofrecer los productos más adecuados a sus clientes.

Los productos que la empresa ofrece al mercado tienen la capacidad de atraer clientes por un periodo determinado. Por eso, debe pensar en nuevos productos para sustituir los que dejan de ser rentables. En el caso de que un producto resulte lo suficientemente atractivo como para permanecer largo tiempo en su etapa de crecimiento, puede lanzar nuevos productos para abordar otros segmentos o simplemente para responder a la competencia al mejorar la publicidad de los mismos.

2.2.5. Riesgo de ingreso de nuevos productos

La entrada de nuevos competidores genera disminución en las ventas e incremento de las devoluciones en ventas y, por consiguiente, inventario obsoleto, dañado o de lenta rotación.

Algunas formas en las que se puede materializar este riesgo son:

- Los tratados de libre comercio pueden facilitar el ingreso de nuevos competidores que entran al mercado ofreciendo calidad y precios bajos.

- Los productos chinos también ocupan el mercado de artículos de plástico. Se caracterizan por ser de bajo costo y al competir con productos fabricados en el país, pueden ser atractivos para los clientes.
- Las marcas propias pertenecientes a una cadena de distribución (generalmente, híper o supermercado) con la que se vende productos de distintos fabricantes.

Algunas ventajas de las marcas propias:

- Normalmente son de mejor calidad que las marcas que distribuye el fabricante, al ahorrar costes en publicidad y promoción.
- En muchos casos, el producto es idéntico al comercializado por marcas líderes pero a un coste inferior.
- El fabricante tiene garantizada la implantación de su producto en un mercado concreto y amplio: los puntos de venta del distribuidor.

Los productos de contrabando que evaden los impuestos, al entrar a competir con productos legales tienen un precio de venta mucho menor, lo cual afecta de forma importante a las compañías legales.

En el mercado existe un gran número de productos falsificados, que utilizan marcas reconocidas pero con contenidos falsos y que por lo general se vende a un menor precio⁹.

⁹ Auditool. *Riesgo de nuevos productos*.www.auditool.org/blog.com. Consulta: 9 abril 2017.

2.3. Determinación de los gustos y preferencias del consumidor

Hace 30 años los hogares guatemaltecos destinaban menos de la mitad de sus presupuestos para adquirir productos plásticos; hoy, ese porcentaje se ha reducido al 28%. Ese espacio lo han ganado renglones como educación, esparcimiento, transporte, comunicaciones.

Cambios como estos son, sin exagerar, de gran trascendencia para la sociedad y para los negocios. Corresponde a los empresarios detectar y percibir las tendencias de compra de las familias para encontrar oportunidades rentables.

El comportamiento de consumidor es también marcado, en su tendencia de consumo, por el estrato social al que pertenezca.

- Estratos bajos: limitados por sus ingresos.
- Estratos altos: buscan productos gourmet, alimentos funcionales, orgánicos e innovadores.

La calidad de los productos y de los servicios hace que los consumidores compren los productos que sean satisfactorios a sus necesidades, pero en conclusión, es el conjunto de características de un producto o servicio que se ajusta a las exigencias de cada consumidor. Estas pueden ser:

- Referencias de calidad para el consumidor
- Seguridad del producto
- Nivel de satisfacción del producto o servicio
- Durabilidad y garantía

Los lugares donde los consumidores compran los productos son ofrecidos en un almacén o local. Es fundamental situar y diseñar de acuerdo a estrategias de marketing que permitirán atraer en forma eficiente a la clientela potencial del negocio. El consumidor de productos plásticos compra en los supermercados y en locales. Los criterios que se toman para que los consumidores adquieran el producto son:

- Atraerlos con colores
- Iluminación
- Llamarlos por el estilo
- La decoración
- Estética del local

2.3.1. Factores que influyen en el comportamiento del consumidor

Mercadólogos señalan al consumidor como una pieza clave para las empresas; es también considerado como la fuente de los ingresos de una compañía. El término “comportamiento del consumidor” se define como el comportamiento que los consumidores muestran al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar los productos y servicios que satisfarán sus necesidades. Se enfoca en la forma en que los individuos toman decisiones para gastar sus recursos disponibles y los factores que influyen en esas decisiones¹⁰.

2.3.2. Factores culturales

La cultura, las subculturas y las clases sociales constituyen un factor importante en el comportamiento del consumidor. La cultura es el determinante de los deseos y del comportamiento de las personas. Los niños, conforme

¹⁰ Gestipolis. *Factores culturales*. www.gestipolis.com/. Consulta: 28 de abril de 2017.

crecen, adquieren una serie de valores, percepciones, preferencias y comportamientos de su familia y otra serie de instituciones clave. Cada cultura está formada por subculturas más pequeñas que proveen a sus miembros factores de identificación y socialización.

Actualmente, las sociedades han desarrollado tecnologías de información y comunicación que permiten transmisiones de información e interacciones, no solo entre los miembros de una determinada comunidad, sino entre comunidades aisladas hasta hace algunos años. Esto nos conduce a plantearnos si realmente nos hallamos ante una única macrocultura occidental, globalizada y uniformadora o, por el contrario, cada comunidad sigue manteniendo diferencias culturales relevantes. Por lo tanto, si asumimos como idea de partida la variedad cultural en el mundo, es evidente que el consumidor no es ajeno a esta influencia, por lo que delimitar cuáles son los aspectos culturales que más le influyen resulta del todo pertinente. En pocas palabras, se podría definir al factor cultural como lo que define y caracteriza a una sociedad, el conjunto de valores, tradiciones y costumbres que se comparten¹¹.

2.3.3. Factores personales

Este factor incluye la imagen propia, la salud, belleza y el estado físico. Cuando se percibe el producto o servicio como medio para mejorar la imagen propia, se vuelve más fuerte y es probable que se convierta en un factor más duradero y que funcione como un rasgo estable:

- Edad y etapa de ciclo de vida

¹¹ Eumed. *Factores culturales*. <http://www.eumed.net/>. Consulta: 28 abril 2017.

En este factor analizaremos el ciclo de vida que las personas atraviesan y sus distintas etapas; los bienes y servicios que adquieren de acuerdo a cada una.

- Estilo de vida

El estilo de vida de una persona se expresa en sus actitudes, intereses y opiniones; es algo más que la clase social o la personalidad. Perfila todo un patrón de acción e interacción con el mundo, denota por completo a la persona en interacción con su ambiente.

Al conocer el estilo de vida de un grupo de personas, los mercadólogos podrán dirigir la marca de su producto con mayor claridad hacia ese estilo de vida y tener un mayor éxito en su lanzamiento y aceptación del producto. Si se utiliza adecuadamente este concepto, el mercadólogo llegará a entender los valores cambiantes del consumidor y conocer su influencia en el comportamiento de compra¹².

- Ocupación

La profesión u ocupación de una persona también afecta los bienes y servicios adquiridos.

Cada negocio debe tratar de identificar a los grupos profesionales que tienen un interés por encima del promedio en sus productos y servicios. Incluso pueden aparecer nuevas empresas que se especializan en la fabricación de productos que necesita un grupo profesional determinado.

¹² Eumed. *Factores personales*. <http://www.eumed.net/ce/2012>. Consulta: 28 de abril 2017.

- Situación económica

La situación económica de una persona afecta a la elección del producto que compra. Cada negocio debe seguir de cerca las tendencias de los ingresos personales, el ahorro y las tasas de interés. Si los indicadores económicos apuntan a una recesión, siempre se pueden tomar medidas para rediseñar, reposicionar y cambiar el precio de los productos.

2.3.4. Factores sociales

Las personas adquieren de sus padres una orientación religiosa, política y económica, y un sentido de la ambición personal, la autoestima y el amor. Pertenecen a dos grupos de referencia: uno está formado por todos los grupos que tienen una influencia directa (cara a cara) como la familia, los amigos, los vecinos y los compañeros de trabajo. Son todos los individuos con los que las personas interactúan de forma constante e informal o indirecta sobre sus actitudes o comportamiento¹³.

El segundo grupo forma parte de grupos secundarios, como los religiosos, profesionales, sindicales, que son más formales y requieren una menor frecuencia de interacción. Influyen en las personas al menos de tres formas diferentes: en primer lugar, exponen al individuo a nuevos comportamientos y estilos de vida. Asimismo, influyen en sus actitudes y el concepto que tienen de sí mismos. Por último, los grupos de referencia crean presiones que pueden influir sobre la elección de los productos y marcas. Las personas también se ven influidas por grupos a los que no pertenecen, y los grupos disociativos son aquellos cuyos valores o comportamientos rechaza la persona.

¹³ Eumed. *Factores sociales*. <http://www.eumed.net/ce/2012>. Consulta: 28 de abril 2017.

2.3.5. Factores psicológicos

El estudio del comportamiento del consumidor siempre ha sido objeto de reflexión; no obstante, su metodología ha variado hacia una fundamentación más científica con el objeto de mejorar las decisiones de marketing de cara al proceso de comunicación con el mismo.

Aquí la función de la psicología es básicamente descubrir las relaciones de estos ante las estrategias que el mercado presenta, haciendo frente a la propuesta de una sociedad tan dinámica y cambiante como la nuestra, que da origen a una serie de nuevas necesidades que los individuos manifiestan y que surgen de la interacción con el medio ambiente¹⁴.

La teoría conductista de John B. Watson, que fue la primera utilizada por los publicistas, consiste en hacer creer al consumidor que necesita dicho producto hasta que este siente la necesidad de ello. Por ejemplo, una empresa de bebidas gaseosas desea vender su producto y utiliza como estrategia publicitaria la idea de que este calma la sed.

Mediante un bombardeo incesante a través de todos los medios de comunicación posibles, se repite una y otra vez la misma idea: el producto “X” calma la sed de tal manera que el consumidor comienza a sentir esa necesidad de satisfacer una sed que fue provocada.

Dentro de este factor encontramos una serie de elementos que dificultan cada vez más la elaboración de las estrategias de mercados:

¹⁴ Eumed. *Factores psicológicos*. <http://www.eumed.net/ce/2012/>. Consulta: 28 de abril 2017.

- La personalidad

Para la mercadotecnia las distintas formas en que se presenta la personalidad son de suma utilidad, sobre todo en lo que se refiere a la investigación de mercados. La personalidad se define como el conjunto de características psicológicas internas que determinan y reflejan la forma en que una persona responde a su medio ambiente. Se ha observado que existe una relación entre el comportamiento del consumidor y la personalidad a la hora de realizar una compra¹⁵.

Por ejemplo, si una compañía cervecera descubre por medio de una prueba de mercado que muchos bebedores asiduos de cerveza tienen una puntuación alta en sociabilidad y agresividad, los resultados de esta le serán de suma utilidad para diseñar la imagen de marca de la cerveza, así como el tipo de personas y ambientes que se pueden describir en los anuncios publicitarios.

- Estilo de vida

El estilo de vida refleja la forma en que una persona vive. Se define a partir de tres elementos: actividades, intereses y opiniones. De esto depende la respuesta que el consumidor tiene para comprar o no un producto que no vaya con su estilo de vida o con sus intereses. El estilo de vida condiciona las necesidades de un individuo y determina, por lo tanto, el comportamiento de compra. Así pues, puede ser muy útil para los responsables de marketing para entender el comportamiento del consumidor y servir de base a la segmentación del mercado para, de este modo, implementar o mejorar las estrategias de mercado tomando en cuenta estos aspectos.

¹⁵ Blogspot. *Estilo de vida*. <http://psicologiadelconsumidoror.blogspot.com>. Consulta: 28 de abril 2017.

- Motivación

Para la psicología, la motivación es un conjunto de factores que impulsan el comportamiento de los seres humanos hacia la consecución de un objeto. Por ejemplo, una persona tiene muchas necesidades en cualquier momento. Algunas son el resultado de estados fisiológicos de tensión como el hambre, la sed y la incomodidad.

2.4. Canales de distribución

El canal de distribución es una estructura de organización. Es interdependiente interactúa entre sí con el objetivo de permitir el flujo ininterrumpido de un producto desde su origen hasta el consumidor final.

Los productores de la empresa se mueven a través de los canales de mercadotecnia por medio de la distribución física¹⁶. Existen tres criterios que la empresa toma en cuenta para seleccionar un canal de distribución, como:

- Cobertura que ofrece el canal
- Control
- Costo

Los intermediarios son los que realizan las funciones de distribución de los productos en los distintos puestos de venta en la empresa, situada entre el productor y el usuario final, en la mayoría de los casos. Según los tipos de canales de distribución (que son "directos" e "indirectos") enfatizan los canales

¹⁶ HARRISON, Williams. *Canales de distribución*. www.canalesdedistribuco.com. Consulta: 28 de abril de 2017.

cortos y largos, mismos que ofrecen beneficios diferentes, puesto que es parte de la logística buscar beneficio en ambas partes; es decir, dependiendo del tipo de canal. En el directo se usan canales cortos, que benefician a los consumidores, principalmente, ya que los costos de producción tienden a bajar. Beneficia a los productores o empresarios ya que el producto, para llegar a manos del consumidor o usuario final, gasta menos recursos y beneficia tanto al consumidor como al productor o empresario. En los canales de distribución indirectos, donde existen intermediarios, la empresa enfatiza mayores gastos y el producto(s), por ende, tiende a tener un costo mayor.

La empresa Prima Unión S.A. utiliza el canal directo con el consumidor para no contar con ningún intermediario.

2.4.1. Tipos de canales

Los canales de distribución son las vías, elegidas por una empresa, que un producto recorre desde que es creado hasta que llega al consumidor final.

Los elementos implicados dentro de un canal de distribución suelen ser el productor, mayorista, minorista y consumidor final. Al establecer una canal, hay que conocer los distintos intermediarios y cómo pueden influir en el producto.

Los canales de distribución que Prima Unión S.A. utiliza son:

- Canal de distribución de bienes de consumo

Su finalidad es hacer llegar los productos plásticos al consumidor final mediante diferentes niveles de intermediarios. Los más usados en la empresa son los de consumo; sin embargo, la empresa puede utilizar todos los niveles

que se requieran para hacer llegar sus productos. Cabe mencionar que entre mayor sea el número de niveles, mayor será el precio de los productos y, por ende, los consumidores se verán afectados¹⁷.

- Canal productores–minoristas o detallista-consumidores

Denominado como canal dos dentro de la empresa. Tiene un nivel de intermediarios: los minoristas o detallistas.

- Canal productores-mayoristas-minoristas o detallistas

La empresa toma este canal, como dos niveles de intermediarios. Se denomina como canal tres; lo utilizan con frecuencia cuando son pequeños comerciantes de alimentos y de medicinas, o bien aquellos fabricantes que no tienen la capacidad de hacer llegar sus productos al consumidor.

- Canal de distribución de los bienes industriales

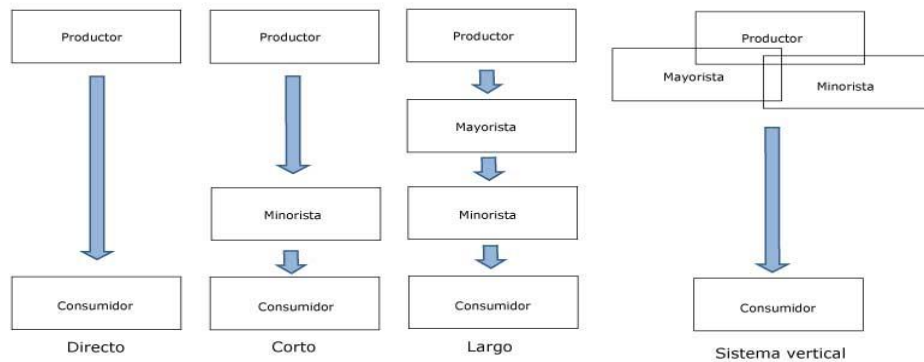
Este tipo de canal hace llegar las materias primas y componentes a la empresa para que se encargue de transformarlos para obtener un producto terminado. Los productos industriales se manejan de una manera distinta y, por ende, la distribución es diferente, ya que existe un número menor de clientes, pero el volumen de ventas es muy elevado.

¹⁷VALENCIA, Joaquín. *Bienes de consumo*. www.marketing-xxi.com/canales. Consulta: 25 de abril 2017.

- Canal de distribución de los servicios

Como se ha mencionado, la finalidad de los canales de marketing o de distribución es hacer llegar los productos a los consumidores por conducto de los intermediarios.

Figura 4. **Canales de distribución**



Fuente: elaboración propia.

2.5. Dimensiones del canal de distribución comercial

A continuación se desarrollará las características propias del canal de Prima Unión S.A. teniendo en cuenta la investigación realizada. Las estrategias presentadas obedecen al diseño del canal y permiten sugerir un modelo que permita la interacción entre las plantas fabricantes de productos plásticos y el mercado. De acuerdo con la información obtenida en el trabajo de campo, se define el canal de distribución de tiendas de productos de plástico como el más conveniente para la comercialización de productos a base de plástico debido a las siguientes razones:

- El canal se especializa en la comercialización de productos de origen plásticos, fabricados a partir de diferentes moldes.
- Los consumidores acuden al canal de supermercados y no a otros como locales, tiendas de barrio, autoservicios, entre otros, en busca de productos de plástico.
- Es un canal abierto a explorar nuevas propuestas de productos para ofrecer a sus consumidores.
- El tendero sugiere la compra de productos en su establecimiento cumpliendo una función de asesor- impulsador de la venta, a diferencia de otros canales en donde el cliente, influenciado por fuertes campañas de posicionamiento de marca, exige un determinado producto. Esto representa una gran oportunidad de entrar más fácilmente al mercado¹⁸.
- Es un canal poco explorado por grandes compañías de consumo masivo, lo que permite desarrollar de una mejor forma la gestión de ventas, estrategias de posicionamiento y distribución, debido a la poca posibilidad de encontrar grandes distribuidores y empresas ofertando sus productos.

