



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

**DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN INGENIERÍA DE MARKETING, PARA EL
MEJORAMIENTO CONTINUO EN LOS PROCESOS COMPETITIVOS, EN UNA
PLANTA PRODUCTORA DE INDUMENTARIA INDUSTRIAL**

Luís Dagoberto López Córdón

Asesorado por el Ing. Roger Fernando Dardón Flores

Guatemala, julio de 2019

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN INGENIERÍA DE MARKETING, PARA EL
MEJORAMIENTO CONTINUO EN LOS PROCESOS COMPETITIVOS, EN UNA
PLANTA PRODUCTORA DE INDUMENTARIA INDUSTRIAL**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

LUÌS DAGOBERTO LÓPEZ CORDÓN

ASESORADO POR EL ING. ROGER FERNANDO DARDÓN FLORES

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, JULIO DE 2019

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton León Bran
VOCAL IV	Br. Luis Diego Aguilar Ralón
VOCAL V	Br. Christian Daniel Estrada Santízo
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

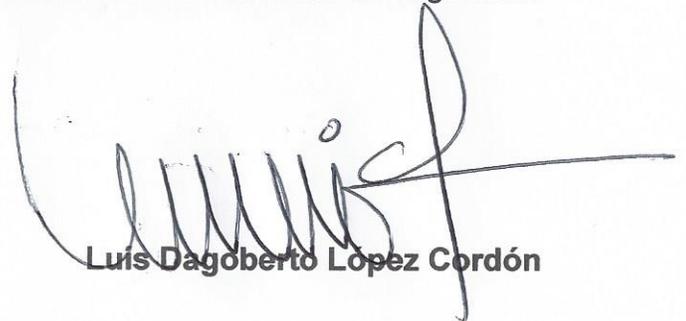
DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
EXAMINADORA	Inga. Martha Guísela Gaitán Garavito
EXAMINADORA	Inga. Nora Leonor García Tobar
EXAMINADORA	Inga. Rocío Carolina Medina Galindo
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

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:

DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN INGENIERÍA DE MARKETING, PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO EN LOS PROCESOS COMPETITIVOS, EN UNA PLANTA PRODUCTORA DE INDUMENTARIA INDUSTRIAL

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial.



Luis Dagoberto Lopez Cordón

Guatemala, 19 de septiembre de 2017

Ingeniero

Ing. Jose Francisco Gomez Rivera

Director

Escuela Mecánica Industrial

Estimado Director de Escuela:

Por este medio hago constar que yo Roger Fernando Dardón Flores, quien me identifico con el número de colegiado 5912, he autorizado la última revisión del trabajo de graduación con el tema "DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN INGENIERÍA DE MARKETING, PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO EN LOS PROCESOS COMPETITIVOS, EN UNA PLANTA PRODUCTORA DE INDUMENTARIA INDUSTRIAL", presentado por Luis Dagoberto López Cordón, quien se identifica con el número de carné 1993-17518, no teniendo más correcciones doy mi Vo. Bo.

Atentamente,


Ing. Roger Fernando Dardón Flores
Colegiado 5912
Roger Fernando Dardón Flores

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA

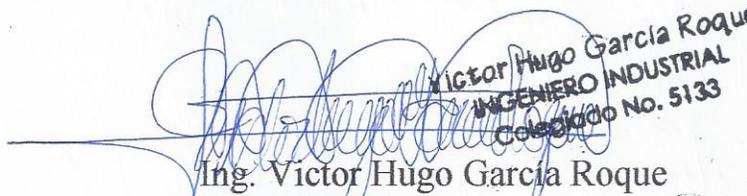


FACULTAD DE INGENIERÍA

REF.REV.EMI.170.017

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN INGENIERÍA DE MARKETING, PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO EN LOS PROCESOS COMPETITIVOS, EN UNA PLANTA PRODUCTORA DE INDUMENTARIA INDUSTRIAL**, presentado por el estudiante universitario **Luis Dagoberto López Cordón**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. Victor Hugo Garcia Roque
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

VICTOR HUGO GARCIA ROQUE
INGENIERO INDUSTRIAL
Colegiado No. 5133

Guatemala, noviembre de 2017.

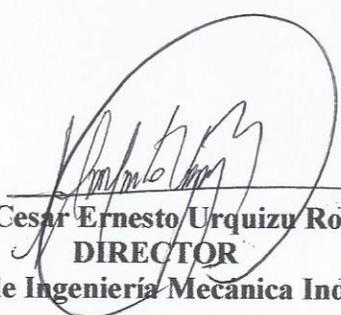
/mgp



REF.DIR.EMI.100.019

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 **DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN INGENIERÍA DE MARKETING, PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO EN LOS PROCESOS COMPETITIVOS, EN UNA PLANTA PRODUCTORA DE INDUMENTARIA INDUSTRIAL**, presentado por el estudiante universitario **Luís Dagoberto López Cordón**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. Cesar Ernesto Urquiza Rodas
DIRECTOR

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, julio de 2019.

/mgp

Universidad de San Carlos
de Guatemala



Facultad de Ingeniería
Decanato

DTG. 317.2019

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, al Trabajo de Graduación titulado: **DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN INGENIERÍA DE MARKETING, PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO EN LOS PROCESOS COMPETITIVOS, EN UNA PLANTA PRODUCTORA DE INDUMENTARIA INDUSTRIAL**, presentado por el estudiante universitario: **Luis Dagoberto López Cordón**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
Decana

Guatemala, julio de 2019

/gdech



ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Por su misericordia y amor en mi vida.
Mi abuela	Ade de León, por su amor y esfuerzo incondicional.
Mis padres	Por el apoyo y amor.
Mi esposa e hijos	Por ser mi motivación.

AGRADECIMIENTOS A:

**Universidad de
San Carlos de
Guatemala**

Mi *alma mater*, por abrirme sus puertas.

Facultad de Ingeniería

Por brindarme los conocimientos necesarios como profesional.

Mi asesor

Ing. Roger Fernando Dardón Flores.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	XIII
LISTA DE SÍMBOLOS	XVII
GLOSARIO	XIX
RESUMEN	XXIII
OBJETIVOS.....	XXV
INTRODUCCIÓN.....	XXVII
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1. La empresa.....	1
1.1.1. Ubicación	1
1.1.2. Historia.....	2
1.1.3. Misión.....	3
1.1.4. Visión	3
1.1.5. Valores.....	3
1.1.6. Productos y servicios que realiza	4
1.1.7. Organización.....	5
1.1.7.1. Organigrama	6
1.2. Plan.....	7
1.2.1. Definición	7
1.2.2. Tipos de planes	7
1.2.2.1. Plan operativo	8
1.2.2.1.1. Fundamento teórico.....	9
1.2.2.1.2. Características operativas	9
1.2.2.2. Plan táctico	10
1.2.2.2.1. Concepto.....	11

	1.2.2.2.2.	Aspectos tácticos.....	11
	1.2.2.3.	Plan estratégico.....	13
	1.2.2.3.1.	Definición del plan estratégico	14
	1.2.2.3.2.	Características.....	14
1.3.		Departamento de marketing y ventas	15
	1.3.1.	Ubicación	15
	1.3.2.	Características.....	16
	1.3.3.	Organización.....	19
1.4.		Ingeniería de <i>Marketing</i>	22
	1.4.1.	Definición	22
	1.4.2.	Características.....	22
1.5.		Mejoramiento continuo.....	23
	1.5.1.	Definición	23
	1.5.2.	Características.....	26
1.6.		Procesos Competitivos.....	26
	1.6.1.	Definición	27
	1.6.2.	Aspectos de procesos competitivos	27
1.7.		Plantas de producción.....	29
	1.7.1.	Definición	29
	1.7.2.	Tipos de plantas de producción	30
	1.7.2.1.	Plantas de producción textil.....	30
	1.7.2.2.	Planta de producción de indumentaria industrial	31
1.8.		Indumentaria.....	31
	1.8.1.	Definición	31
	1.8.2.	Tipos de indumentaria	32
	1.8.2.1.	Indumentaria Industrial	34

	1.8.2.1.1.	Tipos de indumentaria industrial.....	34
	1.8.2.1.2.	Características	35
	1.8.2.1.3.	Especificaciones	36
	1.8.2.1.4.	Importancia de su uso ...	37
2.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL		39
2.1.	Departamento de mercadeo y ventas		39
	2.1.1.	Organización.....	39
	2.1.1.1.	Organigrama	39
	2.1.2.	Análisis de la cultura organizacional	40
	2.1.3.	Integración del Recurso Humano	40
	2.1.4.	Entorno externo del departamento de mercadeo y ventas	41
	2.1.4.1.	Departamento de producción	41
		2.1.4.1.1. Control de calidad.....	42
	2.1.4.2.	Departamento de contabilidad.....	42
		2.1.4.2.1. Créditos y cobros.....	43
	2.1.4.3.	Departamento de logística.....	43
2.2.	Procesos del sistema de ventas.....		44
	2.2.1.	Planeación de ventas	44
	2.2.1.1.	Segmentación	44
	2.2.1.2.	Prospección	45
	2.2.1.3.	Cartera de clientes.....	45
	2.2.1.4.	Metas de ventas	46
	2.2.1.5.	Reportes de ventas.....	46
	2.2.1.6.	Seguimiento post venta	47
	2.2.2.	Integración del Recurso Humano	47
	2.2.2.1.	Reclutamiento	48

2.2.2.2.	Inducción en los productos y procesos ..	48
2.2.2.3.	Capacitación en los productos y servicios	49
2.2.2.4.	Evaluación del desempeño	50
2.2.3.	Dirección Gerencial	50
2.2.3.1.	Gerencia del departamento de ventas ...	50
2.2.3.1.1.	Gerencia de ventas por segmento de mercado...	51
2.2.3.1.1.1.	Alimentos y bebidas	51
2.2.3.1.1.2.	Ingenios y Minería	52
2.2.3.1.1.3.	Bancos y Colegios	52
2.2.3.1.1.4.	Metalúrgicas y Cementeras.....	53
2.2.3.1.1.5.	Hoteles y Restaurantes	53
2.2.3.1.1.6.	Hospitales y Laboratorios	54
2.2.3.1.1.7.	Empresas de Seguridad y Constructoras.....	54
2.2.3.1.1.8.	Telemarketing	55
2.2.4.	Controles y reportes de ventas.....	55
2.2.4.1.	Control de visitas a clientes.....	56
2.2.4.2.	Control de seguimiento a cotizaciones... ..	56
2.2.4.3.	Reporte de productos cotizados.....	56
2.2.4.4.	Reporte de cotizaciones aprobadas y no aprobadas.....	57
2.2.4.5.	Reporte de proyección de nuevos clientes	57
2.3.	Posicionamiento en el mercado	58
2.3.1.	Atributos del producto.....	58
2.3.1.1.	Innovación en el diseño.....	59
2.3.1.2.	Tecnologías de la tela	59
2.3.1.3.	Tendencias de la moda	60

2.3.2.	Calidad y precios	60
2.3.2.1.	Control de calidad en las materias primas	61
2.3.2.2.	Control de calidad por prenda producida	61
2.3.2.3.	Política de mejores precios	63
2.3.3.	Consumidor.....	64
2.3.3.1.	Estudios del mercado	65
2.3.3.2.	Análisis del consumidor final	65
2.3.3.3.	Evaluación de la satisfacción del cliente	67
2.4.	Promoción y publicidad	68
2.4.1.	Material impreso	68
2.4.2.	Muestras de producto	70
2.4.3.	Muestrarios de telas	72
2.4.4.	Página web	73
2.4.5.	<i>Fan page</i> en Facebook.....	75
2.4.6.	Vallas publicitarias	77
2.5.	Tendencias del mercado	79
2.5.1.	Tendencias Tecnológicas	80
2.5.2.	Tendencias político-legales	83
2.5.3.	Tendencias socio-culturales	84
2.5.4.	Tendencias demográfico-ambientales.....	85
2.6.	Capacitación.....	86
2.6.1.	Programa de capacitación interna.....	87
2.6.2.	Curso de ventas externos.....	88
2.6.3.	Capacitación de proveedores.....	89

3.	PROPUESTA PARA DESARROLLAR UN PLAN ESTRATÉGICO DE INGENIERÍA DE <i>MARKETING</i>	91
3.1.	Departamento de mercadeo	91
3.1.1.	Departamento de Mercadeo.....	91
3.1.1.1.	Creatividad.....	92
3.1.1.1.1.	Diseño de campañas	92
3.1.1.2.	Promociones y publicidad.....	92
3.1.1.2.1.	Medios de comunicación.....	93
3.1.1.2.1.1.	Digitales	93
3.1.1.2.1.2.	Escritos	94
3.1.1.2.1.3.	Televisión y Radio	95
3.1.1.3.	Ambiente interno.....	96
3.1.1.3.1.	Recurso Humano.....	96
3.1.1.3.2.	Comunicación interna y participación.....	96
3.1.1.3.3.	Equipo directivo y mandos medios	97
3.1.1.3.4.	Incremento de la motivación.....	97
3.1.1.3.5.	Incremento de la productividad	98
3.1.1.4.	Macro externo.....	98
3.1.1.4.1.	Cliente.....	98
3.1.1.4.2.	Producto	99
3.1.1.4.3.	Técnicas de venta	101
3.1.1.4.4.	Equipo de ventas.....	103
3.2.	Departamento de ventas.....	105
3.2.1.	Contexto competitivo	105
3.2.2.	Imagen.....	106

	3.2.3.	Instalaciones	106
	3.2.4.	Personal de ventas	107
3.3.		Análisis FODA	107
	3.3.1.	Fortalezas	108
	3.3.2.	Oportunidades	109
	3.3.3.	Debilidades	109
	3.3.4.	Amenazas	109
3.4.		Objetivo estratégico.....	110
	3.4.1.	Antecedentes	110
	3.4.2.	Desarrollo de estrategias de ventas	111
		3.4.2.1. Venta personal.....	111
		3.4.2.2. Venta por teléfono	112
		3.4.2.3. Ventas <i>on line</i>	112
3.5.		Ventaja competitiva	113
	3.5.1.	Características del producto.....	113
	3.5.2.	Ventajas del producto	113
	3.5.3.	Servicio al cliente	114
3.6.		Segmentación de mercado	116
	3.6.1.	Definición de mercado	116
	3.6.2.	Tipos de mercado	117
	3.6.3.	Definición de segmentación	120
	3.6.4.	Requisitos para la segmentación del mercado	122
	3.6.5.	Variables y criterios para la segmentación del mercado	124
	3.6.6.	Objetivos de la segmentación del mercado	126
	3.6.7.	Estrategias relacionadas a la segmentación del mercado	126
	3.6.8.	Proceso de segmentación del mercado	128
		3.6.8.1. Estudio técnico	129

	3.6.8.2.	Análisis de la propuesta	129
	3.6.8.3.	Perfiles a trabajar.....	130
3.6.9.		Beneficios de la segmentación del mercado.....	133
	3.6.9.1.	Identificación de necesidades	133
	3.6.9.2.	Crecimiento.....	134
	3.6.9.3.	Posicionamiento	135
	3.6.9.4.	Mejoramiento de la eficiencia	137
	3.6.9.5.	Competidores más específicos	137
	3.6.9.6.	Filtración de los canales de distribución.....	138
	3.6.9.7.	Detección de nuevas oportunidades	140
3.7.		Marketing operativo.....	141
	3.7.1.	Plan de acción	141
	3.7.2.	Dimensión operativa	143
	3.7.3.	Coordinación de la estructura.....	144
	3.7.4.	Temporalidad.....	145
	3.7.4.1.	Corto plazo	145
	3.7.4.2.	Mediano plazo	146
	3.7.4.3.	Largo plazo	146
3.8.		Marketing estratégico	146
	3.8.1.	Análisis de mercado	147
	3.8.2.	Elección de la estrategia	148
3.9.		Comunicación.....	148
	3.9.1.	Publicidad	148
	3.9.2.	Promoción de ventas.....	149
	3.9.3.	Relaciones públicas.....	149
4.		IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	151
	4.1.	Departamento de mercadeo	151
	4.1.1.	Nuevas tendencias creativas.....	151