¹⁸ HARRISON, Williams. *Canal de distribución comercial*. www.scribd.com.
Consulta: 5 de mayo 2017.

2.6. Segmentación geográfica

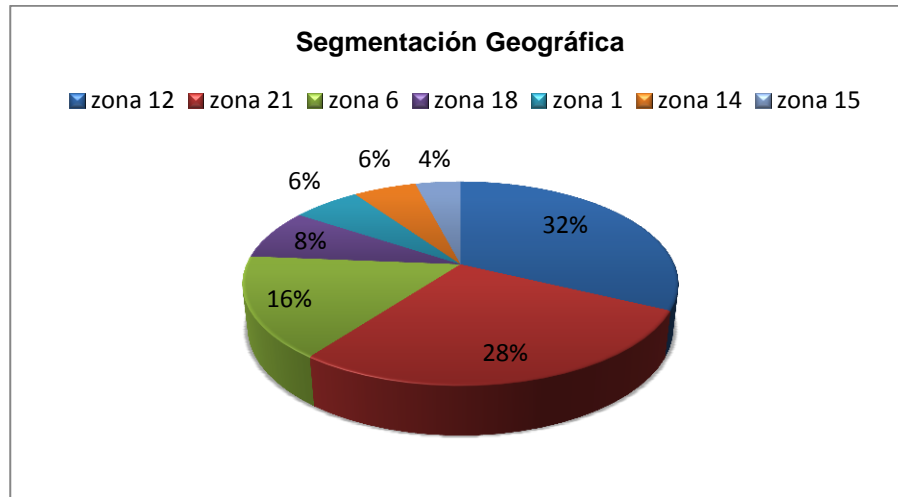
La distribución según zonas de la ciudad capital, de las tiendas de la empresa Prima Unión S.A, es la siguiente:

Tabla II. **Puntos de venta**

Zona	No. de Tiendas
1	1
6	2
12	5
4	3
15	2
18	3
21	8
Total	24

Fuente: elaboración propia.

Figura 5. **Porcentajes de distribución geográfica de la empresa Prima Unión S.A.**



Fuente: Prima Unión S.A.

2.7. Estudio de la demanda de productos de plástico

Prima Unión S.A. actualmente tiene participación activa en los mercados como consumidores finales, mayoristas, distribuidores minoristas populares, distribuidores mayoristas populares, supermercados, tiendas por departamento y clientes aboneros. Los accesorios plásticos tienden a variar en su demanda por el hecho de que algunos de ellos son de temporada, por lo que las ventas son relativas a lo largo del año. Esto le genera a la empresa tener en sus bodegas siempre productos para que pueda satisfacer esa demanda en los principales meses que sus clientes lo requieran. Actualmente se tiene establecida la demanda por línea de productos de sus diferentes segmentos y el comportamiento de ventas en el año 2016, así como la tendencia que cada línea ha tenido¹⁹.

¹⁹ DÍAZ, José. *Manual de Prima Unión S.A.* p.12.

Tabla III. **Demanda de los productos**

Línea de productos	Demanda	Tendencia
Línea popular (cubetas, canastos, baldes, botes, palanganas, baños y matamoscas)	Distribuidores minoristas y mayoristas populares, supermercados. La línea popular representa el 30% de las ventas del año 2016	Aumentó un 15% en comparación al año 2017
Línea de cajas agrícolas	Fincas exportadoras, representa el 4% de las ventas del año 2016	Disminuyó un 3% en comparación al año 2017
Cajas organizadoras (cajas multiusos y cajas ordenadoras)	Mayoristas y distribuidores mayoristas. La línea representan el 27% de las	Decreció en un 2% en comparación al año 2017
Línea de oficina (revisteros y repisas plásticas)	Consumidores finales, distribuidores mayoristas y tiendas por departamento, representa el 5% de las ventas del año 2016	Disminuyó un 10% en comparación al año 2017
Línea de hogar (gaveteros plásticos, set multiusos, jugueteras y zapateras)	Clientes aboneros, supermercados y Tiendas por departamento. Representa el 16% de las ventas del año 2016	Decreció un 2% en comparación al año 2017
Línea de pajillas (pajillas removedoras de café y pajillas para refrescos)	Subdistribuidores y consumidores finales. Representa el 3% de las ventas del año 2016	Creció en un 7% en comparación al año 2017
Línea de envases sopladados	Mayoristas representan el 5% de las ventas del año 2016	Disminuyó en un 10% en comparación al año 2017

Fuente: elaboración propia.

2.8. Marco legal que regula la distribución de productos y servicios

El decreto que regula la distribución de productos y servicios es el número 06-2003, Ley de protección al consumidor y al usuario.

Esta ley tiene por objeto promover, divulgar y defender los derechos de los consumidores y usuarios; establecer las infracciones, sanciones y procedimientos aplicables en dicha materia. Las normas de esta ley son tutelares de los consumidores y usuarios y constituyen un mínimo de derechos y garantías de carácter irrenunciable, de interés social y de orden público.

2.9. Logística de almacenamiento

- Almacenaje de piezas pequeñas: debido a que tienen un número muy elevado de artículos y con gran variedad de referencias, los operarios almacenan estas piezas en bodegas aparte. La extracción se desplaza hasta el lugar donde está almacenado el artículo²⁰.
- Sistema operativo hacia el producto: la extracción de la mercancía se realiza de forma manual; para ello, el operario se desplaza hasta el lugar donde está almacenado el artículo.
- Tipos de estanterías: las estanterías de un solo nivel son de poca capacidad de carga y se colocan dejando un pasillo para el operario y el carrito de *picking*. Las estanterías de varios niveles se componen de dos o más almacenes de un nivel instalados uno encima de otro. Las estanterías

²⁰ WILLIAMS, Harrison. *Logística de almacenes*. www.almacen.blogspot.com. Consulta: 29 mayo 2017.

móviles se componen de una serie de estanterías de tamaño medio montadas sobre rieles con movimiento eléctrico o manual en función del peso de la carga.

- Almacén automático para cajas: es un almacén compacto alimentado por un microtraselevador que utiliza cajas. Permite la selección del producto por parte del operario de una mejor manera.
- Almacenaje del producto terminado: el producto terminado, luego de pasar al área de empaque, es trasladado por los operarios a las bodegas de almacenamiento que se encuentra a un costado de la planta.

2.10. Políticas de calidad

Las políticas de calidad de Prima Unión S.A. se basan en lo siguiente²¹:

- Aumentar la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de sus requisitos.
- Cumplir los estándares de calidad de los productos de plástico a nivel nacional e internacional.
- Sostener la rentabilidad de la empresa.
- Asegurar la calidad de los productos, mejorando continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad.

²¹ DÍAZ, José. *Política de calidad de departamentos*. p.15.

3. PROPUESTA PARA EL POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1. Gerencia General

La propuesta estratégica para la Gerencia General consta de tres fases esenciales:

- Definir la misión de la organización
- Plantear los objetivos
- Definir las estrategias para alcanzar estos objetivos

Figura 6. Estructura de estrategia



Fuente: Gestipolis. www.gestiopolis.com. Consulta: 10 de agosto 2017

La propuesta a la Gerencia de la compañía, consiste en un plan de acción por medio del cual la empresa cumpla su misión y alcance sus objetivos.

Después del plan general, la Gerencia debe trazar planes estratégicos para cada área funcional, dentro de las cuales se encuentra el área de Marketing. La planeación estratégica para la Gerencia de Marketing es un proceso de cuatro fases:

- Establecer los objetivos del área
- Elegir los mercados meta
- Medir la demanda de cada mercado meta y del mercado total
- Diseñar una mezcla estratégica de marketing para cada mercado meta, según las características de cada uno.

3.2. Metodología de la investigación

El método cualitativo se implementará para esta investigación. Consiste en la descripción detallada de situaciones, eventos, personas, comportamientos observables, citas textuales de la gente sobre sus experiencias con productos de plástico, sus creencias y pensamientos.

Estos datos pueden recogerse con instrumentos como grabación de entrevistas individuales, videos y encuestas digitales.

El método cuantitativo será implementado por medio de encuestas a personas consumidoras de productos de plástico ya existentes en el mercado.

3.3. Modelo comercial

La propuesta del modelo comercial que se pretende implementar para la empresa Prima Unión S.A, se caracteriza por dar a conocer los productos nuevos está lanzando al mercado. Con este modelo comercial se quiere que los consumidores de productos de plástico puedan conocer la marca.

3.3.1. Finalidad del modelo comercial

La finalidad de este modelo es que el departamento de mercadeo tenga una base de implementación para la promoción de los nuevos productos y estrategias comerciales que serán utilizadas para introducirlos en el mercado.

3.3.2. Estructura del modelo comercial

La estructura propuesta que debe llevar el modelo comercial es:

- Definición del negocio
- Estudio de mercado
- Estudio de la inversión
- Estudio financiero

3.3.3. Estrategias de mercadeo

La presente propuesta establece estrategias de penetración con base en la mezcla de mercadeo y estrategias de posicionamiento basadas en la cualidad distintiva del producto. Estas estrategias están dirigidas tanto para la línea de hogar como para la de oficina.

Los objetivos de la estrategia de mercadeo propuesta son:

- Incrementar las ventas de la línea de hogar y de oficina en un 20 % para el segundo año de operación.

- Incrementar el conocimiento de las marcas de las líneas de hogar y de oficina de la empresa y lograr su posicionamiento en la mente del consumidor de accesorios plásticos.
- Incrementar la participación de mercado en un 10 %.
- Incrementar cinco tiendas en la ciudad capital.
- Innovar en un 20 % el catálogo de productos para el hogar.

3.3.4. Estrategias de entrada

Las estrategias de penetración se establecen para aumentar la participación de mercado y las estrategias de posicionamiento se basan en las cualidades distintivas de los productos. La marca de los productos nuevos en el mercado es "Kawaki".

A continuación se fijan las estrategias de penetración para las líneas de hogar y de oficina:

Tabla IV. **Estructura de las estrategias de mercadeo línea hogar y oficina**

Estrategias de mercadeo		
Línea hogar	Estrategias de penetración	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategia de producto. 2. Estrategia de precio. 3. Estrategia de distribución.
	Estrategias de posicionamiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategia de promoción de ventas. 2. Estrategia de publicidad.
Línea oficina	Estrategias de penetración	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategia de producto. 2. Estrategia de precio. 3. Estrategia de distribución.
	Estrategias de posicionamiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategia de marketing directo. 2. Estrategia de promoción de ventas. 3. Estrategia de publicidad.

Fuente: elaboración propia.

3.3.5. Marketing comercial

La empresa Prima Unión S.A necesita conocer las características de los consumidores, sus necesidades y motivaciones para formular las estrategias de publicidad.

El plan de marketing tendrá la finalidad de despertar el deseo del público objetivo seleccionado para que se sienta atraído y compre los productos.

Se debe estudiar el ciclo de vida del producto determinado para decidir si lo

incluimos o no en el surtido del negocio, ya que mediante este análisis se puede evaluar el potencial de ventas máximo y la amplitud del período de ventas del producto. Se puede distinguir cuatro fases o etapas distintas:

- Etapa 1: emergente. Inicia cuando un producto nuevo se presenta por primera vez en el mercado.
- Etapa 2: crecimiento. La demanda se empieza a acelerar y el volumen de ventas se expande rápidamente. Podría llamarse también la etapa del "despegue".
- Etapa 3: madurez. Se nivela la demanda y, en general, los volúmenes crecen por las reposiciones de productos y por la creación de nuevas familias.
- Etapa 4: declive. El producto empieza a perder su atractivo para los consumidores y las ventas disminuyen visiblemente²².

Se debe definir para cada producto del hogar cómo se diferenciará del resto de productos de la competencia. En este sentido, la diferenciación puede venir como consecuencia de la propia naturaleza del producto o servicio que se va comercializar, del proceso que se utilice en su elaboración, de la técnica de venta e incluso de otras prestaciones que ofrezca la garantía y el servicio postventa.

²² GÓMEZ, Josué. *Marketing y comercialización*. <http://www.creacionempresas.com>. Consulta: 18 septiembre 2017.

3.3.6. Ventajas competitivas de la red comercial

Las ventajas competitivas que se proponen para la red comercial que puede manejar la empresa son:

- Luchar por ser el productor líder en costos en la industria (el esfuerzo por ser productor de bajo costo)
- Buscar la diferenciación del producto que se ofrece respecto al de los rivales (estrategia de diferenciación).
- Centrarse en una porción más limitada del mercado en lugar de un mercado completo (estrategias de enfoques y especialización).

3.4. Análisis FODA

Este análisis se implementa para conocer el estado de la empresa.

3.4.1. Fortalezas

- La empresa cuenta con personal de experiencia en ventas y amplio conocimiento de las necesidades de los productos plásticos que tienen los clientes.
- Capital de trabajo.
- Recursos humanos bien capacitados y motivados.
- Misión y objetivos definidos con planificación y control acorde a los mismos.

3.4.2. Oportunidades

- Mercado en crecimiento del sector de plásticos.
- Subida de los aranceles de importación.
- Posibilidades de exportar a otros países.
- Capacidad de fabricar productos innovadores que cumplan con la necesidad de los consumidores.

3.4.3. Debilidades

- La fuerza de ventas se encuentra impedida por los límites de la producción; es decir, muchas veces resulta difícil el abastecimiento oportuno.
- Los productos de la empresa, por ser nueva en el mercado, tienden a ser poco conocidos.
- Poca publicidad de los productos nuevos de plástico.
- Nuevos en el mercado de productos de plástico.

3.4.4. Amenazas

- Barreras de ingreso de competidores bajas.
- Surgimiento de productos sustitutos en el mercado.

- Surgimiento de productos importados en el mercado.
- Competidores posicionados en el mercado de plásticos.

3.5. Modelos de gestión comercial

A continuación se presentan los modelos que la empresa está implementando:

- Modelo transaccional: reduce los costos que la empresa tiene al momento de comercializar sus productos en las diferentes áreas de mercado. Diseña las acciones de formación para los gerentes de ventas y ejecutivos.
- Modelo consultivo: la empresa utiliza este modelo para diseñar un calendario de actividades para la implementación del modelo comercial. Así mismo se definen los responsables de las tutorías y de seguimiento que acompañaran en el terreno de las ventas.
- Modelo relacional: es el encargado de darle valor a largo plazo a los productos nuevos que se están introduciendo en el mercado objetivo.

El modelo transaccional es el camino por el que se apuesta para integrarlo a la empresa Prima Unión S.A. Su principal objetivo es impulsar la captación y vinculación de clientes a través de la implementación de una estrategia comercial, alineada con los ejes estratégicos definidos en la organización.

A continuación se presenta un diagrama de pasos que ayudarán a cumplir con el modelo:

Figura 7. **Estructura de gestión comercial**



Fuente: elaboración propia.

3.5.1. **Implantación del modelo comercial**

El diseño del modelo comercial está centrado en la definición de las funciones y procesos por perfil del equipo comercial de la empresa. Con esta solución se busca la optimización de la red comercial existente y el incremento del número de clientes y de su facturación.

Con la obtención de las metas anteriores se consigue un incremento en la cuota de mercado y de los ingresos, así como un incremento en las ventas de la compañía, lo que redundará en una aportación real de valor para los accionistas.

La estructura que se propone para la empresa es:

- Primera fase: diseño
 - Lanzamiento del proyecto, en el que se busca comunicar, sensibilizar e implicar al equipo de trabajo sobre la nueva estructura.
 - Recopilación de información de la actividad comercial actual, acerca de la estructura y perfiles que tiene la empresa actualmente.
 - Asesoramiento sobre los posibles perfiles, funciones y procesos por implantar, tomando como dato de entrada mejores prácticas externas.
 - Con esta información se realizan *workshops* con el grupo de trabajo para el desarrollo de:
 - Modelo comercial
 - Mejores prácticas
 - Diseño e integración de herramientas.
 - Definición de indicadores de desempeño y alineamiento con los indicadores CRM
- Segunda fase: implantación

En esta fase se realizan dos líneas de consultoría:

- Formación: implantación del modelo comercial y mejores prácticas, personalizado por los perfiles de comerciales y responsables comerciales (gerentes, jefes de venta).

- Realización del plan de acción por perfil: comerciales y responsables comerciales. Se pueden emplear herramientas de tutoría y coaching.

A través de estos dos pasos tendremos el plan de acción por responsable comercial, territorio o cartera asignada y el plan de acción por comercial.

- Tercera fase: seguimiento

- Se realiza el *coaching* comercial por responsable de ventas, con un seguimiento personalizado por la zona de responsabilidad.
- Se revisa el grado de avance en la implantación del modelo y mejores prácticas.
- Se identifican y resuelven las dificultades encontradas.
- Se proponen mejoras al modelo comercial planteado.

3.5.2. El cuadro de mando de la gestión comercial

El cuadro de mando comercial es una herramienta fundamental que garantizará una correcta gestión de ventas y una adecuada monitorización de las actividades de relación con el cliente. Su naturaleza es análoga a la del Cuadro de Mando Integral (CMI), un instrumento clave de gestión estratégica, por lo que no es de extrañar que este cuadro de gestión comercial presente elementos y características similares a los del CMI, como los indicadores clave de desempeño o KPI.

Los indicadores KPI que responderán a los objetivos estratégicos particulares están acotados a la jurisdicción de la estrategia comercial

adoptada. En todo momento la sintonía y la coherencia de esta estrategia estará adaptada a la corporación.

Los requisitos del cuadro de mando comercial son los siguientes:

- Globalidad: ofrecer una visión completa de la gestión comercial.
- Análisis: ser analítico y detallado al mismo tiempo.
- Agilidad: facilitar la toma de las mejores decisiones de forma rápida.
- Sencillez: mínima información con una visión clara.
- Monitorización: permitir cuantificar y seguir todos los procesos.
- Mejora continua: dar pie a la autocrítica y a identificar áreas de mejora.
- Flexible y personalizado: adaptado a las necesidades y particularidades de la empresa y a su evolución.
- Integrado en el sistema ERP: permitir la optimización de recursos económicos y de tiempo.
- Fiable y riguroso: información exacta y precisa de las variables analizadas.
- Actualizado: información actualizada en el momento para una toma de decisiones basada en datos actuales.

3.6. Planeación de nuevas tendencias

La estructuración de las nuevas tendencias de productos plásticos está pasando de ser un soporte operativo a un componente estratégico de gestión en las organizaciones que se dedican a la fabricación de estos. Los medios de comunicación se han convertido en esa persona que reúne todos los planes de comunicación de la organización, porque conoce perfectamente la corporación tanto hacia interior como al exterior.

Los medios de comunicación no solo apoyan y prestan servicio a todas las áreas de la misma empresa, sino que mantiene capacitados a los empleados para prestar un mejor servicio al cliente. Las relaciones públicas están cada vez más especializadas y globalizadas. Los medios de comunicación son una estrategia que debe crear, ejecutar, medir y evaluar acciones de comunicación para las nuevas tendencias que los clientes buscan.

- Comunicación por indicadores: mide desde la más cotidiana operación hasta el más amplio referente estratégico. Aquí el comunicador habla el lenguaje de la gerencia y se une a la administración por objetivos, a las estructuras planas y en red, a la adaptación hacia el mercado, a la gestión del conocimiento.
- Sistemas corporativos de noticias: avanzar junto a la creciente gama de herramientas tecnológicas para llegar directamente al público es uno de los mayores retos para la empresa.
- Comunicación e inteligencia artificial: tiene que ver con la relación entre estrategias de comunicación e inteligencia artificial.

- El BOT es un sistema de inteligencia artificial que, al ser usado como herramienta en estrategias de comunicación, permite un diálogo constante e infinito.
 - Telepresencia en memoria.

3.6.1. Plan estratégico

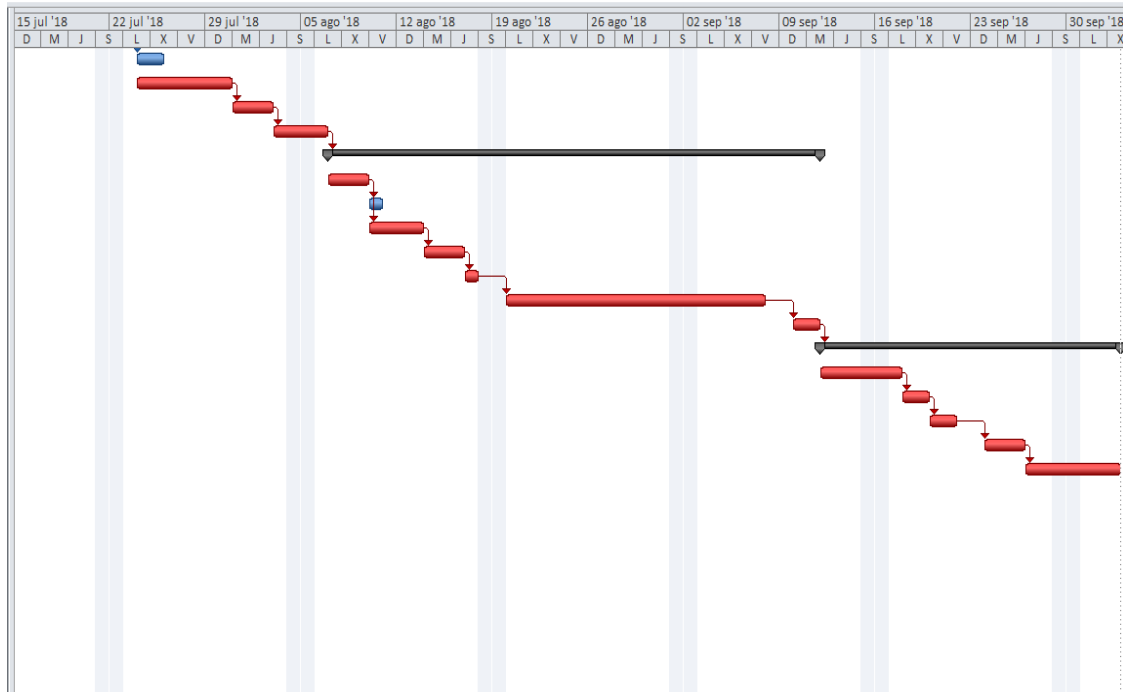
El plan estratégico que se propone para las ventas de los productos de plástico es:

Tabla V. **Cronograma plan estratégico**

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
Desarrollar manuales de ejecución por canal	2 días	vie 14/07/17	lun 17/07/17
Desarrollar academia de ventas	5 días	mar 18/07/17	lun 24/07/17
Desarrollar nuevos distribuidores	3 días	mar 25/07/17	jue 27/07/17
Impulsar productos	2 días	vie 28/07/17	lun 31/07/17
Desarrollar estrategia de precios por segmento	26 días	mar 01/08/17	mié 06/09/17
Estudio de clientes	3 días	mar 01/08/17	jue 03/08/17
Estudio del protocolo actual	1 día	vie 04/08/17	vie 04/08/17
Desarrollar plan de incentivos	2 días	vie 04/08/17	lun 07/08/17
Monitorear cumplimiento	3 días	mar 08/08/17	jue 10/08/17
Mejorar los niveles de inventario	1 día	vie 11/08/17	vie 11/08/17
Muestreo	15 días	lun 14/08/17	lun 04/09/17

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Project

Figura 7. Cronograma de actividades



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Project

Las metas del plan estratégico que se debe contemplar, son:

- Definición clara de lo que se quiere lograr.
- Las actividades por ejecutar de forma secuencial.
- Indicadores de cumplimiento o entregables.
- Fecha de cumplimiento.
- Responsabilidades.
- Qué hay que hacer por año.
- Los indicadores que medirán el avance.
- El presupuesto necesario para lograr las metas.

3.6.2. Planificación concurrente

La información acumulada que se propone en esta área algunas veces es llamada análisis de situación, pero también se usan otros términos para denominar esta parte de la planificación concurrente.

Ninguna organización, no importa cuán grande o lucrativa sea, puede examinar en forma minuciosa todos los elementos que posiblemente están incluidos en el análisis de la situación. Es por esto que la empresa debe identificar aquellos elementos pasados, presentes y futuros, que son de gran importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar, y debe concentrar su pensamiento y sus esfuerzos para entenderlos. Otros elementos se pueden considerar en esta parte del proceso de la planificación aunque pueden ser estimados sin ser investigados o sacados de documentos publicados al respecto.

- Formulación de planes

En cuanto a conceptos y con base en las premisas antes mencionadas, el siguiente paso en el proceso de planificación concurrente es formular estrategias maestras y de programas. Las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos.

A diferencia de la programación a mediano plazo no existe un enfoque modelo para planear en esta área. Lo que se hace depende de los deseos de los directores de la empresa en un momento dado, los cuales, a su vez, son estimulados por las condiciones a las que se enfrenta la empresa.

La programación a mediano plazo será el proceso mediante el cual se preparara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr objetivos, misiones y propósitos de la compañía a largo plazo.

El periodo típico de planificación es de cinco años, pero existe una tendencia en las compañías más avanzadas en cuanto a tecnología, de planear por adelantado de siete a diez años. Las empresas que se enfrentan a ambientes especialmente problemáticos algunas veces reducen la perspectiva de planeación a cuatro o tres años.

El siguiente paso es desarrollar los planes a corto plazo con base en los planes a mediano plazo. En algunas organizaciones los números obtenidos durante el primer año de los planes a mediano plazo son los mismos que aquellos logrados con los planes operativos anuales a corto plazo, aunque en otras empresas no existe la misma similitud. Los planes operativos serán mucho más detallados que los planes de programación a mediano plazo.

- Implementación y revisión

Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control.

Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en estos y en los resultados.

Cuando fue desarrollada por primera vez la planeación formal en la década de los cincuenta, las compañías tendían a hacer planes por escrito y no revisarlos hasta que obviamente eran obsoletos. En la actualidad, la empresa pasa por un ciclo anual de planeación, durante el cual se revisan los planes. Este proceso debe contribuir significativamente al mejoramiento de la planeación del siguiente ciclo.

- Flujos de información y normas de evaluación y decisión

Los flujos de información, simplemente deben transmitir el punto de que la información fluye por todo el proceso de planeación. Este flujo difiere grandemente, dependiendo de la parte del proceso a la que sirve.

En todo proceso de planeación es necesario aplicar las normas de decisión y evaluación. Por otra parte, con el desarrollo de los planes operativos actuales, las normas de decisión se convierten en más cuantitativas, o sea, en fórmulas de sustitución de inventarios o de rendimientos sobre inversión.

3.6.3. Desarrollo local

Los accesorios plásticos se dan a conocer mediante algunos medios de comunicación según la línea de productos y el segmento al que va dirigido. Las estrategias de promoción se establecen en planes de mercadeo que se elaboran a principio de cada año. Las debilidades de estos planes son el bajo presupuesto que se establece en ellos, el cual no se alcanza para utilizar los medios masivos de comunicación para llegar a todo el mercado de consumidores potenciales de la ciudad capital. Así también, la publicidad y promoción de ventas que se realiza, la mayor parte va dirigida a apoyar clientes distribuidores y el consumidor final.

Actualmente, Prima Unión S.A. participa en los mercados de consumidores finales, mayoristas, distribuidores minoristas populares, distribuidores mayoristas populares, supermercados, tiendas por departamento y clientes aboneros. Los accesorios plásticos tiene varias características en su demanda por el hecho de que algunos de ellos son de temporada, por lo que las ventas son relativas a lo largo del año. Esto le genera a la empresa tener en sus bodegas siempre el producto para que pueda satisfacer esa demanda en los principales meses que sus clientes lo requieran. Actualmente, se tiene establecida la demanda por línea de productos de sus diferentes segmentos y el comportamiento de ventas en el año 2017, así como la tendencia de cada línea que ha tenido durante los meses de enero a septiembre.

En el ámbito local se propone que Prima Unión S.A. introduzca sus productos en más tiendas de las zonas de más comercio menorista y mayorista, para aumentar sus ventas en el área de la ciudad, cubriendo los mercados donde los competidores no llegan.

3.7. Gestión del área de ventas

Como con todos los objetivos de mercadotecnia, los objetivos de la fuerza de ventas deberán estar especificados en términos precisos y mensurables y precisarán un periodo temporal para su cumplimiento.

Los objetivos se establecen primero para la fuerza de ventas como un todo y luego se dividen en objetivos para cada vendedor en forma individual. Los objetivos generales de la fuerza de ventas suelen establecer en términos del volumen total monetario o unitario, porción de mercado, o ganancia. Los objetivos para los vendedores individuales, por otro lado, por lo general se expresan en términos monetarios o unitarios.

La empresa tiene objetivos y actividades bien específicas para su fuerza de ventas. Prima Unión S.A. aconseja a sus vendedores que dediquen 80 % de su tiempo a los clientes presentes y 20 % a los prospectos, así como un 85 % de su tiempo a los productos corrientes y 15 % a los nuevos.

Conforme la empresa se perfila más hacia los mercados, su fuerza de ventas también tendrá que enfocarse más hacia los mercados y los clientes.

Antes se pensaba que los vendedores tenían que preocuparse de las ventas y que la empresa tenía que preocuparse de las utilidades. Sin embargo, una posición más moderna afirma que los vendedores se deben interesar en mucho más que solo producir ventas; también deben saber cómo lograr la satisfacción de los clientes y las utilidades de la empresa.

La manera en que está estructurada la fuerza de ventas afecta la calidad de la comunicación de la empresa con sus clientes. Hay diferentes enfoques que son apropiados para diversos tipos de empresas que tratan con diferentes tipos de clientes. La clave está en equilibrar la estructura organizacional con el tipo de comunicación que la empresa necesita. Una fuerza de ventas puede estar organizada de acuerdo a: 1) territorio, 2) producto, 3) tarea y/o 4) mercado meta.

En la especialización territorial: a cada vendedor se le asigna un territorio y vende todos los productos de la empresa a todos los clientes de esa área.

Este tipo de especialización es común entre las empresas que tienen un número pequeño de productos no técnicos no relacionados. Permite que la empresa pueda evaluar los costos de hacer negocios en cada territorio y asegura la adaptabilidad para cambiar condiciones en cada uno de ellos. Es también de ayuda para los vendedores en el desarrollo de relaciones de trabajo a largo plazo con los clientes.

En la especialización del producto: algunos vendedores venden a los clientes de un territorio uno o algunos productos, mientras que otros pueden vender otros productos de la compañía a los mismos clientes. Por lo tanto, los vendedores llegan a conocer muy bien sus productos. Traslapar territorios, no obstante, resulta un problema para las empresas cuyos productos están muy relacionados. Los clientes pueden confundirse cuando los visitan varios vendedores de la misma empresa. Resulta también costoso para la compañía.

La especialización de tareas: se encuentra por lo general en grandes empresas. Algunos vendedores pueden servir a clientes establecidos de sus territorios, mientras que un grupo más pequeño desarrolla nuevas cuentas. Las cuentas recién establecidas se transfieren al vendedor en cuyo territorio se localiza la nueva cuenta. Aquí la ventaja es que las habilidades de comunicación que se necesitan para establecer nuevas cuentas difieren de aquellas que se requieren para mantener las cuentas existentes.

Las funciones principales de la fuerza de venta serán las personas encargadas de enlazar a la empresa con el cliente, para lo cual le dan a este información acerca del producto, negocian con él y, finalmente, cierra el trato.

3.7.1. Claves para gestionar precio, producto y marca

Es una verdad a ciencia cierta, que cada día los mercados serán más competitivos en precio y en calidad. En este escenario, resulta fundamental para todo buen emprendedor entender que las empresas que se inicien, como Prima Unión S.A. o quieran sobrevivir, tendrán que gestionar la calidad, precio y los productos por fabricar, desde el inicio de sus actividades primarias. Dicho de otra manera, deberán ejecutarla, medirla y controlarla.

Necesitan asegurar la calidad y los precios, y esto no se logra solamente controlando los productos semielaborados, ni las materias primas, ni los productos terminados. Para gestionar esto se tienen que seguir los siguientes procesos:

- Inspeccionar el producto terminado

Existen otras empresas medianas que no ejercen el más mínimo control de sus productos. Ya que la empresa se encuentra aún en este estado, se deben enfocar los esfuerzos en el cambio de hábito de las personas en el final del proceso productivo. De esta forma, el personal involucrado irá familiarizándose con la idea de control.

- Inspeccionar los productos semielaborados

El estado anterior solo garantiza que los productos que se embarquen los productos hacia los clientes cumplan con las especificaciones mínimas. Pero el *scrap* y el material a reprocesar pueden llegar a ser altos. Es necesario que gestionar el control en cada proceso productivo de los semielaborados. Esto permite hacer una anticipación del problema.

- Controlar los procesos de fabricación

Los productos que salen de la línea pueden presentar pequeñas variaciones en las especificaciones originales como consecuencia de la tecnología utilizada o la experiencia de la mano de obra. En este estado sería conveniente para el negocio, generar un sistema para detectar cuáles son esas variaciones para escribir las especificaciones de procesos máximos.

- Controlar todo el proceso productivo

La mala calidad no solo se genera dentro de la empresa, muchas veces los proveedores forman parte de esta cadena de problemas. En este estado, además de los controles anteriores, se debe intensificar la revisión de los insumos comprados, para que cumplan con las especificaciones. Si no se cuenta con ellas, debemos escribirlas.

- Asegurar o gestionar calidad, medio ambiente y precio

Abarca a toda la empresa, no solo a los sectores productivos. Una mala información del sector de ventas puede generar un producto de pésima calidad. Incluso la empresa, en este estado, debe garantizar que los productos despachados cuentan con sistemas de trazabilidad ante riesgos eventuales.

De manera que administración, ventas, compras, recursos humanos, deben y están obligados a pensar y a actuar en términos de la búsqueda constante de la calidad del producto o el servicio que su área brinde.

3.8. Señalamiento de los gustos y preferencias del consumidor

Con respecto al producto se proponen nuevas características; mejoras y utilidades. También se proporcionará llamativos atributos y opciones en los diseños de empaques; por ejemplo, nuevos colores, opciones en el diseño de logotipos. Para la completa satisfacción del cliente, existe la posibilidad de proporcionarle nuevos servicios; incluir la entrega a domicilio, nuevas garantías de los productos, nuevas facilidades de pago, una mayor asesoría en la compra.