4.1.2.	Campañas publicitarias	151
4.1.2.1.	Medios digitales	152
4.1.2.2.	Pedidos en línea	152
4.1.2.3.	Vallas publicitarias	152
4.1.3.	Medios de comunicación	153
4.1.4.	Digital	153
4.1.5.	Escritos	154
4.1.6.	Televisión y Radio	154
4.1.7.	Ambiente interno.....	155
4.1.7.1.	Mejorar el clima organizacional	155
4.1.7.2.	Estrategias de comunicación interna....	156
4.1.7.3.	Compromiso de la Gerencia.....	156
4.1.7.4.	Motivación al cambio	157
4.1.7.5.	Incentivos por productividad.....	157
4.1.7.6.	Clientes	159
	4.1.7.6.1. Programa de fidelización	
	161
	4.1.7.6.2. Muestras de producto..	162
	4.1.7.6.3. Estrategia de Ventas ...	162
4.2.	Equipo de ventas Departamento de ventas	163
4.2.1.	Capacitación en ventas	164
4.2.2.	Mejora en la imagen del vendedor	164
4.2.3.	Adecuación de las instalaciones	166
4.3.	Análisis FODA	167
4.3.1.	Fortalezas del departamento de ventas	168
4.3.2.	Oportunidades del mercado nuevo y actual.....	168
4.3.3.	Debilidades de los vendedores	168
4.3.4.	Amenazas provenientes de la competencia.....	169
4.4.	Objetivo estratégico.....	169

4.4.1.	Equipo de ventas	169
4.4.2.	Conocimiento del cliente	170
4.4.2.1.	Venta personal.....	170
4.4.2.2.	Venta por teléfono	171
4.4.2.3.	Ventas <i>on line</i>	171
4.5.	Ventaja competitiva	172
4.5.1.	Características del producto.....	172
4.5.2.	Ventajas del producto.....	173
4.5.3.	Servicio al cliente.....	174
4.6.	Segmentación de mercado	176
4.6.1.	Definición de mercado.....	177
4.6.2.	Tipos de mercado.....	177
4.6.3.	Definición de segmentación	178
4.6.4.	Requisitos para la segmentación del mercado	178
4.6.5.	Variables y criterios para la segmentación del mercado	179
4.6.6.	Objetivos de la segmentación del mercado	180
4.6.7.	Estrategias relacionadas a la segmentación del mercado.....	181
4.6.8.	Proceso de segmentación del mercado	181
4.6.8.1.	Estudio estratégico	182
4.6.8.2.	Análisis de segmentos.....	183
4.6.8.3.	Perfiles Potenciales	184
4.6.9.	Beneficios de la segmentación del mercado.....	185
4.6.9.1.	Identificación de necesidades	185
4.6.9.2.	Crecimiento.....	186
4.6.9.3.	Posicionamiento	187
4.6.9.4.	Mejoramiento de la eficiencia	188
4.6.9.5.	Competidores más específicos	188

	4.6.9.6.	Filtración de los canales de distribución	189
	4.6.9.7.	Detección de nuevas oportunidades	189
4.7.		Marketing operativo	191
	4.7.1.	Plan de acción	191
	4.7.2.	Dimensión operativa	192
	4.7.3.	Coordinación de la estructura.....	193
	4.7.4.	Temporalidad	194
	4.7.4.1.	Corto plazo.....	195
	4.7.4.2.	Mediano plazo	195
	4.7.4.3.	Largo plazo	195
4.8.		Marketing estratégico	196
	4.8.1.	Análisis de mercado	197
	4.8.2.	Elección de la estrategia.....	197
4.9.		Comunicación.....	199
	4.9.1.	Publicidad	200
	4.9.2.	Promoción de ventas	200
	4.9.3.	Relaciones públicas.....	201
5.		SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA	203
5.1.		Evaluación de resultados	203
	5.1.1.	Medición de rendimiento.....	203
	5.1.2.	Análisis de tareas	207
	5.1.3.	Análisis de Pareto.....	210
5.2.		Desempeño y productividad.....	211
	5.2.1.	Desempeño del área	211
	5.2.2.	Productividad	212
	5.2.3.	Indicadores	213
	5.2.4.	Resultados.....	215
	5.2.5.	Evaluación	216

5.3.	Seguimiento.....	220
5.3.1.	Capacitación	220
5.3.2.	Políticas de motivación	222
5.4.	Perspectivas a futuro.....	223
5.5.	Globalización	225
CONCLUSIONES		229
RECOMENDACIONES		231
BIBLIOGRAFÍA		233

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Ubicación de la empresa objeto de estudio	2
2.	Organigrama empresarial.....	6
3.	Pasos para un plan operativo.....	8
4.	Desarrollo del Plan táctico.....	11
5.	Fases del plan estratégico	13
6.	Funciones del marketing	17
7.	Organización	21
8.	Proceso de mejoramiento continuo.....	24
9.	Planta de producción textil	30
10.	Tipos de indumentaria	34
11.	Simbología industrial	36
12.	Material Impreso.....	70
13.	Muestras de playeras	72
14.	Muestrarios de tela	73
15.	Página web	75
16.	Página de Facebook	77
17.	Vallas publicitarias.....	79
18.	Tecnología en sudaderas.....	81
19.	Tecnología adherente	82
20.	Tecnología en ropa para ejercitarse	82
21.	Tecnología en ropa de bebés.....	82
22.	Indumentaria Cultural	84
23.	Indumentaria Religión	84

24.	Indumentaria según el clima	86
25.	Capacitación Indumentaria Interna	88
26.	Cierre de ventas	89
27.	Proceso de ventas.....	102
28.	Estructura del programa en cinco fases	104
29.	Proceso de Servicio al Cliente	115
30.	Mercados.....	119
31.	Proceso de Segmentación	121
32.	Requisitos para la segmentación de mercado.....	123
33.	Tipos de segmentación de mercado.....	125
34.	Estudio técnico para mercado.....	132
35.	Posicionamiento de la empresa	136
36.	Canales distribución	139
37.	Coordinación de la estructura	144
38.	Estrategia de venta	163
39.	Características mejoradas del vendedor	165
40.	Instalaciones interiores de la empresa	167
41.	Características del servicio al cliente	175
42.	Canales de distribución.....	189
43.	Elementos de aportación para la medición de rendimiento.....	205
44.	Enlace de por nivel del análisis de Evaluación	208
45.	Resultado de evaluación de desempeño.....	216
46.	Sistema de capacitación propuesto para Unicomers	221
47.	Posicionamiento de la empresa	224
48.	Resultado de posición del mercado.....	225
49.	Elementos de la Globalización.....	226

TABLAS

I.	Productos de la empresa	4
II.	Medios digitales.....	153
III.	Medios escritos.....	154
IV.	Proceso de seguimiento clientes.....	160
V.	Hoja de evaluación de rendimiento	206
VI.	Hoja de análisis de tareas empresa Unicomers	209
VII.	Evaluación Pareto	210
VIII.	Evaluación de desempeño por área	216
IX.	Formato de eficiencia	217
X.	Formato de medición de productividad	218
XI.	Formato de indicadores.....	219
XII.	Posicionamiento de la Empresa Unicomers	223
XIII.	Posicionamiento seguido de la propuesta	224

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
h	Hora
km	Kilómetro
KW	Kilowatts
m	Metro
m²	Metro cuadrado
min	Minuto
%	Porcentaje
Q	Quetzales
T	Tonelada
u	Unidad

GLOSARIO

- Atención al cliente** Se refiere al servicio que prestan y proporcionan las empresas de servicios o que comercializan productos, entre otras, a sus clientes para comunicarse directamente con ellos. En caso que estos necesiten manifestar reclamos, sugerencias, plantear inquietudes sobre el producto o servicio en cuestión, solicitar información adicional, solicitar servicio técnico, entre las principales opciones y alternativas que ofrece este sector o área de las empresas a sus consumidores, los clientes de una empresa deberán comunicarse con este servicio.
- Barrera de entrada** Es un concepto de la ciencia económica que refiere a un obstáculo que surge en el camino de una firma que quiere ingresar en un nuevo mercado. Las barreras de entrada son una medida de la competitividad de un mercado.
- Calidad** Es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere la capacidad de satisfacer necesidades y expectativas del consumidor; tales propiedades o características pueden ser, por ejemplo, la presentación, la conservación, la durabilidad, el precio, la oportunidad de compra, el

servicio de pre y post venta, la estética, la rapidez en el servicio, la buena atención, entre otros.

Canal de distribución Se le designa al conjunto de los medios utilizados para hacer con que el producto o servicio llegue desde el fabricante hasta el consumidor/usuario final.

Competencia Es la circunstancia en la que dos entidades se relacionan con los recursos de un medio determinado intentando acapararlos por completo y perjudicando a la otra; en otras palabras, una relación de competencia entre dos criaturas implica que cada una se beneficia perjudicando a la otra.

Demanda Para la economía, la demanda es la suma de las compras de bienes y servicios que realiza un cierto grupo social en un momento determinado. Puede hablarse de demanda individual (cuando involucra a un consumidor) o demanda total (con la participación de todos los consumidores de un mercado).

Estrategia Una estrategia es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto.

Logística Proviene del inglés logistics, la logística es el conjunto de los medios y métodos que permiten llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio. La

logística empresarial implica un cierto orden en los procesos que involucran a la producción y la comercialización de mercancías.

Marketing

Es un sistema total de actividades mercantiles, encaminada a planear, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen las necesidades de los consumidores potenciales.

Mercadeo

Se refiere a todo lo que se hace para promover una actividad, desde el momento que se concibe la idea, hasta el momento que los clientes comienzan a adquirir el producto o servicio en una base regular.

Mercado

Este concepto describe al ámbito, ya sea físico o virtual, en el cual se generan las condiciones necesarias para intercambiar bienes y/o servicios.

Oferta

Acción de ofrecer un producto para su venta, especialmente cuando se ofrece a un precio más bajo de lo normal. El término oferta se deriva del latín *offerre*, es una propuesta que se realiza con la promesa de ejecutar o dar algo.

Precio

Viene del latín *pretium*, es el 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 abonar para concretar la operación.

RESUMEN

El presente estudio de ingeniería denominado: Desarrollo de un plan estratégico en ingeniería de marketing, para el mejoramiento continuo en los procesos competitivos, en una Planta productora de indumentaria industrial, plantea como objetivo de investigación, desarrollar de un plan estratégico de ingeniería en marketing, para el mejoramiento continuo en los procesos competitivos, en una planta productora de indumentaria industrial.

Siguiendo la premisa anterior es importante resaltar que actualmente el departamento de mercadeo y ventas de Unicomer S.A. trabaja sin ningún plan a corto, mediano ni a largo plazo, la gerencia ha detectado un estancamiento en las ventas, y sabiendo que para adaptarse y responder a los continuos cambios del mercado en la actualidad, es indispensable contar con un plan que defina el rumbo de la organización, se presenta una oportunidad para desarrollar un plan estratégico de ingeniería en *marketing*, que eficiente los procesos competitivos y logre reducción de costos y el incremento de las ventas y utilidades.

En el desarrollo del trabajo se hará énfasis en todos los aspectos que conlleva la realización de un plan estratégico de marketing. El plan estratégico de ingeniería en marketing, es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. Este tipo de plan exige una metodología a seguir con cierta precisión. Se debe identificar a los competidores existentes, por medio de la herramienta FODA, análisis de los productos, precios, descuentos, ubicación, facturación, diseño, fabricación, finanzas, políticas de venta, canales de distribución empleados, publicidad y promoción, entorno y situación del

mercado, situación económica, política, legal, tecnológica, comportamiento del consumidor, patrones de uso del producto, costumbres del sector, de la industria o el mercado, tendencias y evolución posible del mercado.

OBJETIVOS

General

Desarrollar un plan estratégico de ingeniería en marketing, para el mejoramiento continuo en los procesos competitivos, en una planta productora de indumentaria industrial.

Específicos

1. Proponer estrategias de ventas que incrementen la eficiencia en los procesos actuales.
2. Minimizar los costos de operación en el departamento de mercadeo y ventas.
3. Proponer técnicas administrativas para el buen funcionamiento del sistema, ventas y de la gestión de recursos.
4. Formular las condiciones laborales de los empleados y proponer mejoras para aumentar el desempeño.
5. Analizar el desarrollo de las funciones de mercadeo y la administración del recurso humano, para obtener un servicio eficiente.
6. Mejorar la planeación y la comunicación interdisciplinarias, con el propósito de mejorar el sistema administrativo.

7. Incrementar las utilidades al incrementar el volumen de las ventas.

INTRODUCCIÓN

La empresa objeto de estudio es una planta industrial que actualmente se dedica a la confección de indumentaria para uso industrial, utilizando en sus líneas de producción materias primas importadas que cumple con estándares y especificaciones internacionales.

El plan estratégico de ingeniería en *marketing*, en el proceso de ventas es un componente de gran importancia, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica. Incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la empresa debe alcanzar para permitir modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias del mercado.

El plan estratégico de ingeniería en *marketing* en los procesos competitivos de la empresa, realizar un "mapa" de las probables decisiones futuras de la organización. Toda empresa se enfrenta a la incertidumbre de qué puede pasar en el futuro y cómo se debe actuar de manera conveniente para cumplir los propósitos fundamentales. La construcción de probables escenarios a partir del uso de tecnologías y herramientas que se han ido incorporados a las metodologías del plan estratégico permite predecir rutas alternativas y elegir la que a criterio resulte la más probable.

El mercado en el cual se desenvuelve de la empresa, es el de uniformes para industrias de alimentos, bebidas carbonatadas, empresas de telefonía, instituciones bancarias, ingenios azucareros e industrias metalúrgicas, industrias farmacéuticas, entre otros.

Las líneas de producción principales de la empresa Unicomer son: Camisas para técnicos con franjas reflectivas, overoles industriales, pantalones de lona, batas, gabachas deflectoras, gorras, confeccionadas con telas anti fugantes, anti fluidos, alta resistencia, que son específicas para cada aplicación en la industria, dichas telas en mayor porcentaje son importadas y producidas bajo estándares y normas internacionales, que permiten garantizar la calidad de las prendas que se producen.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. La empresa

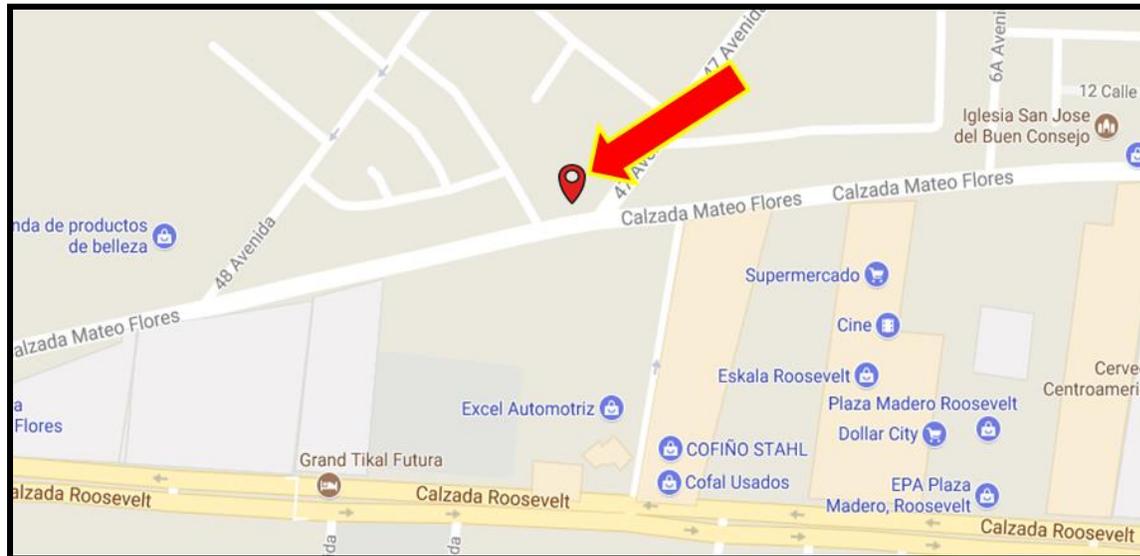
La empresa objeto de estudio, se dedica a diseñar y producir, uniformes para empresas, colegios, ejecutivos entre otros, brindándole al cliente un excelente servicio en cuestión de la tela para la prenda que sea solicitada, según sea el campo, la empresa cuenta con ingenieros especializados en las industrias de alimentos y bebidas, ingenios y minería, bancos y colegios, metalurgias y cementeras, hoteles y restaurantes, hospitales y laboratorios, empresas de seguridad y constructoras estos con el objetivo de que la tela con la que se elaboren las prendas sean las indicadas para su entorno.