Con respecto al precio, se propone jugar con diversos factores; lanzar al mercado un nuevo producto con precio bajo, de esta manera, se puede lograr una rápida incursión en el mercado ya que el producto se acoge rápidamente; lanzar al mercado un nuevo producto con un precio alto, de esta manera, se podrá penetrar el mercado con un producto único y novedoso, y a la vez generar la sensación calidad; reducir el precio de un producto, de esta manera, Prima Unión S.A. puede atrapar una mayor clientela, a la vez que se gana mercado bloqueando a la competencia.

Con respecto a las promociones y marca, se podría implementar las siguientes alternativas: crear nuevas ofertas por compra de volumen, tales como: por la compra de 2 mesas de plástico le obsequiamos 1 silla más; en determinados momentos, los clientes podrán adquirir gracias a la compra sustantiva de productos, un segundo producto de diferentes características a mitad de precio; obsequiar regalos por la compra de determinados productos o determinados volúmenes; ofrecer descuentos por cantidad de volumen en la compra; participar en ferias donde se exponga la manufactura; colocar anuncios publicitarios en vehículos de la empresa.

Con la marca de los productos nuevos se propone darla a conocer en diversos medios como en páginas de internet, radio, televisión, vallas publicitarias.

3.8.1. Antecedentes

Para revisar el sector de productos plásticos provenientes del consumo en la ciudad de Guatemala, es necesario primero conocer la dinámica y crecimiento de la industria de los plásticos en el país. Esta industria se ha caracterizado por mantener durante las últimas tres décadas un crecimiento

promedio del 7 % anual. En el año 2000, la actividad transformadora de materias plásticas registró un valor de producción de 2 215 millones de quetzales (1 6061 millones de dólares) y un valor agregado de 1 073 quetzales (514 millones de dólares), con una contribución al total industrial nacional de 4 %.

3.8.2. Información documental

El Ministerio Ambiente y Recursos Naturales ha clasificado el sector de productos de plástico en Guatemala, en varios niveles, lo cual permite clasificarlos de acuerdo a las características propias de cada uno.

En un primer nivel se encuentran las empresas del sector de transformación de plásticos PET provenientes del post-consumo, en donde la mayoría son macroempresas que cuentan con máximo mil trabajadores. Generalmente son de carácter familiar y pertenecen a distintos niveles de transformación como puede ser la selección, el lavado y el aglutinado del plástico. Estos procesos se llevan a cabo de una forma casi manual que genera muy poco valor agregado a su producción.

En el siguiente nivel se encuentran las empresas que se dedican a la producción de productos de plástico, como bolsas y envases en general; y perteneciente a este nivel también se encuentran los fabricantes de manguera negra para riego, artículos para el hogar, en donde la máquina principal es una extrusora, la cual generalmente es hechiza y, en consecuencia, de baja calidad.

Con una mayor tecnificación se encuentran las microempresas que fabrican artículos para diversos usos.

Son procesos más limpios con equipos menos artesanales. La materia prima es el plástico, en donde algunas industrias diseñan y obtienen la bolsa en la misma unidad y otros artículos.

Los residuos plásticos se consiguen en post-industria. Se caracterizan por ser artículos que las empresas desechan ya que han concluido su ciclo de vida. Se constituyen en materia prima de calidad, puesto que no está contaminada con otras sustancias. Además no requiere ser lavada. De igual forma, se encuentran en los residuos de post-consumo, se conocen como material de segunda y son generados por los hogares, centros educativos, etc.

En el programa de sensibilización sanitario ambiental coordinado por el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales, en el cual se inventariaron 100 microempresas cuya distribución por región está relacionada en el departamento de Guatemala, se puede encontrar que el 73 % de las empresas pertenecientes a este sector se encuentran solo en la ciudad de Guatemala.

3.8.3. Información primaria

La importancia que tiene para una empresa el mercado objetivo, radica en que esta será la porción del mercado en el cual enfocará todos sus esfuerzos económicos y organizacionales. Es importante tener claro a qué segmento se puede llegar, con el fin de cubrir las expectativas de los clientes con suficiencia y con esto penetrar exitosamente en este mercado objetivo.

En primer lugar, es necesario tener en cuenta que Prima Unión S.A. tiene una capacidad utilizada de producción de 270 696 artículos por año y una capacidad instalada de 403 200 artículos al año. La cual se utilizará en su totalidad en los próximos 5 años. Esto permite ubicar a la empresa en el

segmento de la mediana empresa, en donde los consumos anuales están entre 120 000 artículos y 300 000 al año. En segundo lugar, es necesario hacer relación a la ubicación geográfica en donde se ha escogido a la ciudad de Guatemala como espacio geográfico. La localidad presenta las mejores condiciones para realizar el proyecto de creación de empresa debido al incremento de residuos plásticos, tal como se muestra en la información proporcionada, lo cual facilita la obtención de la materia prima y en esta localidad se encuentran algunas de las empresas que usan el plástico para fabricar más productos para el mercado de Guatemala.

3.9. Estrategia de distribución

La distribución que se propone para la empresa es la indirecta, donde entran en juego agentes e intermediarios.

La distribución indirecta conlleva un incremento en el precio, ya que lo que se le venderá al intermediario a un precio, le pondrá otro para tener un margen de beneficio.

Si se tiene que elegir entre un método u otro se debe tener en cuenta qué conviene más a la estrategia comercial.

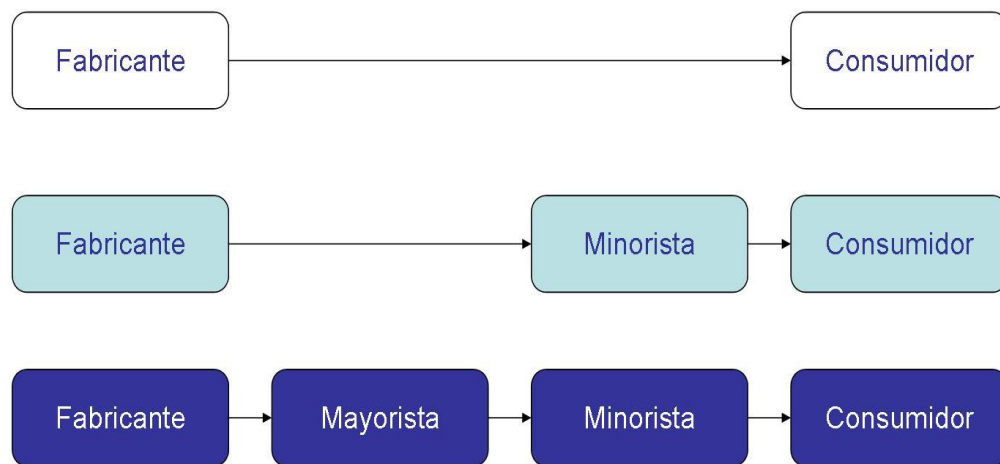
Una vez elegido el tipo de distribución debemos ponernos manos a la obra con la estrategia de distribución que se llevará a cabo para Prima Unión S.A.:

- Estrategia de distribución selectiva

Se puede llevar a cabo si se quiere que los productos estén en cierto

número de puntos de venta. El número de intermediarios que participan es menor. Esto la convierte en una buena opción para los productos en los que el cliente suele comparar precios antes que ver la calidad del producto.

Figura 9. **Estrategias de distribución**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word

3.9.1. Centro de distribución

Para crear los nuevos centros de distribución de los productos de Prima Unión S.A. se propone llevar a cabo los siguientes pasos:

- Pronóstico basado en datos: para este pronóstico la empresa debe utilizar exclusivamente métodos de diseño intuitivos para determinar el diseño de la nueva instalación. Esto le puede llevar a simplemente repetir las mismas técnicas de almacenamiento y manipulación problemáticas antiguas o, peor

aún, hacer suposiciones de diseño no válidas sobre la introducción de nuevas tecnologías. Se deben tomar los datos históricos para pronosticar ventas futuras mediante gráficos de control.

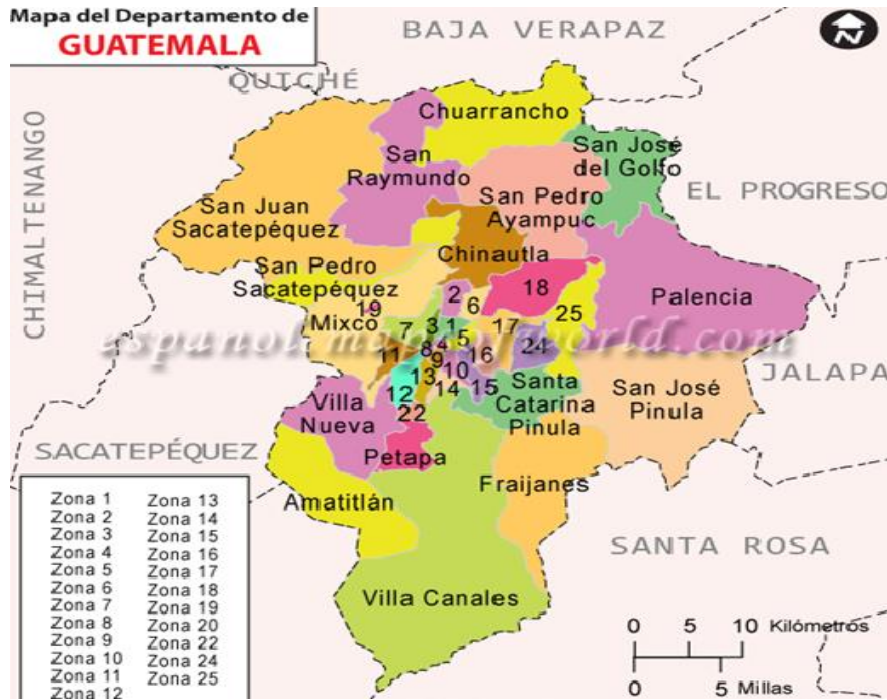
- Ser cuidadoso con la tecnología: es importante tener claro cuáles son los requerimientos del negocio, para determinar la tecnología más adecuada. Esto depende de una variedad de factores, incluyendo las características de manejo del producto, orden de pedido, velocidad del producto, etc. Los fabricantes de la tecnología no siempre son la fuente más objetiva de asesoramiento sobre su idoneidad para una determinada operación.
- Plantear la mayor cantidad de alternativas de diseño: muchos de los sistemas de manejo de materiales comienzan con un diseño rígido, pero no son capaces de adaptarse bien a las condiciones cambiantes del negocio. Es importante plantear todas las alternativas posibles para el futuro durante la fase de diseño, con el fin de desarrollar un diseño que sea lo suficientemente flexible para dar cabida a una variedad de escenarios.
- Establecer un calendario realista: casi todo nuevo proyecto de centro de distribución experimenta retrasos de uno u otro tipo, especialmente los relacionados con la construcción de edificios. Es importante construir con algún margen de seguridad, considerando retrasos inesperados en el calendario. La empresa debe preguntar a los proveedores cuál es su expectativa más realista para las fechas de terminación, y tratar de no hacer el calendario utilizando el criterio de selección del proveedor con menor tiempo de entrega.

- Armar una organización: tener un solo jefe de proyecto que centralice la actividad y el control de todas las actividades es vital para mantener el proyecto en marcha, especialmente cuando en una nueva construcción está involucrada gran cantidad de recursos. Las acciones de muchas partes deben estar bien coordinadas: trabajos de construcción, permisos, manejo de materiales, y así sucesivamente. En cualquier semana, puede haber uno o dos artículos que requerirán la mayor atención de todas las partes. La identificación de estos elementos y centrar la atención allí donde se necesita, puede hacer la diferencia real de terminar el proyecto a tiempo.
- Considerar retrasar proyecto: una evaluación sistemática debe llevarse a cabo para ayudar a todas las partes interesadas a evaluar objetivamente la situación. Mientras, el retraso de la puesta en marcha de un nuevo centro de distribución puede ser obsoleto y posponer la generación de ingresos en las ventas futuras de la empresa²³.

En el mapa que se presenta a continuación se muestra las zonas donde la empresa puede llegar a poner sus centros de distribución y donde puede llegar a tener más ventas de todos sus productos, según estudios realizados de las competencias.

²³ HERNÁNDEZ, José. *Planificación de un proyecto*. <http://73mm.com.pe/planificacion>. Consulta: 20 de septiembre 2017.

Figura 10. **Mapa del departamento de Guatemala**



Fuente: Mapsof world. *Departamentos*.

www.espanol.mapsofworld.com. Consulta: 12 de noviembre 2017.

Las zonas donde se propone a Prima Unión S.A. que ponga sus centros de distribución son: zona1, 5, 10, 12, 15 y 21.

3.9.2. Estrategia de precio

La estrategia de precio que se propone establece descuentos y bonificaciones para los accesorios de la línea para hogar. Además se establece el grupo objetivo a quien irá dirigido, el objetivo por alcanzar, desarrollo, fechas de ejecución y evaluación de dicha estrategia.

- Objetivo de la estrategia

Ofrecer descuentos y bonificaciones para promover la compra de accesorios plásticos de la línea para hogar y recompensar la respuesta de los clientes distribuidores de Prima Unión S.A.

- Grupo objetivo

Personas de clase media y alta.

- Descripción de la estrategia

La estrategia consiste en ajustar los precios y la calidad en relación a la competencia para generar mayor demanda de la línea de accesorios plásticos para hogar, a través de bonificaciones en la compra de accesorios de la línea y brindar un descuento por pronto pago en compras al crédito a los clientes distribuidores. Esto permitirá que el cliente distribuidor pueda mejorar las ventas y brindar al comprador final un precio atractivo.

- Desarrollo de la estrategia

La estrategia de precio se establece conforme a las siguientes propuestas:

- Bonificación

La bonificación consiste en obsequiar un producto adicional en la compra de una determinada cantidad de productos del mismo tipo. En la bonificación, el precio total de una compra, por una cantidad de productos

adquiridos sigue siendo el mismo, pero al adicionarle la unidad obsequiada, el precio baja por cada una unidad comprada. La bonificación que Prima Unión S.A. puede proporcionar se expone de la siguiente manera:

Por la compra de 12 mesas se le proporcionará una mesa adicional; lo que representa un 8 % en bonificación al distribuidor. Este porcentaje es el que el cliente distribuidor tiene que disminuirle al precio por cada mesa para trasladar el beneficio al comprador final.

Por la compra de 18 bancos se proporcionará dos bancos adicionales que representa un 6 % de bonificación.

En la compra de 18 sillas se le dará un banco adicional que representa un 6% de bonificación. En ambos accesorios el distribuidor tiene que bajar el precio de ambos productos en un 5 % para que el comprador pueda tener una rebaja en precio.

- Descuento por pronto pago

El descuento por pronto pago es una estrategia que se utiliza para que los clientes paguen antes de la fecha de vencimiento una factura, cuando son compras al crédito. Actualmente, Prima Unión S.A. otorga un crédito de 30 días al 95 % de sus clientes y el 5 % restante son de compras al contado, por lo que se propone el siguiente descuento:

Por cada compra que incluya productos de la línea hogar, el cliente tendrá derecho a un 3 % de descuento por pronto pago, cuando el cliente distribuidor pague 10 días antes de que se cumpla la fecha de vencimiento del pago de la factura. Se entregarán cartas notificando a los clientes la bonificación y el

descuento, se visitará a los clientes distribuidores por medio de los ejecutivos de ventas para que puedan conocer este beneficio y adquirir los accesorios de la línea para hogar de Prima Unión S.A.

- Fechas de ejecución

Durante el mes de enero de 2018 se enviará las cartas a los distribuidores. La estrategia tendrá vigencia en los meses de febrero, marzo y abril de 2018, que son los meses cuando decrecen las ventas de esta línea y se evaluará los resultados en el mes de mayo.

Presupuesto:

Costo de entrega de cartas	Q 200,00
Total presupuesto estrategia precio	Q 200,00

- Evaluación de la estrategia de precio

Se realizarán estadísticas de ventas por cada uno de los accesorios que componen la línea para hogar, en los meses en que se proporcionó el descuento y la bonificación para medir el impacto de la estrategia.

**Tabla VI. Plan de acción
Estrategia de precio para la línea hogar**

OBJETIVO ESTRATEGICO: ofrecimiento de descuentos y bonificaciones para promover la compra de accesorios plásticos de la línea para hogar y recompensar la respuesta de los clientes distribuidores de Prima Unión.

Estrategia	Actividad	Responsable	Fechas		Costo
			Fecha de inicio	Fecha de finalización	
Estrategia de precio para línea de hogar	Elaborar cartas y visitar a clientes para notificar la bonificación y el descuento	Jefe de Comercialización Prima Unión y ejecutivos de ventas	Enero 2018	Enero 2018	Q.200.00
	Ejecutar la estrategia y visitar a clientes	Ejecutivos de ventas	Febrero 2018	Abril 2018	*Sin costo
	Elaborar estadísticas de ventas de la línea de accesorios plásticos para hogar	Jefe de Comercialización Prima Unión	Mayo 2018	Mayo 2018	*Sin costo
TOTAL					Q. 200.00

Fuente: Departamento de Mercadeo. Prima Unión S.A.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

4.1. Plan de acción en el departamento de Mercadeo

A continuación se presenta de forma general una clasificación de las acciones de marketing que se llevarán a cabo en el departamento de mercadeo, en función de cada variable del *marketing mix*.

Específicamente, se distinguen los siguientes tipos de acciones:

- Sobre productos
 - Racionalización de los productos: eliminación de referencias con baja rotación o bajo margen.
 - Mejoras en la calidad o en las características del producto, su embalaje, presentación, entre otros.
 - Ampliación o modificación de la gama: lanzar nuevos productos al mercado, eliminar algún producto, sacar nuevas versiones, entre otros.
 - Nuevas marcas: creación, registro o cambio de marca, nuevo diseño de una marca anterior.
 - Cambio de empaque: rediseño del mismo, sustitución de materiales, embalaje de mayor capacidad, nuevo formato, entre otros.

- Sobre precios
 - Modificación de las tarifas actuales de precios y de la escala de descuentos.
 - Modificación de las condiciones de venta y de los términos de venta.
- Sobre comunicación
 - Contacto personalizado con distribuidores y clientes, etc.
 - Selección de medios: generales (televisión, prensa, radios, etc.) o sectoriales (revistas especializadas, etc.).
 - Realizar campañas concretas: publicidad, marketing online, relaciones públicas, promocionales, redes sociales y patrocinio, etc.
 - Determinación y asignación de presupuestos (por instrumentos de comunicación, medios y soportes, etc.)
 - Incentivación y motivación del personal interno.
- Sobre distribución y fuerza de ventas
 - Cambios en los canales de distribución.
 - Mayor cobertura a nivel detallista en los canales en los que se está presente.
 - Modificación y/o fijación de las condiciones y funciones de los mayoristas y detallistas.

- Cambio de transportista para reducir los costes de transporte.
- Mayor regularidad de las expediciones.
- Mejoras en los plazos de entregas.
- Aumentar el número de comerciales de televisión.
- Modificación de las zonas y rutas de venta.

4.1.1. Cronograma de actividades

A continuación se presenta el cronograma con las acciones que se deben de llevar acabo en el departamento de mercadeo:

- Fase inicial

Tabla VII. **Tarea Inicial**

Tarea	Duración	Comienzo	Fin
Entrevistas	2 días	Vie. 14/07/17	Lun. 17/07/17
Recopilación de datos	5 días	Mar. 18/07/17	Lun. 24/07/17
Planteamiento del modelo	3 días	Mar. 25/07/17	Jue. 27/07/17
Propuesta del modelo	2 días	Mar. 28/07/17	Lun. 31/07/17

Fuente: elaboración propia.

- Fase intermedia

Tabla VIII. **Tarea intermedia**

Tarea	Duración	Comienzo	Fin
Herramientas para la aplicación	3 días	Mar. 01/08/17	Jue. 03/08/17
Estudio del mercado	1 día	Vie. 04/08/17	Vie. 04/08/17
Estudio de clientes	2 días	Vie. 04/08/17	Lun. 07/08/17
Estudio del protocolo actual	3 días	Mar. 08/08/17	Jue. 10/08/17
Formato para el muestreo	1 día	Vie. 11/08/17	Vie. 11/08/17
Muestreo	15 días	Lun. 14/08/17	Lun. 04/09/17
Tabulación del muestreo	2 días	Mar. 05/09/17	Mie. 06/09/17

Fuente: elaboración propia.

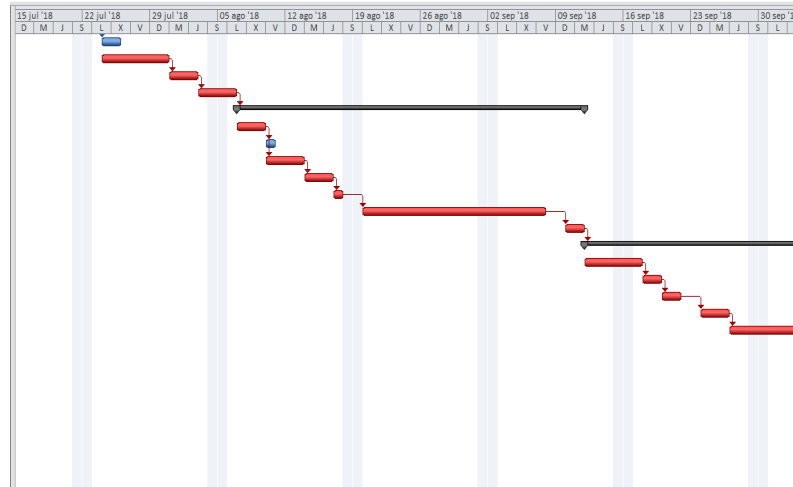
- Fase final

Tabla IX. **Tarea Final**

Tarea	Duración	Comienzo	Fin
Gráfico de control	3 días	Mar. 01/08/17	Jue. 03/08/17
Estudio de demanda	1 día	Vie. 04/08/17	Vie. 04/08/17
Aplicación de marketing	2 días	Vie. 04/08/17	Lun. 07/08/17
Informe final del modelo comercial	3 días	Mar. 08/08/17	Jue. 10/08/17
Aplicación del modelo comercial	1 día	Vie. 11/08/17	Vie. 11/08/17
Muestreo	15 días	Lun. 14/08/17	Lun. 04/09/17

Fuente: elaboración propia.

Figura 11. **Cronograma de actividades**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Project

4.1.2. **Entidades responsables del plan**

- Gerente General
- Gerente de Ventas
- Gerente de Mercadeo

4.1.2.1. **Gerencia General**

El gerente general debe disponer de información válida y confiable del entorno competitivo, para tomar decisiones acertadas en el mercado que maneja Prima Unión S.A., vencer las debilidades, aprovechar las fortalezas y dar respuesta tácticas a nivel de marketing y del plan que se piensa implementar.

4.1.2.2. Gerente de Ventas

Es el máximo responsable de controlar las ventas de toda la empresa, teniendo a su cargo a todo el grupo de vendedores y repartidores de los productos.

4.1.2.3. Gerente de Mercadeo

Es el máximo responsable de esta área dentro de Prima Unión S.A.

Deberá definir las estrategias para que este Plan pueda funcionar correctamente. Planificar, elaborar y gestionar el presupuesto del departamento, bajo unos estándares de eficiencia y optimización de los recursos.

Debe analizar las acciones del departamento y evaluar si el plan de acción puede brindar resultados positivos para este departamento y empresa.

4.2. Selección del canal de distribución

En la selección del canal de distribución de los productos de plástico se determina que el canal al cual deben ir dirigidos los productos es el de productores-minoristas o detallistas, también denominado como canal dos. Este canal tiene un nivel de intermediarios que son los minoristas o detallistas como Walmart. Depensa, Paiz, que serán los puntos de venta de los productos de plástico de Prima Unión S.A.

4.3. Implementación del departamento Comercial

Prima Unión S.A. es una organización que lleva un año de funcionamiento. Ha demostrado capacidad para mantenerse en una industria tan competitiva en el ámbito nacional como el sector de productos de plástico.

Para lograr sostenimiento por un tiempo largo en el mercado se requiere, entre otras cosas, estar a la vanguardia, innovación, brindar bienes y servicios certificados y producidos por mano de obra calificada. Sobre todo ejercer buenos métodos de organización y administración que permitan el óptimo desempeño de la compañía; por lo tanto, podríamos decir que esta empresa ha desarrollado estas y otras características que le brindan estabilidad en el mercado.

Sin embargo, luego de realizar el diagnóstico de la situación actual de la organización desde diferentes contextos, se identifica la posibilidad de implementar o modificar diferentes aspectos a nivel de ventas, con el ánimo de generar y aprovechar nuevas oportunidades que, a la vez, facilitan la obtención de metas y logros tan significativos como crecimiento y expansión.

Cuando se pretende alcanzar crecimiento y llevar los productos a nuevos mercados debemos hacer referencia a aspectos relacionados con el mercadeo y las ventas, analizar el mercado actual y los posibles nuevos mercados, pero sobre todo, identificar estrategias que faciliten el camino y permita la obtención de dichas metas.

Cuando se realiza la descripción a nivel organizacional en Prima Unión S.A. se concluye la falta de un área que se dedique exclusivamente a tratar todos los temas y aspectos relacionados con las ventas.

La propuesta es implementar un departamento comercial en la organización, estructurado, con metas y objetivos claros y definidos, así como con las estrategias que se utilizaran para alcanzarlos. Este departamento permitirá mayor organización y distribución del trabajo y traerá grandes beneficios organizacionales.

La posibilidad de definir estrategias que faciliten un incremento en el nivel de ventas, establecer grupos de ventas que lo permitan, definir nuevos mercados, generar alianzas estratégicas, mejorar las características de los productos, lograr posicionamiento y liderazgo en la industria, entre otras cosas, son algunos de los puntos que se alcanzarán cuando se establezca este departamento.

Es necesaria una planeación estratégica apropiada en la cual se fijen objetivos, tácticas y estrategias para alcanzarlos, seleccionar el personal más acorde para la dirección y las operaciones.

La razón de ser de este departamento es incrementar las ventas de la empresa y dar a conocer sus productos a nivel nacional de una manera rápida, mediante estrategias y tácticas, basándose en la misión y visión de Prima Unión S.A.

4.3.1. Establecimiento de objetivos de ventas

- Definir estrategias, tácticas y planes de ventas. Buscar un incremento en el nivel de ventas de la compañía para el primer y segundo año de funcionamiento.

- Conformar un equipo que se encargue de realizar las ventas dentro de la organización (venta de mostrador) o en contacto directo con el cliente.
- Adquirir nuevos contratos y negocios con nuevos clientes individuales o institucionales.
- Realizar proyecciones de ventas.
- Abrir nuevos puntos de venta en diferentes zonas de la ciudad de Guatemala.

4.3.2. Herramientas de control y apoyo

Las herramientas de control y apoyo que se aplican a la empresa son las siguientes:

- Contabilidad
- Estadística
- Control presupuestario
- Auditoría
- Control de calidad

4.3.3. Dominio del contacto con el cliente

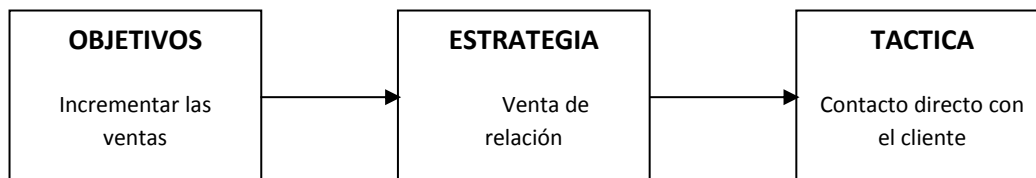
Prima Unión S.A. cuenta con grandes y reconocidos clientes de naturaleza privada, cuya demanda son volúmenes altos de los productos, que representan grandes y significativos ingresos para la compañía. Este es un ejemplo de los contratos que la empresa debe seleccionar y definir como

importantes por los beneficios que conllevan, y trabajar en entablar nuevas relaciones fuertes y duraderas que permitan la continuidad de estos negocios.

Encaminar los esfuerzos de los vendedores a visitar directamente clientes grandes como almacenes de cadena o centros educativos ahora se convertirá en parte esencial cuando se quieran obtener nuevos contratos, pues este tipo de clientes seguramente realicen una o dos compras anualmente, pero cada una de estas se harán en grandes volúmenes. Una vez se cierre el negocio es cuando los vendedores se concentrarán en entablar buenas y fuertes relaciones con dichos clientes.

La participación en ferias y eventos permite interactuar y negociar con los clientes, con las grandes empresas y entidades gubernamentales.

Figura 12. **Estrategia para captación de clientes**



Fuente: elaboración propia.

4.4. Departamento de Atención al Cliente

En el diagnóstico realizado a la empresa Prima Unión S.A. y con miras a establecer un eficiente servicio al cliente, se encontró que no cuenta con un departamento de servicio al cliente, ni con una cultura que oriente las políticas definidas a este respecto. Por lo tanto, una de las estrategias sugeridas es la

implantación de un servicio que preste atención a los clientes de la compañía. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que la implantación de un equipo encargado de la estrategia centrada en el cliente, no significa que toda la responsabilidad deberá recaer sobre este, sino que, tanto el soporte como el compromiso de la organización, son cruciales para cumplir con los objetivos de mejora propuestos.

Ventajas de la creación del equipo para servicio al cliente:

- Aplicación de marketing relacional (uno a uno), segmentando tipos de clientes.
- Identificación de demandas potenciales, actuales y mayor capacidad de respuesta a cambios de mercado.
- Fidelización de clientes.
- Reducción de gastos por duplicidad de labores (desplazamiento, devoluciones, papelería).
- Resolución de conflictos por reclamos.
- Mayor posicionamiento de la empresa en el mercado.
- Disminución de la tasa de deserción de clientes.
- Mayor apertura de mercado.
- Altos niveles de satisfacción de clientes.

Figura 13. Cadena de atención al cliente



Fuente: Mapso. www.espanol.mapsofworld.com. Consulta: noviembre 2017

4.4.1. Rentabilidad del departamento

El futuro de Prima Unión S.A. dependerá sobre todas las cosas de la calidad de atención que le brinde a los clientes. Por tal razón es importante que se desarrolle la habilidad de marketing y de ventas, la capacidad de conseguir permanentemente oportunidades de ventas y clientes nuevos.

La rentabilidad de este departamento se logrará a través del involucramiento y la constancia de todo el equipo de trabajo de todas las áreas que el cliente dure y permanezca con la empresa.

El punto clave y más importante es la calidad personalizada y atención que el equipo de trabajo de Prima Unión S.A. brindara a todos sus clientes.

4.4.2. Importancia y utilidad del departamento

Cada vez es más importante para Prima Unión S.A. que sus clientes tengan una buena experiencia de marca. Los clientes ya no solo necesitan que el producto se adecue a sus necesidades, sino que también la marca se preocupe por ellos.

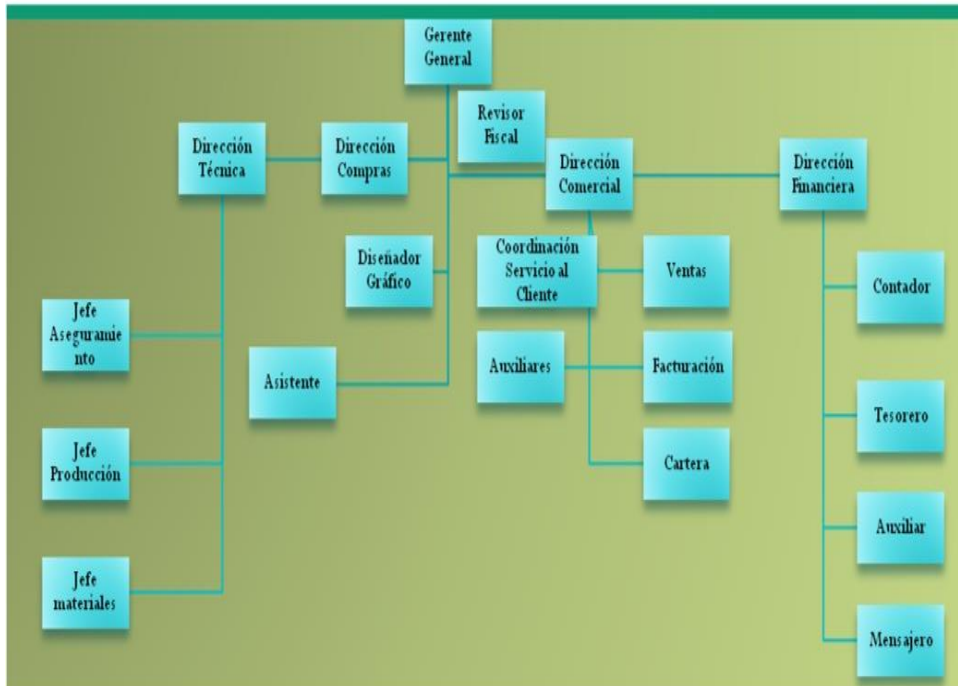
Un estudio de comportamiento del consumidor, realizado en Centroamérica, muestra que el 40 % de los encuestados habló mal de una marca tras haber tenido una mala experiencia; el 50 % afirmó que probaría los productos de una empresa de la competencia y el 93 % confirmó que si las experiencias negativas se volvieran a producir, abandonarían definitivamente el consumo de la marca.

4.4.3. Funciones y estructura del departamento

Para conformar el grupo, equipo o personas encargadas, es necesario determinar cuáles son las funciones requeridas, considerando tanto la perspectiva del negocio como la del personal. Para cumplir este fin es importante en primera instancia determinar el objetivo del Departamento de Servicio al Cliente para Prima Unión S.A. A continuación se presenta el objetivo por implementar:

El objetivo del departamento de servicio al cliente en Prima Unión S.A, en concordancia con su misión y visión, es mantener el más alto nivel de satisfacción en sus clientes y las mejores relaciones con ellos, brindando para ello el soporte y apoyo necesarios en el momento oportuno, a fin de cumplir con sus necesidades y expectativas, poniendo a su disposición los más altos estándares de calidad, tecnología de avanzada en todos sus procesos.

Figura 14. **Organigrama propuesto del Departamento de Servicio al Cliente**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

Funciones generales del departamento:

- Contribuir de manera activa a incrementar la calidad en el servicio.
- Informar, orientar y asesorar sobre los productos y servicios que ofrece la empresa Prima Unión.
- Actualizar permanentemente la base de datos de clientes.
- Investigar y encuestar a los clientes buscando la mejora en el servicio y productos que ofrece Prima Unión.