A continuación, en el siguiente apartado se muestra la ubicación, historia, misión, visión, valores, productos y los servicios que la empresa objeto de estudio realizado.

1.1.1. Ubicación

La empresa objeto de estudio, se ubica en 13 calle 3-21 zona 3 de Mixco, residencial Kajaval Guatemala C.A.

Figura 1. **Ubicación de la empresa objeto de estudio**



Fuente: google/imágenes.com

1.1.2. **Historia**

La empresa objeto de estudio dio inicio a sus actividades en 1985, siendo su primera ubicación en la colonia La Florida en la ciudad de Guatemala. Al inicio era un taller de tipo artesanal en el cual laboraban 5 trabajadores, entre ellos el dueño y fundador, el señor Carlos de Paz, pero en 1992, se trasladan a donde se encuentran actualmente, debido a causas como ampliar sus instalaciones, capacidad de producción y cantidad de personal.

Ya en la nueva sede la empresa está enfocada principalmente en la elaboración de uniformes deportivos, industriales entre otros promocionales, pero dado que se logró apreciar que en el mercado de la ciudad de Guatemala existía una demanda, en cuanto a la elaboración de uniformes para establecimientos escolares, se amplía el enfoque original que tenía logrando

con esto un crecimiento empresarial. La meta como empresa es lograr ser reconocidos en el mercado nacional, buscando siempre la innovación en cuanto a tecnologías, herramientas y elaboración de sus productos.

1.1.3. Misión

Somos una empresa dedicada al diseño y producción de uniformes escolares, industriales, ejecutivos entre otros, Así como artículos promocionales con los mejores estándares de calidad. Contamos con un grupo humano competente enfocado a alcanzar los objetivos de la empresa y satisfacer las necesidades de la sociedad.

1.1.4. Visión

Somos una empresa que ofrece la mejor opción de artículos promocionales y uniformes en general, con una constante innovación en diseños y productos de excelente calidad, disponibilidad y servicio, teniendo cobertura regional, siendo reconocidos por nuestra solidez y valores apegados a la ética.

1.1.5. Valores

- Servicio: atender diariamente con calidad los requerimientos del cliente, es parte central en la relación laboral.
- Excelencia: cumplir con eficiencia, perseverancia y responsabilidad la prestación del servicio y entrega de los productos.

- **Honestidad:** cumplir a cabalidad en lo financiero, laboral y personal con el cliente externo e interno, marca la diferencia positiva en nuestra empresa.

1.1.6. Productos y servicios que realiza

La empresa comercializa productos de vestimenta para distintas áreas de empresas y organizaciones. Los productos se clasifican para su mayor comodidad, en varios grupos: ejecutivo, casual, industrial, promoción y escolar, entre otros. A continuación se presenta una tabla para mayor comprensión de la temática.

Tabla I. **Productos de la empresa**

Promocionales	Uniformes	Casual	Uniformes Industriales	Uniformes Ejecutivos
Pachones	Camisas	Camisas Tipo Polo	Filipinas	Camisas
Mochilas	Pantalones	Camisas Tipo Columbia	Overoles	Blusas
Llaveros	Playeras	Playeras	Batas	Pantalones
Lapiceros	Camisas Tipo Polo	Jeans	Zapatos	Chalecos
Gorras	Suéteres	Chumpas		
Bolsas	Deportivos	Pants		
Tazas	Chalecos			

Fuente: elaboración propia.

1.1.7. Organización

La organización de la empresa objeto de estudio se conforma por el Gerente General y a su vez desglosa los siguientes departamentos:

- Departamento Administrativo
 - Gerente de Recurso Humanos
 - Secretaria
 - Encargado de almacén
 - Encargado de seguridad

- Departamento de Marketing
 - Gerente de Marketing
 - Ejecutivo de ventas
 - Diseño de productos
 - Diseñador publicidad
 - Atención al cliente

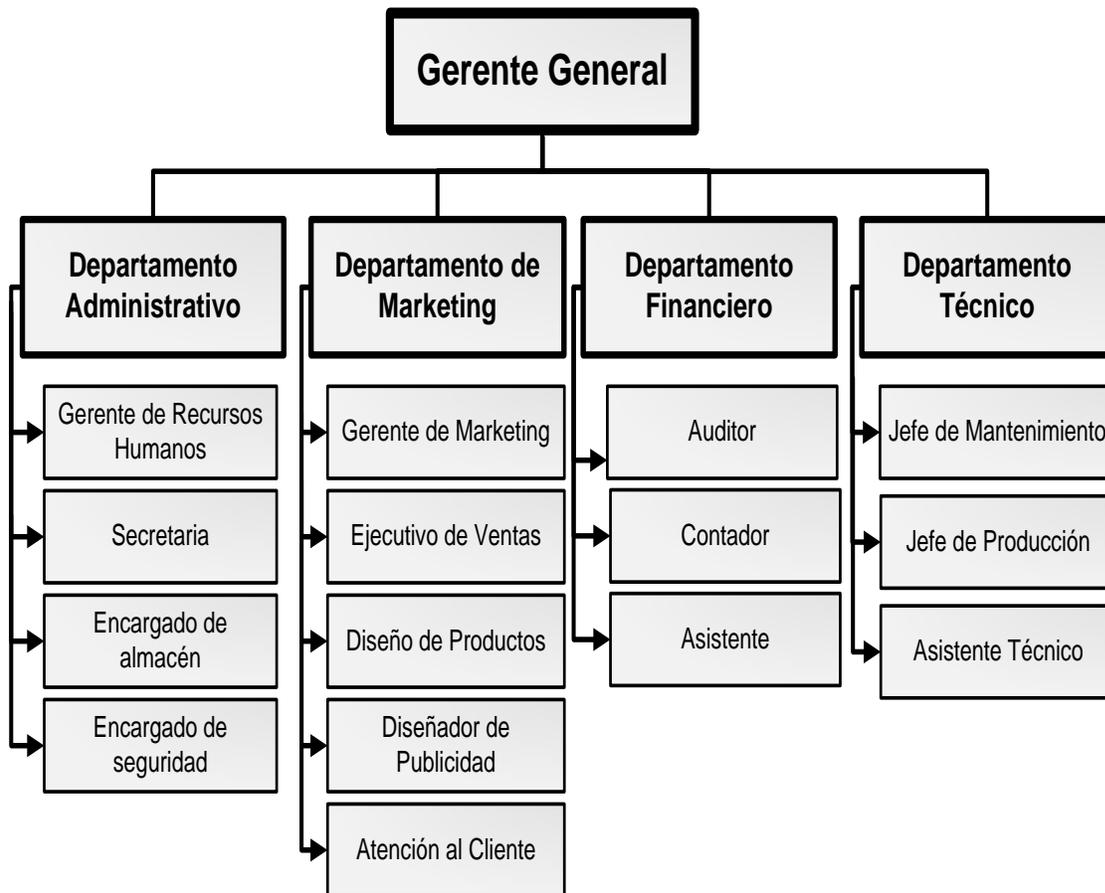
- Departamento Financiero
 - Auditor
 - Contador
 - Asistente

- Departamento Técnico
 - Jefe de mantenimiento
 - Jefe de producción
 - Asistente técnico

1.1.7.1. Organigrama

En la siguiente figura se muestra la división de tareas de la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, el asesoramiento del departamento, los jefes de cada grupo del personal, trabajadores, y otros; el organigrama de la empresa objeto de estudio Unicomers se presenta en la siguiente figura:

Figura 2. Organigrama empresarial



Fuente: elaboración propia.

1.2. Plan

En los siguientes apartados se describe la importancia de los planes dentro de las empresas. A continuación se da el concepto de plan, seguidamente se dan los tipos de planes existentes en la actualidad, estos se definen por niveles, está el plan operativo, el plan táctico y por último el plan estratégico, se muestra la definición y características de cada plan mencionado.

1.2.1. Definición

Un plan decide la forma de utilización de los espacios territoriales, la concreción dependerá del ámbito del plan. Si el plan fuere municipal se debe trabajar con mayor detalle que si es regional.

Es el resultado de un arduo proceso de selección, por parte de la gerencia, entre varias buenas alternativas, e indica un compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos, descartando otras formas de actuar que resultan menos deseables. Pero para poder llevar a cabo un plan efectivo debe conocerse el negocio de la empresa y su entorno, lo cual implica investigar y analizar estos elementos para obtener una definición clara, concisa, objetiva y real del mismo.

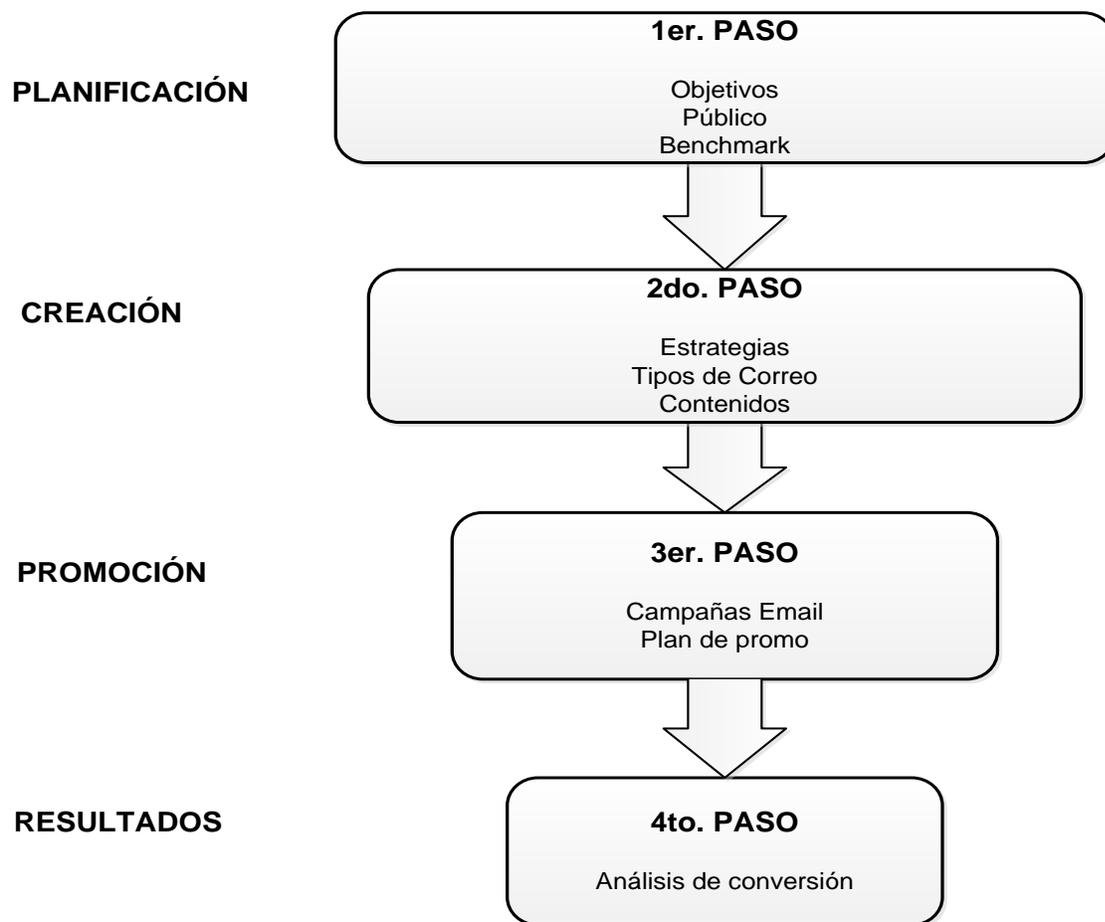
1.2.2. Tipos de planes

En el siguiente apartado se muestran y describen los tipos de planes, que pueden ser: el plan operativo, el plan táctico y el plan estratégico, presentando a su vez el fundamento teórico y las características de cada uno.

1.2.2.1. Plan operativo

A continuación se detallará el fundamento teórico del plan operativo, el cual se debe diseñar al inicio de todo plan estratégico en ingeniería de marketing, para poder proyectar el plan táctico y finalmente el plan estratégico, para el mejoramiento continuo en los procesos competitivos de la empresa objeto de estudio.

Figura 3. Pasos para un plan operativo



Fuente: elaboración propia.

1.2.2.1.1. Fundamento teórico

El plan operativo describe el día a día de conducir la empresa. El plan operativo traza una hoja de ruta para lograr los objetivos tácticos dentro de un plazo realista. Este plan es muy detallado y hace énfasis en los objetivos a corto plazo. “Incrementar las ventas a 150 unidades/día”, o “contratar 50 nuevos trabajadores”, son ambos ejemplos de objetivos de planes operativos. Crear el plan operativo es responsabilidad de los gestores y supervisores de bajo nivel.

1.2.2.1.2. Características operativas

- Planes de uso único: estos planes son creados para eventos/actividades que solo ocurrirán una vez. Esto puede ser un programa de ventas, una campaña de marketing, un proceso de selección, entre otros. únicos y de carácter excepcional. Los planes de uso único suelen ser muy específicos.
- Planes permanentes: estos planes pueden utilizarse en múltiples configuraciones de forma permanente. Los planes permanentes pueden ser de varios tipos, como los siguientes:
 - Políticas: una política es un documento general que dicta cómo los gestores deben abordar un problema. Influye en la toma de decisiones a nivel micro. Planes específicos sobre contratación de trabajadores, finalizar la relación con proveedores, entre otros. son ejemplos de políticas.
 - Reglas: las reglas son normativas específicas según las cuales la empresa funciona. Las reglas tienen un carácter rígido y deben ser cumplidas rigurosamente. “No fumar dentro de las instalaciones”, o

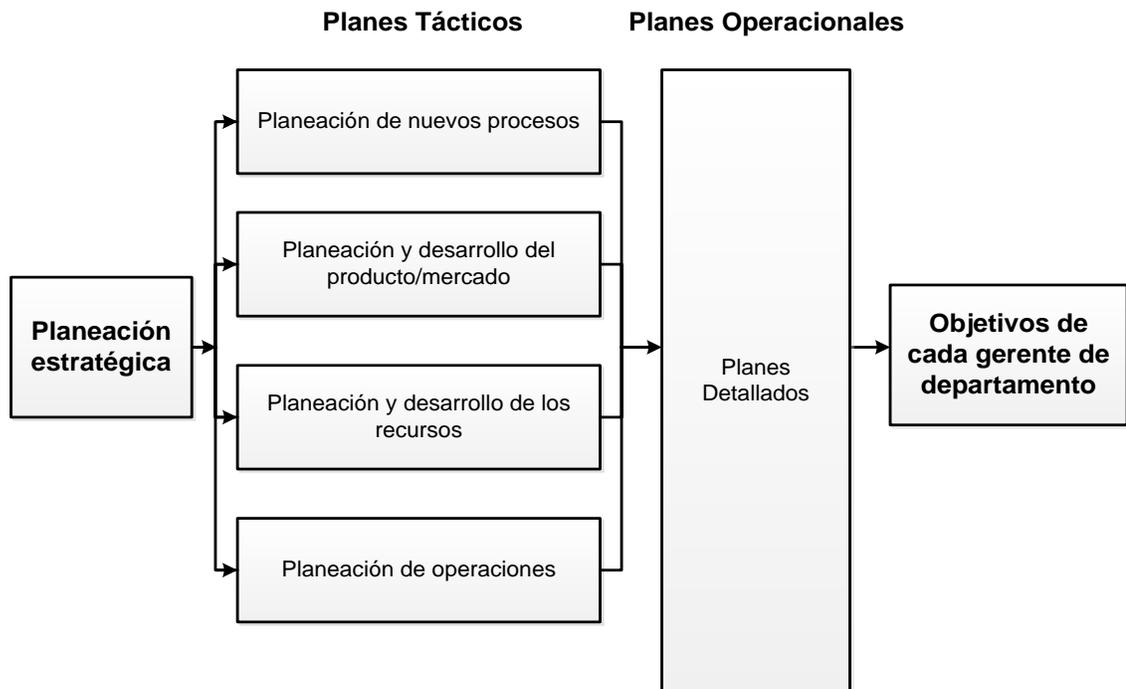
“Los empleados deben presentarse a las 9 a.m.”, son dos ejemplos de reglas.

- Procedimientos: un procedimiento describe un proceso paso a paso para alcanzar un objetivo determinado. Por ejemplo: la mayoría de las organizaciones tienen directrices detalladas para contratar o dar formación a los trabajadores, o para el suministro de materias primas. Estas directrices pueden ser llamadas procedimientos.

1.2.2.2. Plan táctico

De los tipos de planes que son el plan operativo, el plan táctico y el plan estratégico, para el desarrollo del tema del plan estratégico en ingeniería de marketing, es esencial desarrollar el plan táctico, mostrando el concepto y los aspectos, como las metas específicas con fecha límite, presupuestos, recursos y financiaciones que definen al plan táctico.

Figura 4. **Desarrollo del Plan táctico**



Fuente: elaboración propia.

1.2.2.2.1. **Concepto**

Todas las tácticas deberán estar alineadas con la estrategia, es decir, que una empresa que vende “productos de lujo” no debería implementar tácticas de descuento agresivo ya que esto puede perjudicar la imagen y la estrategia de largo plazo de la empresa.

1.2.2.2.2. **Aspectos tácticos**

- Metas Específicas con fechas límite

Si el propósito de la empresa es convertirse en el distribuidor más grande de indumentaria de la ciudad. El plan táctico partirá esta gran ambición en metas más pequeñas y procesables. Las metas deberán ser muy específicas y establecer plazos límite para fomentar la acción, expandirse a dos tiendas dentro de tres meses, crecer al 25 % por cuatrimestre, o aumentar los ingresos dentro de seis meses, y así progresivamente.

- Presupuestos

El plan táctico debe listar los requisitos presupuestarios para conseguir las metas especificadas en el plan estratégico. Este debe incluir el presupuesto para contratar personal, marketing, suministros, fabricación, y ejecutar las operaciones del día a día de la empresa. Listar los flujos de salida y de entrada también es una práctica recomendada.

- Recursos

El plan táctico debe listar todos los recursos de que pueda disponer para conseguir los objetivos de la organización. Debe incluir recursos humanos, IP, recursos de caja, entre otros. De nuevo, se aconseja ser altamente específico.

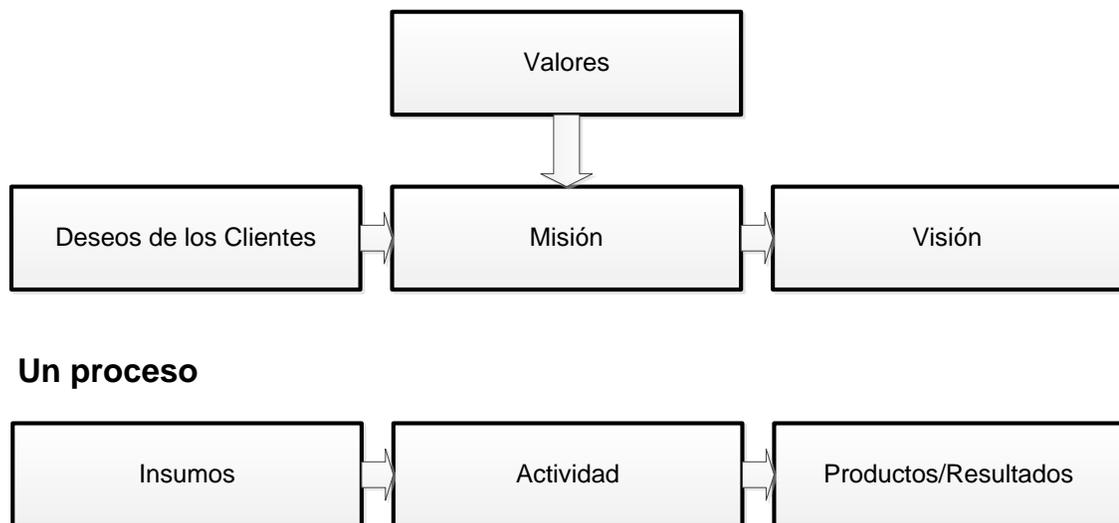
- Marketing, Financiación, entre otros

Por último, el plan táctico debe listar la estrategia inmediata de marketing, suministros, financiación, fabricación, distribución, y PR. Su ámbito debe estar alineado con las metas descritas arriba.

1.2.2.3. Plan estratégico

A continuación se muestra el plan estratégico como proceso de establecer objetivos y definir la forma de cómo alcanzarlos, por lo mismo se muestra el concepto de mencionado plan, así como las características para su definición, como lo son establecer una visión empresarial, misión y valores para determinar y alcanzar los objetivos planteados.

Figura 5. Fases del plan estratégico



Fuente: elaboración propia.

1.2.2.3.1. Definición del plan estratégico

Un plan estratégico es una visión general de alto nivel del negocio completo, su visión, objetivos y valores. Este plan es la base fundamental de la organización y dictará las decisiones a largo plazo. El alcance del plan puede ser de dos, tres, cinco o incluso diez años.

Los gestores de cada nivel se basarán en el plan estratégico para guiar sus decisiones. También influirá la cultura dentro de la organización y cómo interactuar con los clientes y con los medios de comunicación. Por lo tanto, el plan estratégico debe mirar hacia adelante, ser robusto pero flexible, y estar enfocado a acomodar el crecimiento futuro.

1.2.2.3.2. Características

- **Visión**

¿Dónde quiere estar la organización dentro de cinco años? ¿Cómo quiere influenciar el mundo? Estas son algunas de las preguntas que debe preguntarse cuando perfile la visión de su organización. Está bien si esta visión es grandiosa e idealista. Si hay un lugar para añadir algo de romanticismo en un plan, es aquí. Aferrarse a ambiciones como “dejar una huella en el Universo” es aceptable, como lo es la versión más realista de crear la empresa más centrada en el cliente.

- **Misión**

La declaración de la misión es un punto de vista más realista de la finalidad y las ambiciones de la compañía. ¿Por qué existe la empresa? ¿Qué

intenta conseguir durante su existencia? Una empresa de ropa puede querer “traer alta moda urbana a las masas”, mientras que una empresa sin ánimo de lucro puede querer “erradicar la polio”.

- Valores

“Inspirar. Llegar más alto y más allá. Innovar. Rezumar pasión. Mantenerse humilde. Divertirse.” Estos no son fragmentos de un discurso motivacional. Como cada organización tiene sus propios valores. Estos valores guiarán a los gestores e influenciarán el tipo de empleados que contrate.

1.3. Departamento de marketing y ventas

Para el desarrollo de un plan estratégico en ingeniería de marketing, en la empresa objeto de estudio, con el objetivo de mejorar los procesos competitivos, de la empresa.

1.3.1. Ubicación

Este departamento a cargo del gerente general está ubicado dentro de la empresa, incluyendo un gerente de marketing que normalmente tiene la responsabilidad de llevar a cabo la estrategia de marketing de la empresa, asimismo se cuenta con un ejecutivo de ventas, que es el que fija los márgenes y precios, define la distribución de forma que incentive el aspecto comercial, entre otros, igualmente se encuentra el que diseña los productos a comercializar, el diseñador de publicidad y por último la persona encargada de gestionar la atención al cliente.

1.3.2. Características

El marketing conocido también como mercadotecnia o mercadeo, es el conjunto de actividades que le permiten a una empresa, planear, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios para satisfacer las necesidades de potenciales consumidores. Algunos ejemplos son la búsqueda de oportunidades de negocios, el análisis de los consumidores, el análisis de la competencia, el diseño de productos, la promoción de productos y la distribución de productos.

Es decir, cuando se están buscando oportunidades de negocios, analizando a los consumidores y a la competencia, y diseñando, promocionando y distribuyendo productos, se puede afirmar que se está “aplicando el marketing”. Las principales funciones del marketing, sus principales funciones del área, departamento o de las personas encargadas del marketing en una determinada empresa:

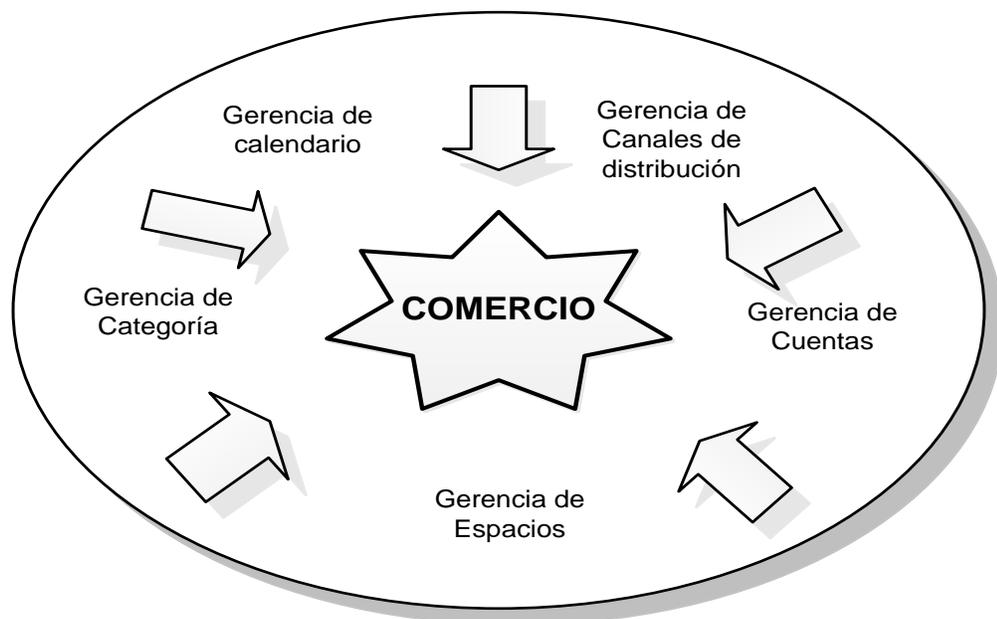
- Búsqueda de oportunidades de negocios

La primera función del marketing consiste en buscar, identificar y analizar oportunidades de negocios que puedan existir en el mercado.

Esta búsqueda de oportunidades se realiza a través de una investigación de mercados que permita identificar y analizar necesidades, problemas, deseos, cambios y tendencias en el mercado, como por ejemplo: la necesidad por ahorrar energía podría significar la oportunidad de desarrollar productos que permitan atender esta necesidad. Un problema de la falta de seguridad podría significar la oportunidad de ofrecer servicios que ayuden a hacer frente a dicho problema.

El deseo por vestirse con ropa única, original y novedosa podría significar la oportunidad de iniciar un negocio de ropa. Cambios en preferencias de consumo a favor de los alimentos sanos podría significar la oportunidad de montar un negocio de comida saludable. A veces se piensa que las oportunidades de negocios solamente comprenden oportunidades para iniciar algo nuevo; sin embargo, también se dan cuando ya se cuenta con un negocio en marcha para crear o introducir un nuevo producto.

Figura 6. **Funciones del marketing**



Fuente: elaboración propia.

- Análisis de los consumidores

Consiste en analizar a los consumidores, sus necesidades, gustos, preferencias, deseos, hábitos de consumo, comportamientos de compra (dónde compran, cuándo compran, cada cuánto tiempo compran, por qué compran),

costumbres y actitudes. Esto permite a una empresa conocerlos mejor y, de ese modo, poder diseñar estrategias que le permitan satisfacer sus necesidades, gustos, preferencias y deseos, o que tomen en cuenta sus demás características.

Esta función se realiza permanentemente y no siempre a través de una exhaustiva investigación de mercados, sino también, al observar sus comportamientos en los puntos de ventas, conversar con ellos, o hacerles pequeñas encuestas.

- Análisis de la competencia

Un análisis de la competencia, implica analizar su ubicación, público objetivo, volumen de ventas, participación en el mercado, experiencia en el mercado, capacidades, recursos, principales estrategias, ventajas competitivas, fortalezas y debilidades. De ese modo, se pueden diseñar estrategias que permitan competir adecuadamente. El análisis de la competencia también se realiza permanentemente y no siempre a través de una exhaustiva investigación de mercados, sino también, por ejemplo, al visitar locales, comprar productos, o conversar con exempleados.

- Diseño de las estrategias del marketing

Consiste en formular, evaluar y seleccionar las estrategias de marketing que permitan satisfacer las necesidades, gustos, preferencias y deseos de los consumidores o que tomen en cuenta sus demás características, y que permitan competir adecuadamente. Las estrategias de marketing se suelen clasificar en estrategias para los cuatro elementos que conforman la mezcla de marketing, producto, precio, distribución y promoción.

1.3.3. Organización

El departamento de marketing, de la empresa objeto de estudio engloba a un gerente de marketing, ejecutivo de ventas, un diseñador de productos, un diseñador de publicidad y un encargado de la atención al cliente:

- Gerente de marketing

Desarrollar e implementar las estrategias de marketing a corto y largo plazo de una empresa. El amplio alcance de esta tarea lo obliga a interactuar fuertemente con los distintos departamentos de la empresa, incluyendo a los de investigación y desarrollo, fabricación, cadena de suministro, ventas y, en algunas industrias, al de legales. Dependiendo del tamaño de tu organización, un gerente de marketing también puede supervisar un equipo de profesionales junior de marketing.

- Ejecutivo de ventas

Uso de la información y la planificación en su aplicación. Micromarketing, Marketing relacional y modelos CRM. Herramientas para dinamizar los canales de distribución. Organización de distribuidores. El punto de venta: confluencia de intereses. El marketing en los puntos de venta: atracción, rentabilidad y retención de clientes. Generación, gestión y fidelización de clientes. Agenda de mejoras en la propia organización.

- Diseñador de productos

Diseñar un producto o servicio es el resultado de concebir un bien o una actividad. Para tratar de solucionar o cubrir una oportunidad de negocio. Nace de una idea o descubierta en los consumidores. Es el resultado de poner a funcionar los diferentes sistemas informativos de la empresa, como el sistema

de información de mercadotecnia y el de operaciones, así como el sistema de información financiera.

Diseño de la administración de las operaciones. El diseño del producto generalmente no es responsabilidad de la función de operaciones, la función de operaciones es el punto de recepción de la introducción de los nuevos productos.

- Diseñador de publicidad

Existen grandes grupo empresarios confiar su comunicación a renombradas agencias, mientras que otras compañías, no necesariamente grandes, producen toda su publicidad. Es más, se dan casos en que los gerentes o jefes de distintas áreas como relaciones públicas o ventas, algún director tengan a su cargo esta tarea. Lo importante, en caso de no haber un departamento específico, es contar con alguien idóneo en la materia. En toda empresa debe existir un profesional publicitario, única persona capacitada técnicamente para manejar la actividad publicitaria de la empresa con eficiencia.

Al frente del departamento de publicidad de una empresa puede estar un gerente, un jefe o, simplemente, un encargado, con lo que varía el poder de decisión que tenga: Gerente de publicidad: cuenta con mayor libertad para tratar directamente con la agencia, aprobar presupuestos, entre otros. Jefe de publicidad: este depende de la gerencia de Marketing, ve más restringido su accionar, debido a que debe consultar las decisiones importantes.