- Gestionar la atención integral, evacuar de manera satisfactoria todo lo concerniente al proceso de solicitudes, quejas, reclamos, inconsistencias, observaciones de los clientes.
- Ejercer control y evaluación cualitativa y cuantitativa de la información que recibe. Emitir reportes estadísticos periódicos.
- Implementar políticas operativas que conduzcan al mantenimiento de un excelente nivel en la gestión de atención al cliente y público en general.
- Definir procedimientos que contribuyan a estandarizar y optimizar la atención al cliente.
- Controlar el cumplimiento de índices de calidad en la atención.
- Actuar como fuente de información para la compañía.
- Poseer alta capacidad de reacción en la resolución de problemas.
- Apoyar a equipo de ventas.

Para la implantación del equipo o departamento especializado en el servicio al cliente será necesario contemplar los diferentes requisitos que serán necesarios:

- Tecnológicos: tener en cuenta qué tipo de especificaciones son necesarias, como hardware; equipos PC e impresoras y el software necesario que debe contemplar la plataforma por utilizar; además de los equipos de comunicación adecuados incluyendo los *headphones* elementos básicos, de

bajo costo y muy necesarios para los teleoperadores. Se busca la agilización y optimización del flujo de información. La propuesta para el departamento es de cuatro personas; un coordinador y tres auxiliares. Se puede contemplar la posibilidad de contar con cuatro equipos PC con software CRM, una impresora láser, una línea y equipo PBX, cuatro *headphones*, dos equipos fax.

- Humanos: entre los medios humanos está en primera instancia un coordinador, quien será el responsable de dirigir el departamento; a su cargo es preciso que la compañía contemple la contratación de al menos tres personas. Las competencias que debe poseer el coordinador estarán en concordancia con las necesidades de la compañía. Dentro de ellas, de manera indispensable, deberá contar con capacidad de decisión, negociación, comunicación y clara vocación orientada al cliente, así como personal capacitado en labores propias para la prestación de un servicio de óptima calidad por cuanto de este departamento depende en gran medida crear una imagen pública positiva de la compañía.

4.4.4. Metodología del trabajo

A fin de que el departamento funcione correctamente desde el comienzo es importante tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Que el coordinador brinde instrucciones claras, sencillas, comprensibles, completas y específicas. Que ofrezca las explicaciones pertinentes sobre procedimientos y decisiones que infieran con la tarea específica del trabajador.

- Explicar por adelantado los objetivos de acuerdo a los planes, fechas para ejecución y actividades por cumplir según se determine en la programación.
- Confiar y apoyar el personal a cargo.
- Saber delegar responsabilidades apropiadamente.
- A fin de motivar a los colaboradores es pertinente reconocer los méritos y hacer que la dirección apoye y apruebe el buen desempeño. Cuando se requiera es importante hacer el reconocimiento en público
- La efectividad se plantea como tema clave en toda compañía. Un factor importante es proporcionar a los empleados los materiales, recursos, equipo e instrucción apropiados.
- La participación es una necesidad en todas las compañías, además de ser una herramienta muy valiosa, por cuanto los empleados son quienes tienen contacto directo con los clientes. Por ello, es conveniente brindar espacios dando a los empleados la oportunidad de participar y usar su propia iniciativa.
- Proporcionar medios y espacio para su capacitación.

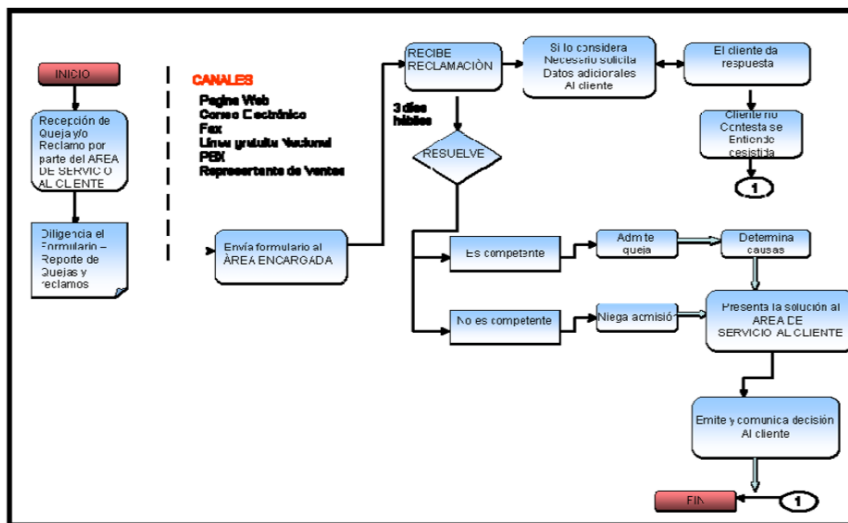
4.4.5. Medidas y plan de acción para mejorar la atención al cliente

Los procedimientos y políticas del departamento deben

encontrarse en total concordancia con las políticas y objetivos de la empresa, involucrando a todas sus áreas funcionales, con énfasis en los empleados del área de servicio al cliente. A fin de que estos presten sus servicios con total excelencia, es necesario contar con personas comprometidas, responsables, proactivas, amables y eficientes, que puedan satisfacer las expectativas del cliente y contribuyan al logro de los objetivos, tanto de la organización como los propios del área.

A continuación se presentan los procedimientos para el trámite de quejas y reclamos.

Figura 15. Procedimiento atención quejas y reclamos



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

- Registro: el primer paso será registrar el reclamo; para ello se ingresarán al sistema los siguientes datos solicitados: cliente, fecha y motivo del reclamo y el sistema asignará un registro a fin de rastrear la solicitud. Acto seguido identificará el departamento responsable.

- Tramitación: a partir de la identificación del departamento responsable, se hará el contacto correspondiente y se enviará el formato diligenciado con la información de la queja y/o reclamo
- Evaluación: en el área correspondiente, la reclamación debe ser evaluada, determinar sus causas y soluciones, emitir la orden para efectuar notas crédito, nuevas factura, aceptar devolución o la solución más conveniente.
- Emisión de documentos: el departamento de servicio al cliente solicitará la información correspondiente a la reclamación hecha y determinará el documento para informar al cliente.
- Cierre: se informa de la solución al cliente, además de ofrecer las disculpas correspondientes.
- Comunicación: el departamento de servicio al cliente comunicará a la persona responsable encargada dependiendo del grado de importancia del hecho presentado, un reporte de la queja y solución presentada a fin de tomar las acciones correctivas. La gerencia, en coordinación con el responsable de cada área, asignará tiempos máximos de respuesta, contemplando criterios de efectividad y eficacia.

4.5. Estrategias de mercadotecnia para los productos de plástico

- Sorteo prelanzamiento

Para que los productos arranque rápidamente, es necesario crear expectación en torno a su lanzamiento, comenzando semanas o incluso meses antes.

Una de las técnicas más populares para conseguirlo es mediante los sorteos y concursos prelanzamiento. Ofrecer los productos en exclusiva a un grupo de persona, a cambio de que esto ayude a correr la voz sobre lo que se avecina.

- Crear contenido compartible

La creación regular de contenidos es una de las estrategias de marketing digital más sólidas, sobre todo a medio y largo plazo.

Invertir tiempo en crear un blog de calidad sobre el negocio o sobre temas relacionados con el mismo que puedan resultar interesantes para los consumidores. El objetivo es conseguir que los propios usuarios los compartan, generando tráfico a tu web de forma regular.

- Implementar un sistema de recomendaciones

El boca a boca sigue siendo un sistema increíblemente efectivo para dar a conocer un producto. De manera natural, los usuarios hablan con sus contactos de los productos que usan y hacen recomendaciones. Pero también puede darse un empujón a la rueda para que el boca a boca o buzz marketing empiece a funcionar a favor de la empresa.

- Cuidar la atención al cliente

La atención al cliente es probablemente una de las áreas en las que una buena selección de personal es más importante. Los embajadores de la empresa deben ser pacientes, tener empatía y ser resolutivos para poder ofrecer la experiencia de cliente que tu marca se merece.

- Implementar el *e-mail marketing*

Para emplear el *e-mail marketing* de manera efectiva, el primer paso es crear una base de datos de los clientes de la empresa. Cuanta más información se pueda asociar a cada uno de ellos, mejor. Considerando aspectos como edad, lugar de residencia, hijos y compras previas o productos por los que han mostrado interés.

A partir de esta información, se podrá crear una estrategia de mensajes altamente personalizada, donde el usuario perciba que los correos que recibe han sido escritos especialmente para él. La automatización del marketing puede ser de gran ayuda a la hora de gestionar toda esta información de manera eficiente.

4.5.1. Estrategia de producto

Las estrategias que se deben llevar a cabo en la empresa se componen de las siguientes siete fases:

- Fase 1. Generación de ideas
 - Fuentes internas de ideas: -I+D

- Fuentes externas de ideas: clientes, competidores, distribuidores y proveedores.
- Fase 2. Evaluación de ideas
 - Los costes de desarrollo del producto aumentan sustancialmente en las últimas fases.
 - Las ideas se valoran contra los criterios. La mayoría de ellas son eliminadas.
- Fase 3. Desarrollo del concepto y prueba
 - Los conceptos de producto proporcionan versiones detalladas de las ideas para los nuevos productos.
 - Las pruebas del concepto preguntan a los consumidores objetivos para evaluar los conceptos de producto.
- Fase 4. Desarrollo de la estrategia de marketing
 - El mercado objetivo, el posicionamiento del producto y los objetivos de ventas, cuota de mercado y beneficios para los primeros años.
 - Precio del producto, distribución y presupuesto de marketing para el primer año.
 - Las ventas a largo plazo y los beneficios y la estrategia del *marketing mix*.
- Fase 5. Análisis de negocio
 - Ventas, costes y proyecciones de beneficios.
- Fase 6. Desarrollo del producto

- Desarrollo del prototipo y prueba.
- Fase 7. Prueba comercial.
 - Prueba en mercados estándar
 - Prueba en mercados controlados
 - Prueba en mercados simulados

4.5.2. Estrategias de precio

- Precio promedio del mercado: las empresas que fabrican productos similares de otros competidores, dentro de una misma categoría, deben cuidar de manera especial el Precio Promedio del Mercado (PPM); es decir, el promedio de precios que tienen los productos iguales o similares. El cálculo del precio promedio debe hacerse sumando el precio al público de todos los productos iguales o similares de un mercado específico (cuidando que sean productos dirigidos al mismo segmento); elimina el precio más alto y el más bajo y se divide entre el total de precios que se sumaron. El resultado es el PPM, que representa lo que el mercado está dispuesto a pagar por el producto.
- La estrategia del precio alto: una primera estrategia de precio consiste en establecer un precio más alto que el precio promedio del mercado de los productos de plástico. Es recomendable cuando el producto que se está comercializando ofrece beneficios y atributos que los demás artículos de su categoría no tienen; pueden ser estos tangibles o intangibles²⁴.
 - La estrategia del precio bajo: ofrecer un precio por abajo del promedio

²⁴ WILLIAMS. Harrison. *Estrategias de promoción*. www.puromarketing.blogspot.com/. Consulta: 25 de octubre 2017.

de la competencia. Cualquiera que sea el caso, la estrategia permitirá colocarse de manera rápida en el mercado; sin embargo, esto puede provocar problemas en el largo plazo, ya que al incrementarse el volumen del negocio, será necesario aumentar paulatinamente el precio para poder mantener finanzas sanas. Esto puede provocar que el consumidor se sienta engañado, lo que daría una mala imagen a la empresa y al producto.

- La estrategia del precio promedio: esta táctica es recomendable cuando el mercado al que se pretende dirigir se encuentra muy pulverizado; es decir, tiene gran cantidad de competidores y un grupo de consumidores exigentes. A través de esta estrategia tendremos ventajas importantes. La más sobresaliente consiste en que podemos incrementar o disminuir el precio de acuerdo con el comportamiento del mercado.

4.5.3. Estrategia de plaza

- Ofrecer los productos vía Internet, llamadas telefónicas, envío de correos, visitas a domicilio.
- Ubicar los productos en todos los puntos de venta.
- Ubicar los productos solamente en los puntos de ventas que sean convenientes para el tipo de producto que se ofrece.
- Ubicar los productos solamente en un solo punto de venta exclusivo de artículos plásticos.

- Hacer uso de intermediarios y, de ese modo, lograr una mayor cobertura de los productos, o aumentar los puntos de ventas.
- Señalizar las vías de acceso al negocio.
- Tener siempre disponible un mapa de la ubicación, impreso y en la web.
- Establecer alianzas estratégicas con otros negocios para colocar los productos en sus tiendas físicas o virtuales.

4.5.4. Estrategia de promoción

- Estrategia para impulsar: incentivar a los vendedores de los productos para promoverlo de la mejor manera.
- Estrategia para atraer: el principal objetivo es el consumidor, no el vendedor, como el caso anterior. Puede ser por medio de cupones de descuento o envío de muestras gratis por correo o algún otro medio.
- Estrategia combinada: se ofrecen incentivos a los comerciantes para promover un producto.
- Reforzamiento de la marca: esta estrategia busca crear lealtad de los consumidores a la marca; un ejemplo es el uso de membresías con las que los clientes pueden adquirir una serie de descuentos y promociones.

- Crear demanda: ofrecer una promoción por tiempo limitado (ejemplo; en la compra de un producto, el segundo es a mitad de precio), un descuento porcentual o demostrar a los consumidores que los productos son mejores que los de la competencia.

4.6. Controles y evaluación del modelo

La última función del proceso de administración de ventas consiste en evaluar y controlar la fuerza de ventas. Es en este punto que se evalúa a los vendedores respecto a si cumplieron los objetivos de venta y siguieron las políticas de administración de cuentas. Se emplean medidas tanto cuantitativas como conductuales para evaluar diferentes dimensiones de las ventas.

- Establecer unos criterios predeterminados para la evaluación de los resultados y la marcha de la actividad:
 - Los criterios de la valoración han de ser cuantitativos y cualitativos.
 - Deben ser informados al personal controlado, para que concentre sus esfuerzos en el logro de los mismos.
- Una medición durante todo el proceso de control, tanto de los resultados obtenidos como de la actividad en curso.
 - Los elementos básicos para medir resultados de la fuerza de ventas son los informes periódicos y los documentos administrativos generados por la gestión.

- Comparar los resultados obtenidos con los criterios preestablecidos para identificar las posibles desviaciones: Las negativas para ser recogidas y analizadas minuciosamente por el controlador, y las positivas para ser transferidas y potenciadas.
- Desarrollar acciones dirigidas a corregir las posibles desviaciones tan pronto como sean detectadas.

4.7. Costos estimados de la propuesta

La propuesta del modelo va a tener un costo total de Q 12 050,00.

4.7.1. Costos en mercadotecnia del producto

A continuación se presenta una tabla con los costos de mercadotecnia:

Tabla X. **Costos de mercadotecnia**

Servicios	Costos (mensual)
Relaciones Públicas	Q 550,00
Marketing Directo	Q 5 000,00
Merchandising	Q 3 000,00
Venta directa	Q 1 000,00
Banners	Q 2 500,00
Total	Q 12 050,00

Fuente: elaboración propia.

4.7.2. Precio de los productos en el mercado

A continuación se presenta una tabla con el precio que tienen los productos en el mercado:

Tabla XI. Precio de los productos

Producto	Precio unidad
Silla plástica	Q 75,00
Banco Plástico	Q 30,00
Mesa Plástica	Q 150,00

Fuente: Prima Unión S.A.

4.7.3. Costos de instalación en el mercado

A continuación se presenta una tabla con los costos de instalación en el mercado:

Tabla XII. Costos de instalación

Descripción	Costos (mensual)
Creación de marca (logotipo)	Q 150 000,00
Gasto de organización	Q 100 000,00
Alquiler de local	Q 75 000,00
Alquiler de anaquel	Q 50 000,00
Total	Q 375 000,00

Fuente: elaboración propia.

4.7.4. Costos por promoción y eventos

A continuación se presenta una tabla con los costos por promoción y eventos:

Tabla XIII. Costos por promoción y eventos

Descripción	Costos (anual)
Producción de comerciales	Q 50 000,00
Pago de agencia publicitaria	Q 40 000,00
Tiempo en medios de comunicación	Q 60 000,00
Muestras	Q 20 000,00
Pago al personal	Q 100 000,00
Promoción en Facebook	Q 25 000,00
Promoción en GoogleAdds	Q 20 000,00
Promoción en aplicaciones	Q 30 000,00
Promoción en radio	Q 30 000,00
Promoción en TV	Q 55 000,00
Promoción en periódicos	Q 10 000,00
Total	Q 440 000,00

Fuente: elaboración propia.

4.7.5. Costos de la reestructuración comercial

A continuación se presenta una tabla con los costos de la reestructuración comercial:

Tabla XIV. **Costos de reestructuración comercial**

Descripción	Costos (anual)
Encuestas	Q 5 000,00
Volantes	Q 20 000,00
Vallas publicitarias	Q 150 000,00
Costo del tiempo administrativo	Q 200 000,00
Planilla a personal involucrado	
Gerente	Q 50 000,00
Logística	Q 40 000,00
Asesor de marca	Q 30 000,00
Compra de nuevo equipo	
Fabricación	Q 100 000,00
Distribución	Q 70 000,00
Nuevos furgones	Q 500 000,00
Total	Q 1 165 000,00

Fuente: elaboración propia.