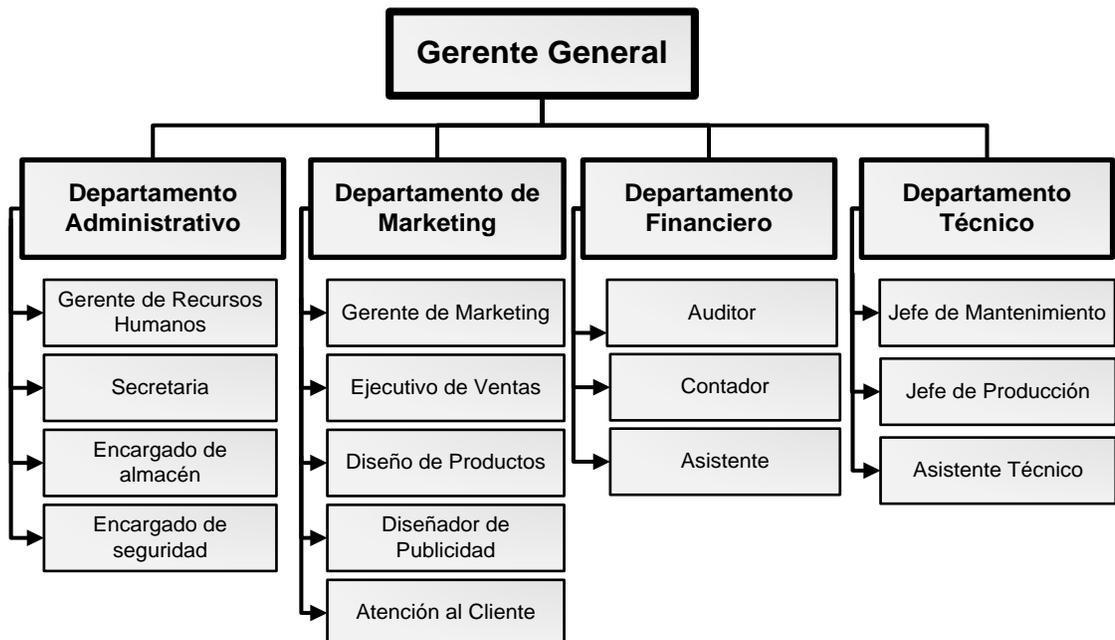
Encargado de Publicidad: se limita prácticamente a funciones de control y verificación del cumplimiento de los convenios. El departamento de publicidad de la empresa cumple dos procesos de producción: el proceso de gestión y el

proceso de control. En el proceso de gestión, comprende tareas de producción, de coordinación (tanto interna como externa), y de conducción y manejo de operaciones del sector.

- Atención al cliente

El gran reto que tiene en la actualidad el marketing es conseguir que el cliente se sienta satisfecho y con sus necesidades cubiertas, pero debido tanto a la dinámica social y cultural que tiene la empresa actual como a la llegada de las nuevas tecnologías, está obligada a imprimir cambios en su filosofía y modo de hacer. Esto significa potenciar dentro de la compañía una cultura cliente para lo que precisa contar con un personal en actitud positiva, con un gran sentido de la responsabilidad y con formación suficiente para poder comunicar a los clientes todos los intangibles que lleva consigo la palabra servicio o producto.

Figura 7. Organización



Fuente: elaboración propia.

1.4. Ingeniería de *marketing*

Actualmente se utiliza en la mayoría de empresas debido al nivel de importancia del marketing, en la empresa objeto de estudio, esta ingeniería será de ayuda para el mejoramiento continuo en los procesos competitivos, por lo mismo en los siguientes párrafos se da la definición y las características de la ingeniería del marketing.

1.4.1. Definición

Se le define como una ciencia empresarial que aplica los conocimientos de matemática básica, cálculo, estadística, métodos cuantitativos, investigación de operaciones, economía, administración, finanzas y marketing para la solución de los problemas sociales y organizacionales; se convierte de esta forma en una disciplina con un gran campo de acción. Esta ingeniería se trabaja en base al mercado, y utiliza para ello herramientas de comercialización y es un Gestor de Negocios, porque reúne las competencias necesarias para generar nuevos emprendimientos en base a la implementación de planes de negocios basados en oportunidades de mercado e innovación.

1.4.2. Características

Las características de la ingeniería de marketing son las siguientes:

- Conocer estadísticas y métodos cuantitativos como herramienta de análisis
- La gestión macro y microeconomía
- Gestión de finanzas
- Se dominan tecnologías de información y comunicaciones

- Permite conocer a fondo a los clientes intermedios, y consumidores finales y competidores.
- Permite conocer las últimas tecnologías que accedan innovar permanentemente y lanzar nuevos productos y marcas.

1.5. Mejoramiento continuo

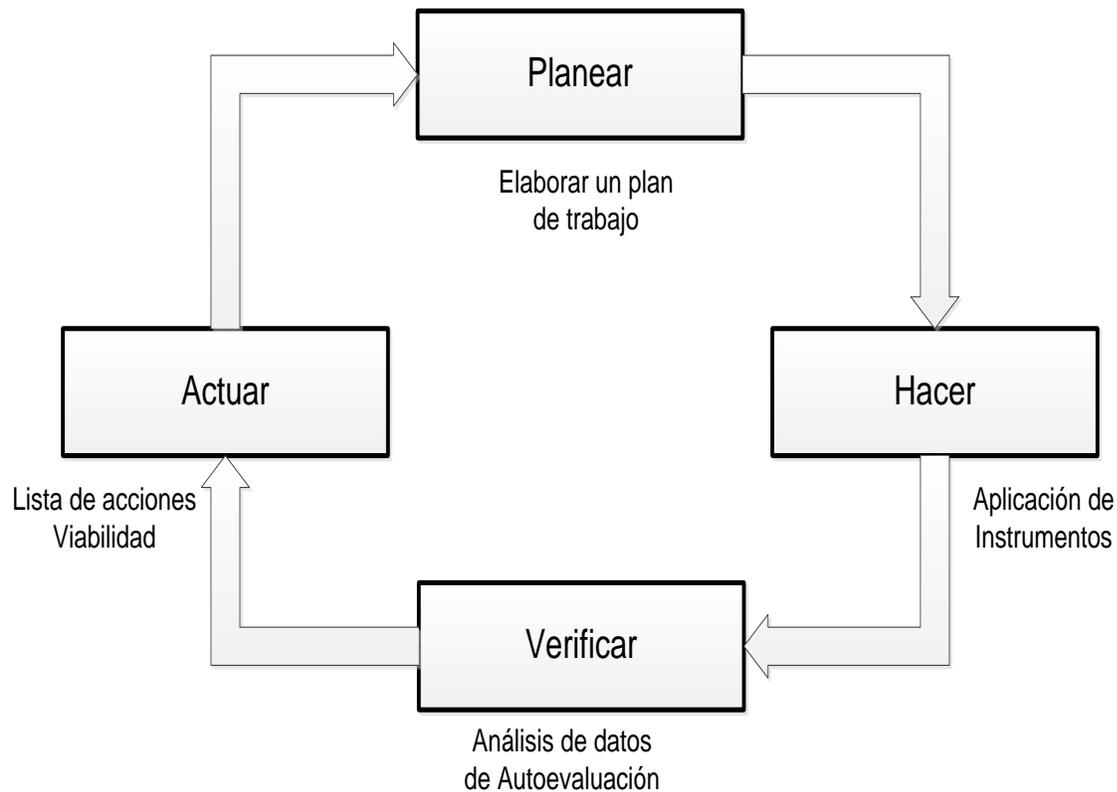
El mejoramiento continuo es una fase fundamental en la ingeniería de marketing, para llevar a cabo este proceso se debe tomar en consideración que la búsqueda de la excelencia conlleva aceptar un nuevo reto cada día. Entonces este debe ser progresivo y continuo. Aquí se deben incorporar todas las actividades que se realizan en la empresa en cada departamento. En el siguiente párrafo se muestra la definición del mejoramiento continuo.

1.5.1. Definición

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la empresa, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos usados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. Es algo que como tal es relativamente nuevo ya que lo podemos evidenciar en las fechas de los conceptos emitidos, pero a pesar de su reciente natalidad en la actualidad se encuentra altamente desarrollado.

Figura 8. **Proceso de mejoramiento continuo**



Fuente: elaboración propia.

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, a través de este se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

Hay que mejorar porque, en el mercado de los compradores actuales el cliente es el rey, es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de estos. Son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón por la cual este existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria.

La razón por la cual los clientes prefieren productos del extranjero, es la actitud de los dirigentes empresariales ante los reclamos por errores que se comentan: ellos aceptan sus errores como algo muy normal y se disculpan ante el cliente, para ellos el cliente siempre tiene la razón.

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles. El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

1.5.2. Características

Entre las características que ayudarán a simplificar y modernizar sus funciones y, al mismo tiempo, asegurará que sus clientes internos y externos reciban productos sorprendentemente buenos. Son las siguientes:

- Eliminen los errores
- Minimicen las demoras
- Maximicen el uso de los activos
- Promuevan el entendimiento
- Sean fáciles de emplear
- Sean amistosos con el cliente
- Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes
- Proporcionen a la organización una ventaja competitiva
- Reduzca el exceso de personal

1.6. Procesos Competitivos

Estos procesos van más allá de la productividad, representa las actividades centradas en generar y fortalecer las capacidades productivas y organizacionales para enfrentar de manera exitosa los cambios del entorno de la empresa, convirtiendo las ventajas comparativas en competitivas, brindando sustentabilidad a través del tiempo como condición para lograr niveles de desarrollo elevados, de la empresa objeto de estudio.

En el siguiente párrafo se muestra la definición de los procesos competitivos y los aspectos del mismo.

1.6.1. Definición

Plantea que la competitividad va más allá de la productividad, representa un proceso centrado en: generar y fortalecer las capacidades productivas y organizacionales para enfrentar de manera exitosa los cambios del entorno, transformando las ventajas comparativas en competitivas, dándole sustentabilidad a través del tiempo como condición indispensable para alcanzar niveles de desarrollo elevados.

El objetivo principal de la competitividad es crear ventajas comparativas que permitan sostener y mejorar la posición que tenga la empresa en el entorno socioeconómico al que pertenezca y enfatizar en ellas en el momento de crear y ejecutar iniciativas de negocios. La competitividad es parte importante en la toma de decisiones gerenciales en la medida en que se relaciona con la eficiencia y eficacia internas de la organización.

Poder reconocer a tiempo las ventajas comparativas que posee la empresa, por ejemplo mediante el análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) permite obtener mejores rendimientos en aquellos aspectos en que la empresa sea más fuerte en comparación con sus competidores y corregir falencias que puedan afectar su estabilidad en el corto o largo plazo dentro del mercado.

1.6.2. Aspectos de procesos competitivos

Existen tres actividades de los procesos competitivos:

- El liderazgo en costos totales bajos: mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central

de la estrategia. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante. Los clientes de rendimiento marginal se evitaban y se buscaba la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa.

- La diferenciación: la diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las industrias y había negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia.
- El Enfoque: concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ese mercado, o ambas cosas.

1.7. Plantas de producción

Las plantas son el sitio de operación de las actividades de la empresa objeto de estudio, es un tema que se desarrollará a continuación se muestra la definición de las plantas industriales, así como los tipos de planta de producción con los que la que la empresa cuenta como, la planta de producción de textil y de indumentaria industrial.

1.7.1. Definición

La planta industrial es el sitio de fabricación. Si bien, la labor de una planta industrial puede ser únicamente un segmento de la producción. Asimismo la planta de producción se compone por la edificación, las instalaciones debidamente adecuadas para un proceso determinado, así como la maquinaria y distintos aparatos que llevan a cabo la tarea propia de la planta.

De igual forma una planta de producción es un conjunto formado por máquinas, aparatos y otras instalaciones dispuestas convenientemente en edificios o lugares adecuados, cuya función es transformar materias o energías de acuerdo a un proceso básico preestablecido. La función del hombre dentro de este conjunto es la utilización racional de estos elementos, para obtener mayor rendimiento de los equipos.

Figura 9. **Planta de producción textil**



Fuente: google/imágenes.com

1.7.2. Tipos de plantas de producción

Los tipos de plantas en las que se clasifican las industrias en la actualidad son numerosas dependiendo del enfoque. Se clasifican según su proceso productivo, tonelaje de las materias primas utilizadas, tamaño, desarrollo y tipo de producto. En el siguiente apartado se muestran las divisiones de plantas, porque la empresa objeto de estudio se dedica a la producción indumentaria.

1.7.2.1. Plantas de producción textil

En las plantas de producción textil se agrupan una serie de actividades que comprenden el hilado, el tejido y la confección de prendas de vestir y otros artículos. En otras palabras, se encargan de producir fibras, ya sean naturales o

sintéticas, para la creación de nuevas piezas. En la antigüedad el término textil solo se usaba para las telas tejidas. No obstante, al evolucionar la industria, el concepto se amplió y actualmente incluyen hasta telas formadas por procesos químicos o uniones mecánicas. Estas plantas son las que tienen más peso en la economía mundial, ya que gracias al consumo masivo de los productos que genera es posible crear una gran cantidad de empleos directos e indirectos.

1.7.2.2. Planta de producción de indumentaria industrial

En el área de indumentaria industrial las actividades son creativas y se ocupan de proyectos, de planificación y desarrollo de los elementos que constituyen el vestir, teniendo en cuenta los conceptos proyectuales, técnicos y socioeconómicos, son los adecuados a las modalidades de producción y las concepciones estéticas que reflejan las características que cada cliente requiere según el área donde se utilicen.

1.8. Indumentaria

En los siguientes apartados se muestra la definición de indumentaria, asimismo los tipos de indumentaria, asimismo se desglosan los tipos de indumentaria industrial que existen en la actualidad, sus características, especificaciones e importancias del uso mismo.

1.8.1. Definición

La indumentaria es una serie de señales abocado a la mordería y el armado de las prendas, las cuales precisan tener las piezas de mordería cortadas de cierto modo para que encajen entre si, asimismo existe una serie

de pasos a realizar cronológicamente. En otras palabras en indumentaria se puede comprender el sistema sintáctico del vestir como aquellas nociones que dictaminan que cierta tipología corresponde a cierta zona corporal, dado el material con el que está confeccionada, o la morfología que posee y como se interrelaciona además de con el propio cuerpo que la vestirá, con otras tipologías.

En otro sentido más amplio, desde la concepción semántica de las prendas podemos catalogarlas en base a la ocasión de uso específica, teniendo en cuenta también el modo y textil con el que están confeccionadas aquí se obtiene la subdivisión en subcódigos o categorías dentro de lo que es el código de la indumentaria o del vestir, los rubros.

1.8.2. Tipos de indumentaria

- Indumentaria inteligente: es un nuevo tipo de vestimenta que fue creado en los últimos años, donde las ropas fabricadas bajo este concepto pueden cambiar de color según la intensidad de la luz que se refleje en el mismo.
- Indumentaria casual: refiere a la vestimenta empleada cotidianamente en cualquier sector social. También se le conoce como vestimenta informal. La misma es empleada sin tener en cuenta sus colores, confección, el tipo de tela, entre otros. De igual forma el calzado puede ser variado, pero siempre es cómodo al igual que la ropa. Este tipo de vestimenta es la más empleada, ya que en cualquier actividad que no sea formal – corbata, saco, pantalones de tela, siempre se utiliza ropa formal.

- **Indumentaria formal:** tipo de vestimenta que suele emplearse solo cuando la ocasión lo amerita, ya que integra un conjunto de piezas basados en un protocolo en general. Esta vestimenta es muy utilizada por los profesionales en sus lugares de trabajos, en celebraciones de boda, graduaciones y demás actividades serias y de alto prestigio.
- **Indumentaria de cóctel:** es un tipo de vestimenta empleada al asistir a reuniones sociales durante la noche, como es al asistir a restaurantes, bares, discos, festejos, entre otros. Según el tema de la fiesta, la misma puede variar de casual a etiqueta.
- **Indumentaria deportiva:** refiere al tipo de ropa que se emplea a la hora de realizar una determinada actividad física. Estas vestimentas se diseñan según el tipo de deporte, sin embargo algo que caracteriza a todos los modelos es la comodidad que le ofrece al jugador. Existen vestimentas para jugadores de tenis, de fútbol, de trekking, de voleibol, entre otros., donde todas ellas emplean estilos de ropa distintos.
- **Indumentaria escolar:** es el tipo de ropa exigida en un colegio, instituto, escuela o institución, donde el estilo a llevar todos los estudiantes a de ser el mismo y se incluye unos zapatos cerrados y medias blancas, o acorde al uniforme.
- **Indumentaria industrial:** es indispensable que el trabajador se sienta cómodo en el área de trabajo y con la vestimenta adecuada, sobretodo porque las jornadas laborales son extensas. Al tratarse muchas veces de trabajos de riesgo, los uniformes se diseñan dejando de lado cualquier elemento que puede comprometer la seguridad del trabajador. Se

eliminan las tiras colgantes o los bolsillos innecesarios, y la simplicidad y el minimalismo son factores distintivos de la indumentaria industrial.

Figura 10. **Tipos de indumentaria**



Fuente: google/imágenes.com

1.8.2.1. Indumentaria industrial

En el siguiente apartado se desarrolla el tema de tipos de indumentaria industrial seguidamente se detallan las características de la indumentaria industrial así como las especificaciones y cada factor de esta industria, asimismo de qué manera ayuda al país este tipo de empresas.

1.8.2.1.1. Tipos de indumentaria industrial

En la indumentaria industrial la vestimenta es protección y se define como aquella ropa que sustituye o cubre la ropa personal, y que está diseñada para proporcionar protección contra uno o más peligros. Regularmente, la ropa de

protección se clasifica en función del riesgo específico para cuya protección este destinada. De un modo genérico, se pueden considerar los siguientes tipos de ropa de protección de la indumentaria industrial:

- Indumentaria como protección frente a riesgos de tipo mecánico
- Indumentaria como protección frente al calor y el fuego
- Indumentaria como protección frente a riesgo químico
- Indumentaria como protección frente a la intemperie
- Indumentaria como protección frente a riesgos biológicos
- Indumentaria como protección frente a radiaciones (ionizantes y no ionizantes)
- Indumentaria como protección de alta visibilidad
- Indumentaria como protección frente a riesgos eléctricos y antiestática

1.8.2.1.2. Características

Las características de la industria de la indumentaria industrial está enfocada a combatir los riesgos de accidente y de perjuicios para la salud de cada trabajador, resulta prioritaria la aplicación de medidas técnicas y organizativas destinadas a eliminar los riesgos en su origen, asimismo proteger a los trabajadores a través de disposiciones de protección colectiva.

Cuando estas medidas se revelan insuficientes, se impone la utilización de equipos de protección individual con el objetivo de prevenir los riesgos residuales ineludibles. Se puede resumir el razonamiento en cuatro métodos fundamentales para eliminar o reducir los riesgos profesionales los cuales se presentan en la siguiente figura:

Figura 11. **Simbología industrial**



Fuente: google/imágenes.com

1.8.2.1.3. **Especificaciones**

Las especificaciones para la selección de indumentaria industrial son las siguientes:

- La elección debe ser realizada por personal capacitado y requerir un amplio conocimiento de los posibles riesgos del puesto de trabajo y de su entorno, teniendo en cuenta la participación y colaboración del trabajador que será de vital importancia.
- El empresario debe confeccionar una lista de control, con la participación de los trabajadores, para cada sector de la empresa o ámbito de actividad que presente riesgos distintos. Se ha demostrado fundamental para la

adecuada elección de los distintos modelos, fabricantes y proveedores, que dicha lista forme parte del pliego de condiciones de adquisición.

- Normalmente los equipos de protección no se deben intercambiar entre varios trabajadores, pues la protección óptima se consigue gracias a la adaptación del tamaño y ajuste individual de cada equipo.
- A la hora de elegir prendas de protección se busca una solución de compromiso entre la protección ofrecida y la comodidad y libertad de movimientos. Por tanto, las prendas de protección se deberán adquirir, en particular, en función del tipo y la gravedad de los riesgos presentes, así como del uso a que van a estar sometidas, de las indicaciones del fabricante, del rendimiento del equipo y de las necesidades ergonómicas y fisiológicas del usuario.
- El vestuario laboral debe ser de talla correcta. La utilización de ropa demasiado estrecha puede, por ejemplo, mermar sus propiedades aislantes o dificultar la circulación.
- Antes de comprar una prenda de protección, esta deberá probarse en el lugar de trabajo.

1.8.2.1.4. Importancia de su uso

La importancia de utilizar indumentaria de protección industrial es para mantenerse a salvo en trabajos riesgosos, en donde la integridad física se puede ver comprometida, sobre todo cuando se usa maquinaria pesada, que puede presentar desgaste y provocar accidentes.

En el trabajo industrial se pueden presentar un sin número de vidas pérdidas durante las horas laborales, además de otras numerosas lesiones y accidentes involuntarios. Las pérdidas de una empresa por no implementar el vestuario laboral apropiado se pueden ver representadas tanto en vidas como

en dinero. Los riesgos en el trabajo se relacionan con el uso de maquinaria, por lo que las lecciones en temas de seguridad y operación pueden ayudar a que el trabajo sea más seguro para el trabajador.

Existen medidas mínimas de seguridad que deben acometerse en el desarrollo de la actividad profesional para garantizar unas mínimas condiciones de seguridad para el trabajador y su entorno próximo. De manera conjunta a la protección individual del trabajador, se recoge del mismo modo las medidas encaminadas a la protección de los trabajadores en conjunto así como de las instalaciones en los que estos desarrollan la actividad general de su trabajo.

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Departamento de mercadeo y ventas

Es el departamento encargado de crear estrategias que le permitan a la empresa posicionarse en el mercado de las confecciones; identificar cuáles son los valores más importantes para los clientes y cuál es el comportamiento general del mercado, para así determinar un análisis más completo para coordinar el trabajo del departamento, dirigiéndolo, a establecer los lugares en donde se colocara la publicidad de la marca, así como los estudios referentes a los temas de imagen de la empresa.

2.1.1. Organización

La organización de la empresa en el área de Mercadeo y ventas cuenta específicamente con 3 departamentos los cuales son: el Departamento de producción, el cual tiene a su cargo el área de Control de calidad, el Departamento de contabilidad el cual cuenta con área de Créditos y cobros y por último el Departamento de logística.

2.1.1.1. Organigrama

El organigrama es una representación gráfica o un elemento técnico muy valiosos para la empresa, porque desglosa los siguientes factores:

- La división de funciones
- Los niveles jerárquicos

- Las líneas de autoridad y responsabilidad
- Los canales formales de la comunicación
- La naturaleza lineal o asesoramiento del departamento
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, entre otros.

2.1.2. Análisis de la cultura organizacional

Se analizaron posibles situaciones que alteren de manera negativa o positiva la cultura organizacional para tomar acciones que corrijan dichas situaciones respectivamente. Se analizaron descripción de la actividad, hicieron actividades similares a las de la evaluación del clima organizacional que permitan identificar aspectos que van en detrimento de la cultura organizacional de la empresa.

2.1.3. Integración del Recurso Humano

La empresa con un amplio conocimiento acerca de las técnicas de reclutamiento y selección. Reconoce que es importante para su funcionamiento, es de suma importancia enseñar al personal nuevo las políticas internas, porque es una fuente de motivación para los empleados, La empresa con el fin de contar con un mayor número de candidatos idóneos para cubrir los puestos de trabajo realiza una selección de personal exhaustiva.

El personal técnico ha consolidado un sistema de manufactura muy importante, la planta cuenta con 100 personas las cuales trabajan más de 22,600 horas mensuales de capacidad de producción con la que cuenta la empresa.

2.1.4. Entorno externo del departamento de mercadeo y ventas

Dicho entorno sirven de referencia para comprender la amplitud de los mismos al momento de realizar un análisis interno y externo para apoyar las decisiones estratégicas en materia de ventas y mercadeo. El entorno externo determina la estrategia que incluye el análisis de las cuales representa una herramienta utilizada por la gerencia para el diagnóstico estratégico que se encuentra aplicando los lineamientos del Enfoque Estratégico.

Por tanto, se entiende que es esencial contar con un análisis interno y externo en las labores de mercadeo, siendo esencial determinar las variables que pueden constituir fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; tal como se realiza en el presente estudio al analizar las estrategias de ventas personales de las pequeñas agencias publicitarias. Apoyado en el análisis estratégico, se definen los métodos y técnicas de ventas personales, por lo cual se abordan entre los objetivos específicos del estudio y se conceptualizan seguidamente desde la perspectiva de diversos autores.

2.1.4.1. Departamento de producción

Es el departamento encargado de elaborar el plan de gestión de los procesos dentro de la organización, así como establecer cuáles son los parámetros de calidad de cada uno de los productos que la organización maneja y gestionarlos de forma satisfactoria, establecer los procesos respondiendo a las exigencias de los estándares de calidad a nivel internacional.

El departamento de producción es el responsable de coordinar las entregas de productos y de insumos revisando que estos superen los filtros de calidad estipulados, establecer cuáles son las necesidades de insumos para cada uno de los pedidos que se van a elaborar. Este departamento cuenta con las áreas de control de calidad, departamento de contabilidad, área de créditos y cobros y su Departamento de logística.

2.1.4.1.1. Control de calidad

El control de calidad para la empresa se situó como primer objetivo, la calidad de los productos ofrecidos y la satisfacción del cliente es la prioridad de la organización. La empresa lleva controles de calidad para cada una de las actividades que le generan valor, por ejemplo el diseño de las prendas, y el proceso de patronaje, son factores que son muy apreciados por el cliente y por lo mismo pasan por el departamento de control de calidad.

La compra de materias primas también pasa por dicho departamento ya que es muy importante, porque igualmente se verá reflejada en la calidad de las prendas confeccionadas, tener un abastecimiento de materias primas es primordial para mantener un control en la calidad de las materias primas de los diversos productos.

2.1.4.2. Departamento de contabilidad

El departamento de contabilidad está encargado del área de créditos y cobros de la empresa, además lleva el control de los ingresos y egresos de la empresa; se encarga de elaborar los registros contables y los estados financieros. Junto con estos se elabora un análisis de los mismos, el cual traslada al gerente administrativo.

Además realiza el pago de planillas a empleados, el pago de planillas del IGSS, los pagos a proveedores, lleva control de las cuentas por pagar y de los recibos de caja, por lo tanto se encarga de la administración de las chequeras y la caja chica. También lleva el control correspondiente de las facturas sobre compras realizadas a los proveedores de los productos y se encarga de registrar contablemente el ingreso de los mismos al inventario de la empresa, registrándolos bajo el código correspondiente.

2.1.4.2.1. Créditos y cobros

La principal función del departamento de créditos y cobros, es determinar el riesgo que significará para la empresa otorgar un determinado crédito, para ello es necesario conocer a través de un análisis cuidadoso los estados financieros del cliente, análisis de los diversos puntos, tanto cualitativos como cuantitativos que en conjunto permitirá tener una mejor visión sobre el cliente y la capacidad para poder pagar dicho crédito.

El departamento de créditos y cobros es el que tiene a su cargo la implantación de políticas de crédito, concede o rechaza los créditos solicitados por los clientes de la empresa. Por esta razón debe de trabajar en la investigación y análisis de la información presentada en las solicitudes de crédito, así como velar por el récord de sus clientes y porque su cartera crediticia esté sana de cuentas atrasadas o morosas.

2.1.4.3. Departamento de logística

El departamento de logística garantiza el flujo adecuado de los productos que ofrece la empresa, para la venta y mejora los tiempos de entrega los clientes. Entre las funciones que abarcará el Departamento de Logística están:

almacenar en el área de bodega, transporte y distribución de los diferentes productos que ofrece la empresa.

2.2. Procesos del sistema de ventas

Entre los diferentes procesos que realiza la empresa se encuentran: la planeación de ventas, la integración del recurso humano, la dirección gerencial, los controles y reportes de ventas. Todos estos procesos permiten que la empresa opere de forma integrada y que se eviten problemas o percances que afecten en las ventas de la empresa.

2.2.1. Planeación de ventas

La planeación de ventas se encarga de la segmentación, prospección, la cartera de clientes, las metas de ventas, los reportes de ventas y por último el seguimiento post venta de los clientes de dicho departamento. Este procedimiento es fundamental para la calidad en la atención al cliente para seguir creciendo en el mercado.

2.2.1.1. Segmentación

En la segmentación de mercados de la empresa se considera al cliente como el que selecciona solo una marca de todo un conjunto de marcas disponibles en el mercado para que él seleccione. Aunque esto no sea en forma definitiva, este principio es considerado para la empresa como el momento en que la persona decide comprar algo y sus posibilidades que le permiten escoger más de una marca.

La empresa considera la segmentación de mercados en lugar de tratar de explicar las diferencias que existen entre las personas, considera que el mercado es relativamente uniforme y que los clientes a los que la empresa se dirige tiene más o menos los mismos gustos. De este principio se parte que cuando se selecciona un segmento del mercado, este tendrá características generales que lo harán homogéneo para la empresa.

2.2.1.2. Prospección

Consiste en identificar los clientes potenciales. Aunque la empresa trata de proporcionar indicios, los representantes de planeación de ventas necesitan habilidad para desarrollar sus propios indicios actualmente la empresa cuenta con las siguientes estrategias:

- Pedir a los clientes actuales los nombres de otros posibles clientes
- Cultivar otras fuentes de referencia, como: proveedores, intermediarios y ejecutivos de asociaciones comerciales
- Afiliarse a organizaciones a las que pertenecen los clientes potenciales
- Examinar fuentes de datos para encontrar clientes potenciales
- Hacer visitas a clientes potenciales

Los clientes potenciales pueden clasificarse examinando su habilidad financiera, volumen comercial, requerimientos especiales, lugar y posibilidades de negocios o actividades continuas.

2.2.1.3. Cartera de clientes

La cartera de clientes son las empresa que hacen uso de los servicios que ofrece la empresa desde hace más de un año, y aumenta el crecimiento en la

cartera de clientes, lo que repercute positivamente en las utilidades de la misma, al generar una disminución considerable en los ingresos. El análisis de la cartera de clientes ayuda a la empresa a identificar a los clientes como activos o inactivos.

Este proceso es de vital importancia para la empresa ya que se puede confirmar que un cliente satisfecho atraerá más clientes a la empresa, debido a las ventajas que ofrece la empresa frente a la competencia. Con dicha acción la empresa obtiene el beneficio de ampliar su cartera de clientes, y por lo tanto percibir mayores utilidades.

2.2.1.4. Metas de ventas

Es una parte esencial de la razón de ser de la empresa. Ya que la empresa tiene que vender con ritmo sus productos porque eso hará que genere ganancias. Las metas de venta que determina la empresa para cada año y cuáles son sus resultados; para proyectar las del siguiente año y prever posibles movimientos ya sea que estos sean superiores o inferiores a lo previsto, así entender el porqué de los mismos.

2.2.1.5. Reportes de ventas

Los reportes de venta indican que cada punto de venta que tiene la empresa, recauda lo proyectado en las metas diarios, mensual así como anualmente. Desde el punto de vista de la gerencia, el volumen de ventas en los respectivos puntos de distribución, depende de la ubicación, surtido y tamaño de los pedidos, así también de la clase de clientes que visitan la empresa.

Una vez los encargados del proceso de reporte de ventas en las operaciones de la empresa, se encargan de dar seguimiento a través de un reporte mensual de cómo se comportan las ventas reales respecto a las pronosticadas. Esto será dirigido al gerente general de la empresa con copia a todos los demás involucrados y será analizado por todos para apoyar la toma de decisiones. Las observaciones se harán ver en una reunión mensual programada por parte del Departamento de Ventas.