4.8. Estructura del canal de distribución comercial

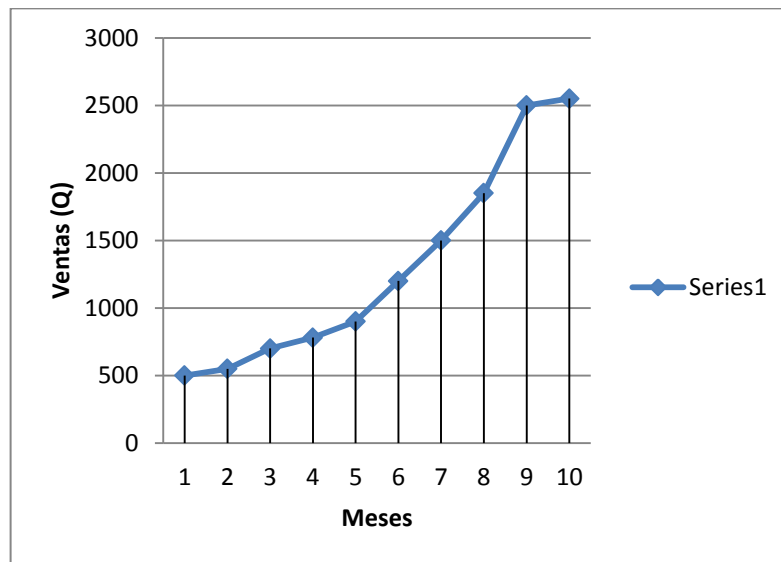
Esta estructura se basa en la demanda estimada de los productos.

4.8.1. Demanda estimada

Para determinar la demanda estimada se recurre a calcular la proyección de demanda basada en un historial de ventas mensual, tomando así mismo datos de encuestas realizadas a los consumidores. El periodo de evaluación de las ventas inicia de junio de 2017, y finaliza en marzo de 2018.

A continuación se muestra la gráfica de control de ventas en el periodo de diez meses:

Figura 16. **Demanda estimada**



Fuente: elaboración propia.

$$V_{nuevas} = V_{orig} - bt$$

Ecuación exponencial $y = 361,53 (1,028)^x$

$$r = 0,9510$$

$$V_{nuevas1} = 500 - 1,028 (1) = 498,97$$

$$V_{nuevas2} = 550 - 1,028 (2) = 548,97$$

$$V_{nuevas10} = 720 - 1,028 (10) = 2\ 548,97$$

Con los datos anteriores de V_{nuevas} , se trabaja ahora la curva como familia cíclica. Se calcula $X_{hor} \& X_{ver}$, para luego hallar los respectivos índices estacionales (desde 1 hasta 10).

$$X_{hor1} = (348.97 + 498.97)/2 = 423.97$$

$$X_{hor2} = (362.94 + 548.97)/2 = 455.96$$

$$X_{hor10} = (441.66 + 2548.97)/2 = 1,495.32$$

$$X_{ver(10)} = (348.97 + 362.94 + + 694.33) / 10 = 510.09$$

$$i_1 = 400.31 / 510.09 = 0.78$$

$$i_2 = 420.78 / 510.09 = 0.82$$

$$i_{10} = 567.99 / 510.09 = 1.11$$

La tabla con todos los datos tabulados se muestra a continuación:

Tabla XV. **Ventas periodo 1**

Meses	Ventas periodo 1 (unidades)	Vnuevas per 1 (unidades)	Xhor (10datos)	IndiceEst.
Junio	500	498,97	550,31	0,78
Julio	550	548,97	567,2	0,82
Agosto	700	698,97	720,6	0,86
Septiembre	780	778,97	785,3	0,91
Octubre	900	898,97	910,25	0,97
Noviembre	1 200	1 198,97	1 210,62	1,01
Diciembre	1 500	1 498,97	1 520,14	1,06
Enero	1 850	1 848,97	1 855,61	1,1
Febrero	2 500	2 498,97	2 515,78	1,12
Marzo	2 550	2 548,97	2 555,58	1,12

Fuente: elaboración propia.

Como siguiente paso se procede a calcular los pronósticos de evaluación para los meses 11, 12, 13 y 14 con la fórmula:

$P_n = X_{orig} * i + bt$ donde: X_{orig} = prom ventas reales originales

$$X_{orig}(10) = (500 + 550 + 700 + + 2500 + 2550) / 10 = 1,303$$

$$P_{11} = 1303 * 1.12 + (1.028) (11) = 2,571$$

$$P_{12} = 1303 * 1.12 + (1.028) (12) = 2,672$$

$$P_{13} = 1303 * 1.13 + (1.028) (13) = 2,486$$

$$P_{14} = 1303 * 1.11 + (1.028) (14) = 2,461$$

Tabla XVI. **Proyección de ventas**

Mes	Ventas (unidades)	Proyección	Error	Error Acumulado
11	2 520	2 571	152	152
12	2 500	2 672	167	319
13	2 550	2 486	185	504
14	2 570	2 461	212	716
15	2 000	2 100	215	931
16	2 300	2 000	220	1 151
17	2 620	2 520	225	1 376

Fuente: elaboración propia.

Para conocer la proyección futura (como familia combinada) procedemos a calcular un nuevo valor de b (pendiente), V_{nuevas} , X_{hor} , X_{ver} , tomando en cuenta la totalidad de los datos. Siguiendo el mismo procedimiento anterior, los valores encontrados son los siguientes:

Ecuación de regresión (forma Lineal) $*y = 361.65 + 12.31x$

El pronóstico de riesgo para el período siguiente se define con la siguiente formulación:

$$X_{orig} (17) = (500 + 550 + \dots + 2550) / 17 = 766.47$$

$$P_{abril} = 766.47 * 0.95 + 12.31(11) = 864$$

$$P_{mayo} = 766.47 * 0.93 + 12.31(12) = 861$$

$$P_{junio} = 766.47 * 0.90 + 12.31(13) = 1011$$

$$P_{julio} = 766.47 * 0.92 + 12.31(14) = 1035$$

$$P_{agosto} = 766.47 * 0.97 + 12.31(15) = 2555$$

$$P_{septiembre} = 766.47 * 1.00 + 12.31(16) = 2600$$

$$P_{octubre} = 766.47 * 1.00 + 12.31(17) = 2570$$

A continuación se muestra una tabla con la demanda estimada para los siguientes meses:

Tabla XVII. **Ventas estimadas**

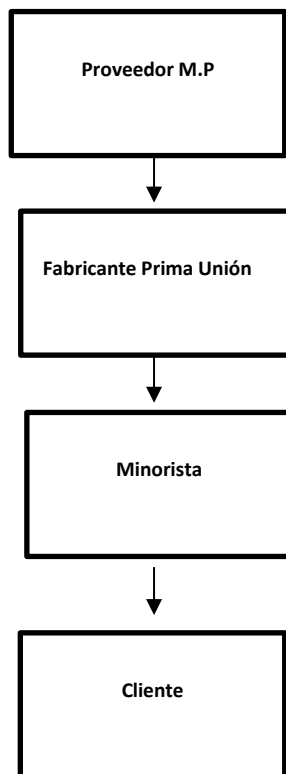
Mes	Proyección (unidades)
Abril	864
Mayo	861
Junio	1 011
Julio	1 035
Agosto	2 555
Septiembre	2 600
Octubre	2 570

Fuente: elaboración propia.

4.8.2. Miembros del canal

Los canales de marketing indirecto incluyen a un intermediario, representado por los minoristas que distribuyen el producto hacia el consumidor final.

Figura 17. **Miembros de canal**



Fuente: elaboración propia.

4.8.3. Definición de catálogo de productos

A continuación se presenta un catálogo con los productos que se van a definir para su incursión en el mercado.

Figura 18. Catálogo de productos plásticos



Sillas multicolor

Alto: 67cm

Ancho: 44cm

Color: varios



Mesas plásticas

Alto: 75 cm

Ancho: 80 cm

Color: varios



Bancos

Alto: 40 cm

Ancho: 20 cm

Color: varios



Fuente: elaboración propia.

4.8.4. Estrategia de abastecimiento

La estrategia que proporciona una venta competitiva a la empresa es brindar productos para el hogar como sillas, mesas y bancos de alta calidad a un menor precio, reduciendo costos por una estructuración del canal de distribución que reduce intermediarios, y que permite al consumidor final adquirir un producto en distribuidoras minoristas.

4.9. Beneficios de la implementación del modelo comercial

- Conocer el mercado: el modelo comercial facilitará a la empresa determinar quiénes son sus clientes potenciales, conocer sus necesidades y objetivos de compra, por medio de estrategias de recolección de datos.
- Comprender a los clientes: determinar los comportamientos de los usuarios y consumidores.
- Mejorar el proceso de venta: gracias a la base de datos de las empresas, la fuerza comercial aumenta significativamente, pues se considera que los tiempos de venta disminuyen y cada uno de los vendedores tiene mayor efectividad.
- Mejorar las campañas de fidelización de clientes: gracias a que las marcas conocen cuáles son los momentos en los que hay mayor consumo por parte de sus clientes, la empresa sabrá cómo efectuar asertivamente las campañas de retención y fidelización de consumidor final.

- Segmentación de mercado: determinar el perfil de cada cliente y la posibilidad de conocer quiénes son las personas que más compran, le permitirá a la marca segmentar sus campañas de manera óptima.

4.9.1. Rentabilidad

La rentabilidad comercial se consigue dividiendo los beneficios obtenidos fruto de las ventas entre las propias ventas conseguidas a lo largo de un periodo de tiempo, en este caso, en un periodo de un año.

$$\text{Re} = (\text{Venta final} - \text{Venta inicial}) / (\text{Venta inicial}) * 100$$

$$\text{Re} = (1\,000\,000 - 400\,000) / (1\,000,00) * 100$$

$$\text{Re} = 32 \%$$

La rentabilidad que el modelo comercial le brindará a la empresa es de un 32 % de aumento en las ventas de los productos para los siguientes dos años, ya que este modelo dará a conocer más sus productos en el mercado.

Como la relación costo-beneficio fue mayor a uno, podemos afirmar que el modelo comercial propuesto seguirá siendo rentable para la empresa. Por cada quetzal que sea invertido en el departamento de mercadeo se obtendrá 1,32 quetzales de ganancia.

En caso de que el dato de rentabilidad comercial no sea adecuado, se pueden llevar a cabo las siguientes alternativas:

- Incrementar ventas: esta es una de las soluciones más obvias para mejorar la rentabilidad comercial. Para conseguir este objetivo la empresa debe establecer una estrategia de ventas, generalmente diseñada por el departamento de marketing.
- Reducir costes: en este caso, la empresa debería reducir costes para así aumentar la rentabilidad comercial, pero solución es más complicada de conseguir respecto de la anterior.

4.9.2. Incremento de ventas

El nivel de las ventas de Prima Unión S.A. aumentará con la implementación del modelo comercial en el departamento de marketing, ya que por medio del nuevo modelo, darán a conocer sus productos a todos los segmentos de mercado por medio de diferentes vías de comunicación.

4.9.3. Incremento de consumidores

El modelo comercial permitirá que los consumidores de Prima Unión S.A. aumenten su consumo por sus productos, debido a que este modelo establecerá nuevas ofertas, cupones, reducción de precios y muestras.

4.9.4. Aceptación en el mercado

Los productos nuevos de Prima Unión serán aceptados por los consumidores por la alta calidad y promoción de los nuevos productos de plástico, debido a la planificación del modelo comercial que se estará implementando.

5. SEGUIMIENTO O MEJORA

5.1. Estadísticas

Se debe de llevar un control estadístico de la demanda de cada uno de los productos en un periodo de seis meses.

5.1.1. Medición de ventas

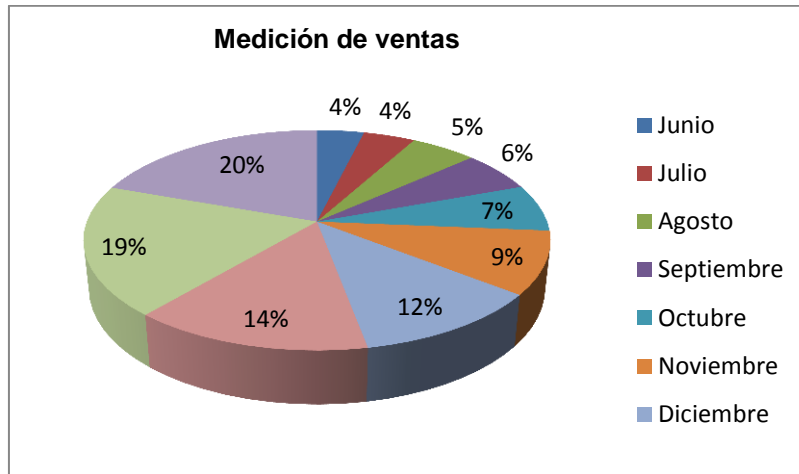
A continuación se presentan los datos con la medición de los primeros 10 meses de ventas de los productos de plástico:

Tabla XVIII. **Medición de ventas**

Años	Meses	Ventas (unidades)
2 017	Junio	500
2 017	Julio	550
2 017	Agosto	700
2 017	Septiembre	780
2 017	Octubre	900
2 017	Noviembre	1 200
2 017	Diciembre	1 500
2 018	Enero	1 850
2 018	Febrero	2 500
2 018	Marzo	2 550

Fuente: Prima Unión S.A.

Figura 19. **Medición de ventas**



Fuente: elaboración propia.

5.1.2. **Medición de participación en el mercado**

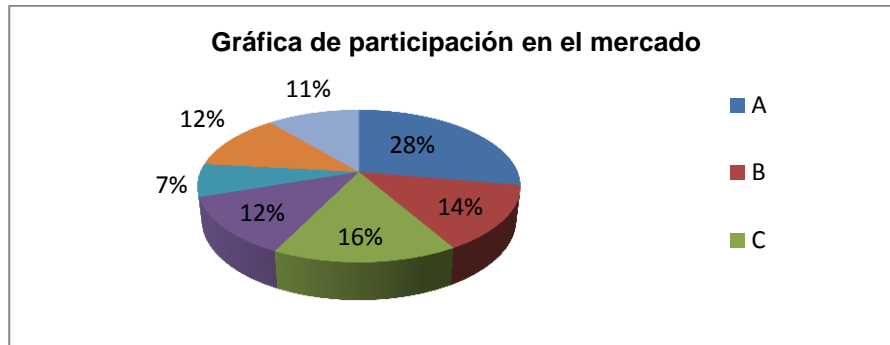
A continuación se presentan los datos con la medición de la participación de mercado que tiene actualmente la empresa:

Tabla XIX. **Participación en el mercado**

Año	Empresas	Ventas (Q) (anuales)	Porcentaje de ventas
2 017	A	800 000,00	28%
2 017	B	400 000,00	14%
2 017	C	450 000,00	16%
2 017	D	360 000,00	12%
2 017	E	200 000,00	7%
2 017	F	350 000,00	12%
2 017	Prima Unión	320 000,00	11%

Fuente: elaboración propia.

Figura 20. **Participación en el mercado**



Fuente: elaboración propia.

Según los datos, Prima Unión S.A. tiene un 11% de participación en el mercado de plástico con respecto a sus demás competidores.

5.1.3. **Medición de nuevos clientes**

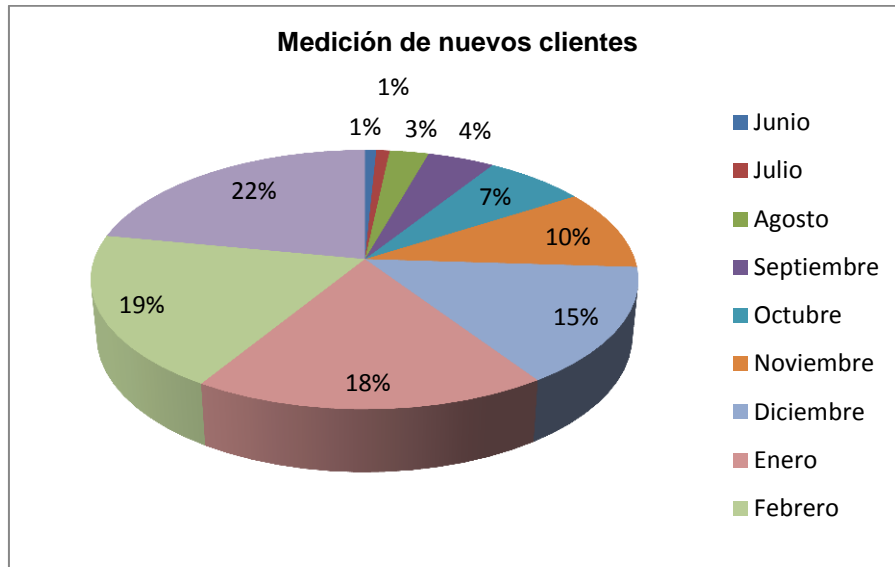
A continuación se presentan los datos con la medición de los clientes:

Tabla XX. **Nuevos clientes**

Años	Meses	Clientes
2 017	Junio	100
2 017	Julio	120
2 017	Agosto	350
2 017	Septiembre	600
2 017	Octubre	900
2 017	Noviembre	1 300
2 017	Diciembre	1 900
2 018	Enero	2 350
2 018	Febrero	2 500
2 018	Marzo	2 850

Fuente: elaboración propia.

Figura 21. **Medición de nuevos clientes**



Fuente: elaboración propia.