2.2.1.6. Seguimiento posventa

Posteriormente de la venta, una vez que el cliente ha consumido el producto, la empresa debe esforzarse por conocer la percepción de los clientes durante el uso de los productos. Asimismo, debe tratar de conocer la percepción final de los clientes, para la mejora continua de los pasos que realizan.

Este método de post venta debe ser ejecutado con la máxima calidad, para que sea percibido por el cliente para que marque una diferenciación y un valor agregado para los clientes y un punto a favor sobre los competidores. Este proceso de post-venta, conlleva las actividades:

- Llamadas
- Visitas y
- Reuniones

2.2.2. Integración del Recurso Humano

Entre la integración del recurso humano que realiza la empresa se encuentran los diferentes procesos como: reclutamiento, inducción en los

productos y procesos, capacitación en los productos y servicios así como la respectiva evaluación del desempeño de los trabajadores de la empresa.

2.2.2.1. Reclutamiento

Es uno de los procesos primordiales para la empresa, porque de este depende el éxito de las futuras contrataciones que se realicen en la empresa. Al atraer personal potencialmente calificado se aumentará la productividad de la empresa para que pueda alcanzar los rendimientos y resultados esperados. Para realizar este proceso deben existir requerimientos de personas en una de las unidades de la empresa. La selección se hará a través de una serie de pasos lógicos, que atrae candidatos a ocupar un puesto y se eligen las personas idóneas para ocupar una vacante.

Para la empresa el reclutamiento es un conjunto de medios y procedimientos orientados a atraer candidatos que estén calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. Se establece un sistema de información, mediante el cual la empresa ofrece al mercado oportunidades de empleo.

2.2.2.2. Inducción en los productos y procesos

La empresa maneja distintos procesos que tienen como objetivo el desarrollo del colaborador y de la empresa conjuntamente. Algunos de los procesos que se realizan son: selección y reclutamiento, inducción, descripción y análisis de puestos, evaluación de desempeño, remuneración, capacitación y desarrollo de personal, entre otros. Los antes mencionados hacen que la empresa obtenga como resultado una adecuada gestión tanto para el trabajador

como para la empresa, generando mejores resultados en cuanto a producción y a una vida laboral.

La empresa se encarga de contratar al mejor capital humano, retenerlos, capacitarlos y ayudarlos a desarrollarse profesionalmente, darles las herramientas necesarias que los hagan ser más eficientes y les permitan desarrollar sus actividades con eficiencia, a elaborar y terminar correctamente el trabajo, establecer las metas adecuadas, motivarlos, recompensarlos, de esta manera los empleados se sienten apreciados y comprometidos, así darán su máximo potencial al desarrollar sus actividades dentro de la empresa.

2.2.2.3. Capacitación en los productos y servicios

Uno de los aspectos más importantes en la empresa es el de capacitar al personal en los diferentes procesos de trabajo, al conocer los beneficios reales de los procesos actuales de producción. Pero también se tiene la ventaja que la mayoría de operarios ha trabajado con procesos similares en otras empresas y tienen la capacidad de operar en las diferentes áreas de la empresa.

La capacitación es importante para cambiar la mentalidad de los operarios, por lo cual es necesario capacitar a los trabajadores antes de que inicie sus labores explicarles el método de trabajo, su lugar de trabajo, la persona que lo ocupará es el operario que será el encargado de dicha área, y tiene experiencia en supervisión. Otro aspecto importante es la capacitación en control de calidad, que es muy importante para la empresa.

2.2.2.4. Evaluación del desempeño

Es un procedimiento organizado por la empresa que permite medir, apreciar y evaluar el desarrollo en las labores, el comportamiento y resultados relacionados con las actividades de trabajo de cada empleado, así como el nivel de interés y desinterés, en qué medida es productivo o no productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento en el futuro, en función a las actividades que cumple el trabajador, sus metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial y desarrollo.

La evaluación del desempeño para la empresa es importante porque permite implantar nuevas políticas de compensación, mejorar el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

2.2.3. Dirección Gerencial

La Dirección Gerencial está a cargo de la gerencia de ventas la cual está conformada a su vez por el área de alimentos y bebidas, área de ingenios y minería, área de bancos y colegios, área de metalúrgicas y cementeras, área de hoteles y restaurantes, área de hospitales y laboratorios, área de empresas de seguridad y constructoras y por último el área de telemarketing.

2.2.3.1. Gerencia del departamento de ventas

La Gerencia de ventas es un pilar muy importante para la empresa, ya que tiene a su cargo ocho áreas de ventas, divididas en segmentos de mercado

más importantes para la empresa, los cuales se dividen en el área de alimentos y bebidas, área de ingenios y minería, área de bancos y colegios, área de metalúrgicas y cementeras, área de hoteles y restaurantes, área de hospitales y laboratorios, área de empresas de seguridad y constructoras y por último el área de telemarketing.

2.2.3.1.1. Gerencia de ventas por segmento de mercado

La Gerencia de ventas segmento sus áreas para darle al cliente mejor servicio conforme a sus necesidades, las cuales se clasificaron por similares características en área de alimentos y bebidas, área de ingenios y minería, área de bancos y colegios, área de metalúrgicas y cementeras, área de hoteles y restaurantes, área de hospitales y laboratorios, área de empresas de seguridad y constructoras y por último el área de telemarketing las cuales se describirán a continuación.

2.2.3.1.1.1. Alimentos y bebidas

Este tipo de vestimenta que está diseñada para manipulación de alimentos. Con este vestimenta existen diferentes tipologías: Termoactivas: textiles que reaccionan al calor cambiando de color, conductividad o forma. Fotoactivas: textiles que por acción de la luz pueden cambiar de color o almacenar la energía para emitirla posteriormente. Bioactivas: fibras que poseen propiedades beneficiosas para la salud debido a la materia que las compone, como por ejemplo, fibras biocidas, hidratantes, dermoprotectoras, aislantes por si se derrama algún tipo de líquido, entre otros.

2.2.3.1.1.2. Ingenios y Minería

Para los ingenios y minerías la empresa les ofrece los textiles inteligentes que hace unos años eran presentados como productos de ensueño, futuristas y como una herramienta poco competitiva, actualmente, pero actualmente se proyectan con un alto valor añadido, alejándose de lo convencional y aportando aspectos que pueden satisfacer las necesidades industriales tanto para los ingenios como para las minas.

2.2.3.1.1.3. Bancos y Colegios

Las prendas que ofrece la empresa para los colegios y los bancos son más suaves que el algodón, y tiene un brillo natural como la seda o el cashmere. Las camisas y playeras tipo polos son más baratas y durables que las de la competencia.

La materia orgánica utilizada para este tipo de prendas es una fibra naturalmente suave con propiedades no irritantes a la piel, haciéndola ideal para gente con piel sensible y otras alergias o dermatitis.

También ofrece ser termo climático asegura que se esté cálido en invierno y fresco en verano. Las excelentes propiedades de la tela hacen ideal para los departamentos más cálidos del país.

2.2.3.1.1.4. Metalúrgicas y Cementeras

La empresa ofrece para esta clase de empresas, textiles inteligentes y con diseño acorde que permiten crear artículos tecnológicamente avanzados sin perder de vista los requerimientos industriales que toda prenda industrial debe poseer. Es así como pone a la disposición de las minas y cementeras los textiles inteligentes y funcionales, para ofrecen a las empresas la posibilidad de cubrir sus necesidades.

Por ejemplo: los sensores y biosensores textiles desarrollados para la medición de parámetros fisiológicos como: electrocardiograma, pulso cardíaco, respiración o parámetros físicos como presión. Las fibras con las que la empresa elabora las prendas para las metalúrgicas y cementeras protege contra rayos UV: las fibras naturalmente da protección contra la radiación ultravioleta del sol u otras fuentes directas de calor.

2.2.3.1.1.5. Hoteles y restaurantes

Para la industria hotelera y de restaurantes la empresa ofrece telas especiales para los uniformes requeridos que absorbe la humedad posee la tela una sección en cruz de las fibras que muestra varios micro agujeros, permitiendo que las prendas tengan una absorción superior. Esto les permite absorber y evaporar el sudor humano más rápidamente. La fibra que utiliza la empresa es 4 veces más absorbente que el algodón.

Favorece la transpiración corporal, la cualidad porosa de las fibras de utilizadas para la elaboración sirven para la respetabilidad; las prendas

diseñadas para la industria hotelera y de restaurantes son diseñadas para resistir pegarse durante un accidente con líquidos o con la sudoración cuando hace calor.

2.2.3.1.1.6. Hospitales y laboratorios

La tela empleada para la elaboración de uniformes de hospitales y laboratorios se fabrica usando celulosa de bambú. La tela es fácil de secar y se hace sin el uso de químicos fuertes, usando métodos que requieren menos agua que los métodos convencionales de secado. Así, las características de las prendas hechas con tela apropiada para este tipo de actividad: antibacteriana Natural. La tela con la que se elaboran los uniformes contiene naturalmente agentes antibacterias, que previenen que aparezcan bacterias en ella, lo que significa que ayuda a mantenerla libre de olor y en cuando a bacterias, virus, entre otros.

2.2.3.1.1.7. Empresas de seguridad y constructoras

Las telas con las que se confeccionan los uniformes que ofrece la empresa para las empresas de seguridad y constructoras aprovechan fenómenos físicos, principalmente eléctricos, que una vez captados, enviados y procesados pueden tener diferentes comportamientos existen diferentes tipologías como las mencionadas a continuación: termoactivas, que son fibras textiles que reaccionan al calor cambiando de color, conductividad o forma. Fotoactivas, que son fibras textiles que por acción de la luz pueden cambiar de color o almacenar la energía para emitirla posteriormente.

También los uniformes que se ofrecen cuentan con la tecnología Electroactivas, estos, quizás, son los más interesantes ya que pueden variar su color, emitir luz, cambiar de forma o aumentar su temperatura con el paso de una corriente eléctrica o calor de una bala.

2.2.3.1.1.8. Telemarketing

Para estas empresas se diseñan prendas con características que permiten la absorción y transporte de humedad de forma rápida, lo que hace que esta fibra sea muy comfortable. La producción que se elaboran en la empresa son de fibras que no daña el medioambiente, ya que son biodegradable, y los agentes auxiliares y complementos utilizados no son tóxicos.

Las prendas que elabora la empresa son un 60 % a 70 % más resistente y de mejor calidad respecto a la utilizada por la competencia que son prenda fabricada con algodón y otras fibras convencionales. Sin embargo, las ventajas que ofrecen las prendas que elabora la empresa son varias. Son fibra que posee propiedades antibacteriales, hidratantes y protegen de los rayos ultravioletas. Adicionalmente, este tipo de tela permite mayor circulación del oxígeno hacia todo el cuerpo, y ayuda a remover fácilmente la suciedad de las prendas.

2.2.4. Controles y reportes de ventas

Entre los controles y reportes de ventas que realiza la gerencia de ventas de la empresa están: el control de visitas a clientes, el control de seguimiento a cotizaciones, el reporte de productos cotizados, el reporte de cotizaciones aprobadas y no aprobadas así como el reporte de proyección de nuevos clientes.

2.2.4.1. Control de visitas a clientes

La empresa establece rutas está dada por un sector geográfico el cual, como vendedor, debe atender a todos o parte de los clientes que se encuentren en dicha área y eso, va a estar determinado por los controles de visitas de la empresa.

Dentro de esta área geográfica uno debe hacer subdivisiones por los días laborales que tenga (de lunes a viernes o a sábado) y teniendo en cuenta la frecuencia de visita de los clientes y su ubicación por dirección.

2.2.4.2. Control de seguimiento a cotizaciones

La empresa valora una relación a largo plazo que sea valiosa para todos los involucrados. Los clientes son profesionales ocupados que aprecian el servicio excepcional que los ayude a tener éxito en sus organizaciones. El seguimiento que le dé el vendedor a su cotización puede ser la diferencia entre tener un cliente una única vez o una relación a largo plazo para la empresa.

La empresa desarrollará un procedimiento de control puntual y sistemático para dar seguimiento a las cotizaciones de sus clientes. En este control el cual establece las actividades de seguimiento que serán efectivas en mantener el contacto con el cliente el cual toma un enfoque creativo y organizado para dar seguimiento.

2.2.4.3. Reporte de productos cotizados

Una vez realizada la cotización de los productos que ofrece la empresa correspondiente se comprueba la eficacia del proceso de cotización. Entre los

elementos más importantes por verificar se encuentran: información completa, precisión de la información, segmentación, relevancia de las características y coherencia de los productos cotizados.

Todas estas cotizaciones deben ser analizadas minuciosamente debido a que la respuesta de esas cotizaciones y todos sus datos van a servir de entrada para un nuevo cliente. A la hora de analizar los datos de las cotizaciones se debe tomar en cuenta las opciones que tienen los clientes ante la competencia:

2.2.4.4. Reporte de cotizaciones aprobadas y no aprobadas

Debido a que las entregas de reportes de cotizaciones aprobadas y no aprobadas implican mucho papeleo, y toma bastante tiempo, el seguimiento de reportes de cotizaciones aprobadas y no aprobadas pero se está consiente que es un aspecto importante.

Es necesario delinear las diversas etapas intermedias de la transacción, que deben ser seguidas antes de la entrega a los clientes. Se acostumbra utilizar el reporte de cotizaciones aprobadas y no aprobadas como técnica para verificar cada uno de los pasos del proceso y señalar los posibles contratiempos potenciales para los clientes.

2.2.4.5. Reporte de proyección de nuevos clientes

Es un elemento de promocional vital para dar a conocer el producto y atraer a nuevos clientes que después de evaluar varios aspectos tales como: calidad, servicio, procedimiento, entre otros, pasarán a ser compradores fieles a

la empresa. Los reportes de proyección de nuevos clientes se complementan con los métodos promocionales:

- Venta personal
- Publicidad
- Promoción
- Relaciones públicas y marketing directo

2.3. Posicionamiento en el mercado

Como se mencionó anteriormente la calidad de los productos es un factor determinante en el éxito dentro de esta industria, por lo que se busca que la calidad sea un sinónimo de las prendas, y de los aliados estratégicos. Uno de los principales objetivos de la organización es expresar su compromiso con la sociedad y con el medio ambiente mediante las prendas y accesorios que se elaboran, además que la composición de la marca, y su imagen.

Uno de los principales objetivos es crear en el cliente una percepción hacia la marca, muy positiva y proactiva hacia la sociedad en general, para así poder mantener un nivel de fidelidad alto, además que se quiere que sus clientes formen parte de un grupo comprometido con la búsqueda de un mundo mejor y más justo.

2.3.1. Atributos del producto

Entre las atribuciones o características determinantes en el producto que ofrece la empresa se pueden resaltar: la Innovación en el diseño de los uniformes e indumentaria industrial, la Tecnologías de la tela empleada para la

elaboración de los productos, y por último pero no menos importante la Tendencias de la moda.

2.3.1.1. Innovación en el diseño

La empresa utiliza material orgánico para estas prendas de tipo industrial es una fibra naturalmente suave con propiedades no irritantes a la piel, haciéndola ideal para gente con piel sensible y otras alergias o dermatitis. También ofrece ser termo climático asegura que se esté cálido en invierno y fresco en verano. Las excelentes propiedades de la tela hacen ideal para los departamentos más cálidos del país.

La fibra que utiliza la empresa es cuatro veces más absorbente que el algodón. Favorece la transpiración corporal, la cualidad porosa de las fibras de utilizadas para la elaboración sirven para la respetabilidad; las prendas diseñadas para la industria hotelera y de restaurantes son diseñadas para resistir pegarse durante un accidente con líquidos o con la sudoración cuando hace calor.

2.3.1.2. Tecnologías de la tela

También los uniformes que se ofrecen cuentan con telas con tecnología, estos, quizás, son los más interesantes ya que pueden variar su color, emitir luz, cambiar de forma o aumentar su temperatura con el paso de una corriente eléctrica o calor de una bala. Entre las tecnologías más innovadoras en las telas que ofrece la empresa para elaborar los productos se encuentran las siguientes:

- Fotoactivas: textiles que por acción de la luz pueden cambiar de color o almacenar la energía para emitirla posteriormente.