5.1.4. **Medición de pérdidas y ganancias**

A continuación se presenta el estado de resultados de la empresa:

Tabla XIV. Estado de resultados

Estado de resultados										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos por Ventas	Q 2 307,33 7,50	Q 2 524,21 5,69	Q 2 629,98 0,33	Q 2 740,17 6,50	Q 2 854,98 9,90	Q 2 974,61 3,97	Q 3 099,25 0,30	Q 3 004,56 1,62	Q 3 364,40 8,55	Q 3 505,37 7,27
(-) Costo de Ventas	Q 1 709,88 8,25	Q 1,932,7 39,79	Q 2,015,2 89,84	Q 2,101,4 41,52	Q 2,191,3 58,48	Q 2,285,2 12,39	Q 2,383,1 83,43	Q 2,322,4 39,47	Q 2,592,2 43,13	Q 2,703,7 39,18
(=) Utilidad Bruta	Q 597,44 9,25	Q 591,47 5,90	Q 614,69 0,49	Q 638,73 4,98	Q 663,63 1,42	Q 689,40 1,59	Q 716,06 6,87	Q 682,12 2,15	Q 772,16 5,42	Q 801,63 8,08
GASTOS										
Gastos Administrativos	Q 36 352,31	Q 36 352,31	Q 36 352,31	Q 36 352,31	Q 36 352,31	Q 36 352,31	Q 36 352,31	Q 36 352,31	Q 36 352,31	Q 36 352,31
Gastos de Ventas	Q 46 146,75	Q 50 484,31	Q 52 599,61	Q 54 803,53	Q 57 099,80	Q 59 492,28	Q 61 985,01	Q 60 091,23	Q 67 288,17	Q 70 107,55
Depreciación de Activos	Q 15 515,18	Q 15 515,18	Q 15 515,18	Q 15 515,18	Q 15 515,18	Q 15 515,18	Q 15 515,18	Q 15 515,18	Q 15 515,18	Q 15 515,18
Amortización del Intangible	Q 10 145,65	Q 10 145,65	Q 10 145,65	Q 10 145,65	Q 10 145,65	Q 3 905,65	Q 3 905,65	Q 3 905,65	Q 3 905,65	Q 42 962,17
Intereses	Q 37 808,04	Q 35 938,63	Q 33 790,30	Q 31 321,44	Q 28 484,22	Q 25 223,69	Q 21 476,70	Q 17 170,65	Q 12 222,14	Q 6 535,31
Total Gastos	Q 145 967,93	Q 148 436,08	Q 148 403,04	Q 148 138,10	Q 147 597,16	Q 140 489,11	Q 139 234,84	Q 133 035,02	Q 135 283,45	Q 171 472,51
(=) Utilidad Operacional	Q 451 481,32	Q 443 039,82	Q 466 287,45	Q 490 596,87	Q 516 034,26	Q 548 912,47	Q 576 832,03	Q 549 087,13	Q 636 881,97	Q 630 165,58
(-) Impuesto 15%	Q 67 722,20	Q 66 455,97	Q 69 943,12	Q 73 589,53	Q 77 405,14	Q 82 336,87	Q 86 524,80	Q 82 363,07	Q 95 532,30	Q 94 524,84
Utilidad antes de impuestos	Q 383 759,12	Q 376 583,85	Q 396 344,33	Q 417 007,34	Q 438 629,12	Q 466 575,60	Q 490 307,22	Q 466 724,06	Q 541 349,68	Q 535 640,74
(-) Impuesto a la renta 25%	Q 95 939,78	Q 94 145,96	Q 99 086,08	Q 104 251,84	Q 109 657,28	Q 116 643,90	Q 122 576,81	Q 116 681,01	Q 135 337,42	Q 133 910,19
(=) Utilidad Neta Después Imptos.	Q 287 819,34	Q 282 437,89	Q 297 258,25	Q 312 755,51	Q 328 971,84	Q 349 931,70	Q 367 730,42	Q 350 043,04	Q 406 012,26	Q 401 730,56

Fuente: elaboración propia.

5.2. Resultado del plan de ventas

A continuación se muestran dos tablas con el resultado del plan de ventas de junio del 2017 a marzo de 2018 y del flujo de efectivo:

Tabla XXII. **Plan de ventas**

Meses	Sillas (unidades)	Mesas (unidades)	Bancos (unidades)	Ingreso
Mes 1	400	600	1 000	Q 21 500,00
Mes 2	3 800	555	1 000	Q 71 400,00
Mes 3	3 500	467	1 500	Q 27 965,00
Mes 4	2 500	547	2 000	Q 24 385,00
Mes 5	2 800	519	2 650	Q 21 493,00
Mes 6	3 800	608	3 000	Q 28 040,00
Mes 7	2 750	456	2 600	Q 21 320,00
Mes 8	3 000	639	2 800	Q 27 566,00
Mes 9	3 500	511	3 500	Q 25 185,00
Mes 10	4 500	670	4 000	Q 33 190,00
Total	30 550	5 572	24 050	Q 274 079,00

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXIII. **Flujo de efectivo**

Meses	Gastos fijos	G. Variables	Ingreso	Flujo neto
Mes 0		Q 140 812,00		Q 140 812,00
Mes 1	Q 9 400,00	Q 1 500,00	Q 21 500,00	Q 61 963,00
Mes 2	Q 9 400,00	Q 1 500,00	Q 71 400,00	Q 18 528,00
Mes 3	Q 9 400,00	Q 1 500,00	Q 27 965,00	Q 14 928,00
Mes 4	Q 9 400,00	Q 1 500,00	Q 24 385,00	Q 28 500,00
Mes 5	Q 9 400,00	Q 1 500,00	Q 21 493,00	Q 30 000,00
Mes 6	Q 9 400,00	Q 1 500,00	Q 28 040,00	Q 30 200,00
Mes 7	Q 9 400,00	Q 1 500,00	Q 21 320,00	Q 30 500,00
Mes 8	Q 9 400,00	Q 1 500,00	Q 27 566,00	Q 30 750,00
Mes 9	Q 9 400,00	Q 1 500,00	Q 25 185,00	Q 40 000,00
Mes 10	Q 9 400,00	Q 1 500,00	Q 33 190,00	Q 42 000,00

Fuente: elaboración propia.

5.3. Rentabilidad obtenida

Se ha obtenido un resultado satisfactorio en cuanto al cumplimiento de ventas y satisfacción de la demanda estimada. El producto se encuentra en una fase de crecimiento, en la cual tiene potencial a ser rentable. Se busca expandir la línea de productos.

5.4. Auditorías

Se llevarán a cabo para el control del desempeño organizacional y discernir si se han alcanzado los objetivos que se desean dentro del departamento de mercadeo.

5.4.1. Internas

Se aplicará la auditoría interna para que ayude al cumplimiento de los planes y programas y mejora de eficiencia de los procesos de atención al cliente.

5.4.2. Externas

Esta auditoría se aplicará para brindar razonabilidad de la información financiera, dando confianza a los usuarios de dicha información.

5.5. Ventajas y beneficios

Las ventajas que tiene implementar una estrategia de estructuración comercial en la empresa es que ayudará a cumplir sus objetivos establecidos.

Así mismo, ayudará que sus productos sean más conocidos en el mercado, para posicionarse entre las marcas más reconocidas existentes en la industria de plástico.

Los beneficios que la estructuración comercial brindará a la empresa son la reducción de costos en la publicidad de sus productos.

5.6. Análisis costo – beneficio

A continuación se presenta el análisis costo-beneficio que brindara la aplicación de modelo sobre las ventas:

Tabla XXIV. Flujo de efectivo

Meses	Gastos fijos	G. Variables	Ingreso	Flujo neto
Mes 0		Q 140 812,00		Q 140 812,00
Mes 1	Q 9 400,00	Q 1 500,00	Q 21 500,00	Q 61 963,00
Mes 2	Q 9 400,00	Q 1 500,00	Q 71 400,00	Q 18 528,00
Mes 3	Q 9 400,00	Q 1 500,00	Q 27 965,00	Q 14 928,00
Mes 4	Q 9 400,00	Q 1 500,00	Q 24 385,00	Q 28 500,00
Mes 5	Q 9 400,00	Q 1 500,00	Q 21 493,00	Q 30 000,00
Mes 6	Q 9 400,00	Q 1 500,00	Q 28 040,00	Q 30 200,00
Mes 7	Q 9 400,00	Q 1 500,00	Q 21 320,00	Q 30 500,00
Mes 8	Q 9 400,00	Q 1 500,00	Q 27 566,00	Q 30 750,00
Mes 9	Q 9 400,00	Q 1 500,00	Q 25 185,00	Q 40 000,00
Mes 10	Q 9 400,00	Q 1 500,00	Q 33 190,00	Q 42 000,00
Total			Q 274 079,00	Q 468 181,00

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXV. **Tasa ponderada**

Cálculo tasa ponderada		
Inversión inicial (monto)	100 %	Q 500 000
C.p	75 %	Q 225 000
Prestamo	25 %	Q 75 000
Tmar	59 %	Anual
Deuda (tasa activa)	12 %	Anual
Tasa ponderada	47 %	Anual
Tasa ponderada mensual	3,94 %	Mensual
Evaluación financiera del proyecto		
VNA(Tasa ponderada mensual, flujo neto)	VPN	Q 300 000
	VAUE	Q 35 793,81
	TIR	Q 11,73 %

Fuente: elaboración propia.

Se quiere determinar si el modelo comercial seguirá siendo rentable y para se analiza la relación costo-beneficio para los próximos dos años.

La proyección de los ingresos al final de los dos años es de Q 468 181,00. Se espera una tasa de rentabilidad del 12 % anual (tomando como referencia la tasa ofrecida por otras inversiones).

Asimismo, se piensa invertir en el mismo periodo Q260 000, considerando una tasa de interés del 20 % anual (tomando como referencia la tasa de interés bancario).

Hallando B/C:

$$B/C = VAI / VAC$$

$$B/C = (300000 / (1 + 0.12)^2) / (260000 / (1 + 0.20)^2)$$

$$B/C = 239158,16 / 180555,55$$

$$B/C = 1,32 \%$$

Como la relación costo-beneficio es mayor que 1, podemos afirmar que el modelo comercial propuesto seguirá siendo rentable para la empresa en los próximos dos años. A modo de interpretación de los resultados, podemos decir que por cada quetzal se invierta en el departamento de mercadeo se obtendrá 0,32 quetzales.

5.7. Sondeos de calidad del producto

Se realizarán nuevas encuestas para que los consumidores de estos nuevos productos den a conocer qué tan satisfechos están con la calidad de cada uno de estos, y que puedan hacer observaciones sobre una nueva línea de productos que estén interesados en consumir.

Efectuar una serie de entrevistas a profundidad a expertos para conocer los aspectos más importantes que los productos tengan en la industria.

Convocar a un grupo de enfoque (*focus group*) para conocer la percepción de los potenciales clientes respecto a un nuevo producto o servicio que se quiera fabricar.

CONCLUSIONES

1. El marco legal que regula la distribución de los productos y servicios es el decreto número 06-2003, Ley de protección al consumidor y al usuario.
2. La rentabilidad de producción de los productos de plástico es de un 32 %.
3. La eficiencia de la organización en el proceso de fabricación de los productos de plástico es de 75 %.
4. Los aspectos básicos para desarrollar una adecuada logística de almacenamiento son la confianza, el mantenimiento y el soporte.
5. El costo total que se determinó para implementar la estructuración del modelo comercial en el departamento de mercadeo es de Q 1 165 000.
6. La política de calidad de la producción de los productos que se estableció está basada en la aplicación de la norma ISO 9001 con la finalidad de optar por la certificación.
7. Se implementó un departamento de servicio al cliente, donde podrán comunicarse al momento de tener una queja o brindar sus opiniones respecto a los cambios que quisiera sugerir de los productos.

RECOMENDACIONES

1. Cada año, realizar estudios acerca de los cambios en gustos y preferencias de los consumidores, para evitar que el modelo comercial implementado en el departamento de mercadeo quede desactualizado por falta de constancia.
2. Aumentar la eficiencia en la producción de las sillas plásticas.
3. Llegar a nuevos mercados fuera de la capital, para incrementar las ventas de los productos.
4. Iniciar nuevos mercados en uno de los departamentos más cercanos a la ciudad, como Sacatepéquez.
5. Contratar personal altamente experimentado para la nueva área de atención al cliente, para que se logre una mejor asesoría.

BIBLIOGRAFÍA

1. FAO. *Canales de distribución y logística*. [en línea]. <<http://www.aliatuniversidades.com.mx/rtm/index.php/producto/canales-de-distribucion-y-logistica/>>. [Consulta: 5 de abril 2017].
2. _____. *Gustos y preferencias*. [en línea]. <<https://www.google.com.gt/#q=gustos+y+preferencias>>. [Consulta: 18 de abril 2017].
3. _____. *Posicionamiento estratégico*. [en línea]. <<http://www.conradoymas.com/posicionamiento-estrategico/>>. [Consulta: 5 de abril 2017].
4. _____. *Segmentación de mercados*. [en línea]. <<https://www.merca20.com/que-es-la-segmentacion-de-mercados/>>. [Consulta: 29 de abril 2017].
5. _____. *Ventajas de hacer una estructuración comercial*. [en línea]. <<http://www.informabtl.com/7-ventajas-de-hacer-unaestructuacion/>>. [Consulta: 2 de abril 2017].
6. FERNÁNDEZ, P, y H. BAHAC. *La gestión de Marketing de Servicios*. Argentina: Granica Ediciones, 2003. 310 p.

7. GARCÍA, M. *Las claves de la Publicidad*. Madrid, España: ESIC Editorial, 2007. 520 p.
8. FISHER, L. *Mercadotecnia*. 4a ed. México: Pearson, 2011. 315 p.
9. RUIZ LÓPEZ, J. *Plan de Mercadeo*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2007. 150 p.
10. RUSSOW LOYD. V. *Posicionamiento de productos*. 2a ed. México: Pearson, 2003. 420 p.

APÉNDICES

Apéndice 1. Costos de reestructuración comercial

Descripción	Costos
Encuestas	Q 5 000,00
Volantes	Q 20 000,00
Vallas Publicitarias	Q 150 000,00
Costo del tiempo administrativo	Q 200 000,00
Planilla a personal involucrado	
Gerente	Q 50 000,00
Logística	Q 40 000,00
Asesor de Marca	Q 30 000,00
Compra de nuevo equipo	
Fabricación	Q 100 000,00
Distribución	Q 70 00000
Nuevos Furgones	Q 500 000,00
Total	Q 1 165 000,00

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 2. **Encuesta nuevos productos para el hogar**

Porque queremos conocerle y saber de sus opiniones de los productos plásticos para el hogar, para evaluar el lanzamiento de una nueva marca, nos gustaría que nos brindara unos minutos de su tiempo para responder la siguiente encuesta:

¿Qué artículos de plástico son los que más utiliza en su hogar?

Sillas

Mesas

Bancos

Otros

¿Qué marcas son las que más consume?

Mega

Guateplast

Novoplast

Otro

¿Estaría dispuesto a comprar una marca nueva de productos plásticos?

Sí

No

¿Qué precio le parecería adecuado para los nuevos productos?

Entre Q20 y Q30

Entre Q40 y Q60

Más de Q100

¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos le atraen de los productos de plástico?

Facilidad de uso

Colores

Continuación apéndice 2.

¿En qué lugar o lugares compra estos productos?

Internet
Tiendas
Supermercados

¿A través de que medio o medios le gustaría recibir información?

Internet
Radio
Correo
TV
Otro

¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos no le atraen del producto?

Diseño
Colores
Tamaño
Presentación
Empaque

¿Con qué frecuencia compra usted los productos de plástico?

1 o 3 veces al mes
1 o 3 veces por semana
1 9 3 veces al año
Todos los días

¿Le gustaría que esta marca llegara a sacar más productos nuevos? Indique qué clase:

- a) _____
b) _____
c) _____

Fuente: elaboración propia.

ANEXOS

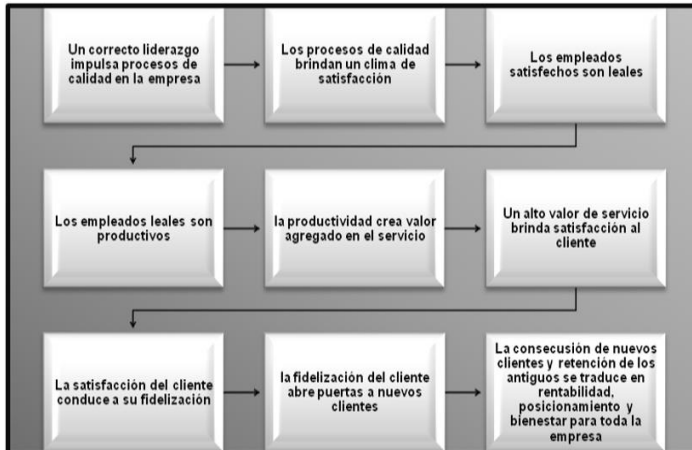
Anexo 1. Mapa del departamento de Guatemala



Fuente: Mapsof. Departamentos. www.espanol.mapsofworld.com.

Consulta: 12 de noviembre 2017.

Anexo 2. Cadena de atención al cliente



Fuente: Mapsof. www.espanol.mapsofworld.com

Consulta: noviembre 2017

Anexo 3. Área de empaque



Fuente: Prima Unión S.A.

Anexo 4. Área de empaque



Fuente: Prima Unión S.A.