- Electroactivas: estos, quizás, son los más interesantes ya que pueden variar su color, emitir luz, cambiar de forma o aumentar su temperatura con el paso de una corriente eléctrica a través de ellos.
- Bioactivas: fibras que poseen propiedades beneficiosas para la salud debido a la materia que las compone, como por ejemplo, fibras biosidas, hidratantes, dermoprotectoras, aislantes, entre otros.

2.3.1.3. Tendencias de la moda

La empresa se acopla a la moda actual, la tendencia a utilizar fibras naturales para fabricar productos textiles y vestimenta es cada vez más grande, además de producirse con técnicas sostenibles y cuidando del medioambiente, la empresa tienen como fin ayudar a las personas que sufren de alergias y otras enfermedades en las que la piel reacciona a los productos químicos usados en la industria textil y por lo tanto pone a su disposición productos de la más alta calidad.

2.3.2. Calidad y precios

La empresa tiene como política la calidad brindar a sus clientes productos que cumplan las especificaciones industriales establecidas para dichas vestimentas a precios competitivos y rentables, destinando los recursos obtenidos al crecimiento de la organización y de sus colaboradores, así como el fortalecimiento de los diferentes departamentos de la empresa.

Para establecer la calidad y precio de los productos que vende la empresa se toman en cuenta el control de calidad por prenda producida, control de calidad en las materias primas política de mejores precios.

2.3.2.1. Control de calidad en las materias primas

El análisis regular y sistemático en la entrada de los materiales de punto de partida contribuye, incluso antes de que se inicie el proceso de producción, a garantizar que el producto final tenga la calidad adecuada. Dada la importancia de la calidad de las materias primas, los análisis deben ser específicos, fiables y precisos. Asimismo, deben ser eficientes y rápidos, dada la importancia de los aspectos económicos, como el tiempo de comercialización.

- Control de materias primas e insumos: estableciendo especificaciones y standards, así también técnicas sencillas de control con el fin de asegurar buenos materiales a un costo más económico.
- Control del producto: este se realiza en el sitio de la producción y en todas las etapas del proceso productivo, para que las correcciones que deban aplicarse se lleven a efecto con oportunidad y eviten la fabricación de productos defectuosos.
- Estudios especiales sobre el proceso: investigaciones que ayudan a localizar causas que originan un producto defectuoso a fin de mejorar y perfeccionar las características de calidad y reducir los costos.

2.3.2.2. Control de calidad por prenda producida

En el control del producto terminado también existen diferencias entre la industria de la confección y otros sectores industriales. En confección se encuentran varias modalidades de inspección de la prenda que pueden ser acabada o casi acabada.

Inspección de la prenda inmediatamente después de la sección de confección. Prácticamente la tienen todas las empresas y en su inmensa mayoría. A pesar de que la prenda cuenta con todos sus elementos integrantes, resulta imprecisa la calificación de esta inspección como de producto final, ya que restan por efectuar algunas operaciones del proceso como el planchado y quitamanchas.

Podría catalogarse como una inspección de control de fabricación. Sin embargo, suele ser la verificación más rigurosa que se efectúa antes de que la prenda salga a la venta y ello influirá a considerarla como de producto final. Algunos de los factores a controlar en esta inspección serán:

- Medidas de las prendas
- Selección de prendas para desmanchar
- Puntadas interiores y exteriores
- Costuras sueltas, bastas, entre otros
- Hilos sin pulir
- Diferencia de tonos

Reprocesos en la prenda:

- Posición de la marquilla
- Revisión de la prenda por el derecho y el revés
- Colocación de botones, cierres, hebillas, encajes, ojales, bolsillos, entre otros.
- Clasificación de las prendas en primeras y segundas por
 - Imperfectos en tela
 - Imperfectos en costura
 - Perforaciones por aguja, tijeras, entre otros

- Marcas con elementos inapropiados o señalización
- Tonos

Inspección en la sección de planta. Suele aprovecharse la operación de planchado para que los operarios que la llevan a cabo vigilen posibles manchas, sucios, cortes, falta de algún elemento de la prenda, defectos muy notorios, entre otros.

Simplemente se instruye al operario que se fije en determinados detalles y aspectos generales, regresando la prenda al supervisor si detecta alguna anomalía. En cierta forma es una inspección al 100 %.

La sección de plancha es la que más se presta a la realización de un trabajo, con grandes variaciones de calidad aun haciendo aparentemente los mismos trabajos. La regulación correcta del calor, la humedad, la presión y el tiempo pueden dar lugar a planchados de muy variada calidad.

2.3.2.3. Política de mejores precios

En el departamento de marketing el cual fija cual debe ser el precio final de cada prenda o producto en función de la demanda. Para fijar los precios de sus productos utilizan el método “*target pricing*”, es decir, establecen el precio basándose en la información sobre lo que están dispuestos a pagar los clientes para cada tipo de prenda. Se calcula entonces si los costes de producción y los requisitos de márgenes permiten alcanzar el precio objetivo.

La política de mejores precios es ofrecer siempre la opción más económica en la misma categoría de productos en comparación con las demás empresas competidoras. Por lo mismo a continuación se muestran algunas

estrategias que se utilizan en esta política de mejora de precios dentro de la empresa:

- Facilidades de pago: se les brinda al cliente nuevas facilidades de pago. Por ejemplo, pago aplazado con tarjeta y sin intereses. Es un recurso utilizado en empresas indumentarias.
- Descuentos por cantidad: se establecen unas condiciones claras: ha partir de X unidades, se hace un X% de descuento.
- Precios variables: se varían los precios para ser muy creativos y estimulan a los clientes. Por ejemplo, se establece un precio especial a partir de ciertos días como lo son el fin de semana.
- Ofertas: las rebajas puntuales del precio, debido a un exceso de stock o a un pacto con el proveedor, y primordialmente pretenden ser un buen gancho de ventas para el cliente.

Es importante cuidar la imagen de las ofertas y del establecimiento. El cliente debe entender rápidamente que las ofertas son interesantes, o se corre el riesgo de marginar precios, vender más barato y que no lo vea como algo exclusivo.

2.3.3. Consumidor

Para que la empresa objeto de estudio obtenga un buen posicionamiento en el mercado, es de suma relevancia determinar ciertos factores como lo son, los atributos del producto, la calidad y precio de estos mismos, a través de estrategias de marketing, de igual forma resaltar la importancia del consumidor, promociones y publicidad para la empresa, las tendencias del mercado y por último las capacitaciones, es decir, los programas de capacitación que actualmente se utilizan en la empresa. En el siguiente párrafo se muestra la

importancia del estudio de mercado del consumidor así como las características según los resultados.

2.3.3.1. Estudios del mercado

El objetivo del estudio fue determinar los compradores o consumidores de la empresa, es decir, determinar la cantidad de la demanda, la disposición de estos clientes de pagar el precio establecido, se identificó el entorno socioeconómico del sector de las confecciones, asimismo se identificó los comportamientos del consumidor, con el objetivo de crear una proyección de ventas sólidas.

Los consumidores valoran ciertos atributos de las prendas, que son los que buscan y comparan con sus expectativas previas al momento de decidir la compra. En este proceso de decisión no siempre interviene el vendedor o, aún si lo hace, puede que la empresa no posea información acerca de los atributos buscados y los motivos por los cuales algunos de los consumidores eligen no comprar sus productos. Sin embargo, esta información es sumamente valiosa para las firmas interesadas en desarrollar y ampliar sus mercados.

2.3.3.2. Análisis del consumidor final

Los consumidores de la empresa se categorizan según el producto que lleguen a solicitar. Y como no todos los productos son iguales, su comportamiento puede variar. Entre las características del consumidor están las siguientes:

- Los consumidores están altamente informados
- La decisión de compra está basada en decisiones de negocio

- Buscan una relación estrecha con el vendedor o proveedor
- Su búsqueda es específica, ya saben lo que van a comprar
- Buscan tomar la mejor decisión porque lo que hagan tendrá un impacto sobre su empresa o negocio.
- Dedicán más tiempo a buscar y comprar. Necesitan todas las garantías posibles.
- Su compra es racional más que emocional

Los consumidores de la indumentaria pueden dividirse en:

- Compradores: son los encargados de buscar al proveedor, y seleccionan los mejores términos y condiciones para realizar la compra.
- Aprobadores: son quienes autorizan las propuestas de compra.
- Decisores: son los encargados finales de aprobar o seleccionar al proveedor final. Y de autorizar o no las estipulaciones de la compra.

También hay que tener en cuenta que cuando se le vende a una empresa hay que entender sus motivaciones, que no son más que una característica o circunstancia que influye en la decisión de compra, por eso es necesario tener en cuenta ciertas claves para convencer al consumidor industrial:

- Calidad del producto
- Precio
- Prestigio de la marca
- Rendimiento
- Nivel de innovación
- Simpatía del vendedor

Es de suma importancia recordar que cuando el consumidor decide realizar la compra está dejando un voto de confianza que no se puede romper, es importante seguir en comunicación con él para identificar sus necesidades y así ofrecerle oportunas soluciones.

2.3.3.3. Evaluación de la satisfacción del cliente

La satisfacción de los clientes, es el factor más importante de la gestión de la calidad y base del éxito de la empresa indumentaria.

Según las estadísticas

- Solo el 4 % de todos los clientes con problemas se quejan
- En promedio una persona con un problema se lo comunica habitualmente a otras 9 personas.
- El costo de conseguir un cliente nuevo es generalmente de 5 a 7 veces más que el de mantener los clientes actuales.
- El costo de contratar y formar un empleado nuevo es hasta 10 veces más grande que el de mantener a los actuales.

Se concluyó que los consumidores constituyen uno de los principales activos de la empresa claro conjuntamente con su fuerza laboral y capacidad de dirección. El valor de este activo, puede calcularse como el valor presente de las ventas promedios por periodos de tiempo correspondientes a los diferentes tipos de clientes y multiplicados por los nuevos clientes que ellos atraen a la empresa.

Los efectos positivos sobre los ingresos al tener la satisfacción del cliente:

- Aumento de la venta de los productos y/o servicios de la empresa a los mismos clientes.
- Mayor disposición de los clientes a pagar precios premium
- Incremento en el tiempo de las ventas a los mismos clientes

Efectos positivos sobre los costos:

- Altos niveles de satisfacción provocan un aumento de la participación de mercado, lo que conduce a economías de escala, avances en la curva de aprendizaje, entre otros.
- Altas tasas de retención de la base de clientes, permite organizar y estandarizar mejor la producción.

2.4. Promoción y publicidad

En el departamento de promoción y publicidad gestionado por el gerente de marketing y con un enfoque hacia los mensajes que se le envían al público a través de material impreso como periódicos y revistas, exhibiciones, así también las muestras de producto al público, los muestrarios de tela, la página web, una Fan Page en Facebook y por último vallas publicitarias, estos son los medios que la empresa objeto de estudio utiliza por lo mismo en los siguientes párrafos se desarrolla lo siguiente.

2.4.1. Material impreso

Toda empresa debe marcar presencia en el mercado por medio de la publicidad gráfica.

- Los calendarios: son materiales útil para la vida diaria. La presencia visual es de 365 días, y depende de la ubicación y frecuencia de gente que ve el calendario. Por ejemplo en una oficina muy recurrida, el calendario está expuesto a los visitantes también.
- Volantes: su utilidad radica en hacer explicaciones más amplias pero precisas de sus productos y servicios, agregando imágenes y los datos necesarios. Si desea hacer volantes, es bueno que acompañe con una promoción, por ejemplo “presentando este volante obtendrá descuentos”.
- Afiches: son utilizados para propagar y promocionar eventos o actividades empresariales y sociales. Se debe emplear diseños innovadores para llamar la atención.
- Dípticos/Trípticos: su finalidad es publicitaria, y se emplea cuando hay variedad de servicios y productos, donde pueden hablar de sus beneficios, y cualidades de los mismos. También se emplean con objetivos culturales y turísticos (museos, parques, entre otros.), donde hay explicaciones históricas y ecológicas.
- Catálogos: se pueden detallar precios, cuotas, imágenes. Son de uso frecuente en sectores como proveedores, importadores, ventas al detalle.

Calcomanías: para diversos usos, de ocio, publicitarios, políticos, sociales, culturales. Además se emplean como etiquetado de productos, versión español para artículos de importación, rótulos, Servicio y Garantía para electrodomésticos.

Figura 12. **Material impreso**



Fuente: Material impreso. Google/imágenes.com. Consulta 10 de marzo de 2018

2.4.2. Muestras de producto

Las muestras de producto, son un obsequio en pequeña cantidad de un producto para que los consumidores lo prueben. Lo que se busca principalmente es la fidelización y que este cliente hable del producto, en otras palabras, se le está incentivando al boca a boca de toda la vida y siempre ha dado buenos resultados.

También se analiza bien en la estrategia de marketing que envuelve el brindar una muestra gratuita, y que lógicamente no sirve dar cualquier cosa y hay que cuidar muy bien hasta el último detalle de la muestra que se dará al cliente.

Es decir, que una muestra supone la entrega de un producto a los consumidores para que lo usen y consuman, y así poder crear un sentido de confianza con el mismo. Las muestras son un método muy popular para inducir

a los usuarios a probar nuevos productos. Una vez definido el concepto, se mencionan distintos tipos de muestras que entregan las marcas a sus clientes. En concreto, se pueden diferenciar 7 tipos diferentes, que son los siguientes:

- Muestra por respuesta: se ponen a disposición de empresas o personas que responden a una oferta anuncia en algún medio.
- Muestra directa: este programa de muestras, consiste en que estas se envían por correo o se entregan en el domicilio de los consumidores.
- Muestra cruzada: consiste en incluir muestras de un producto en el empaque de otro. Por ejemplo: incluir un pequeño enjuague bucal al comprar un dentífrico.
- Distribución en tiendas: este es el método comúnmente usado y consiste en que la empresa, dentro de un supermercado u otra superficie, tienen personal que prepara el producto (ya sea alimento, café u otro alimento o bebida) y se lo ofrece a los clientes.
- Muestra profesional: este tipo de muestra se entrega a los profesionales de un área, que luego le regalarán las muestras a sus clientes.
- Muestra selectiva: este tipo de muestras se distribuyen en lugares específicos, como una feria, restaurantes, competiciones deportivas, entre otros.
- Muestra en medios: consiste en regalar una muestra en algún medio de comunicación, generalmente, en revistas y periódicos.

Figura 13. **Muestras de playeras**



Fuente: Material impreso. Google/imágenes.com. Consulta 10 de marzo de 2018

2.4.3. Muestrarios de telas

Es de suma relevancia dar a conocer, a que se le denomina muestrario, es lo mismo que decir promocionarlo, y a un conjunto de muestras se lo denomina muestrario y de telas, con estos se intenta, dar a conocer nuevas gamas de productos, a través de los muestrarios de telas, junto al producto bien introducido, ya sea incluyéndolo en el paquete de la venta de las telas o por separado y entregarlo también en manos del nuevo distribuidor. De esta forma, se aseguran una divulgación rápida y barata del nuevo lanzamiento con el beneficio añadido de orientarlo directamente al público objetivo.

Es decir, que un muestrario de telas, se caracteriza esencialmente por consistir en una pluralidad de láminas de un material semirrígido de forma rectangular o cuadrada, con una zona longitudinal definida por una línea de doblado paralela a los lados mayores de la lámina, que muchas veces pueden estar unidos por ganchos específicos, o por otra de las telas, pueden tener forma de libros, o de carpeta, y es la forma más concreta de mostrar telas, porque se pueden tocar y ver qué nivel de suavidad o de rugosidad presentan las diferentes telas que se están mostrando.

Asimismo los muestrarios de telas, suelen tener otras formas, como perchas con trozos de telas de variados colores cada uno, para además de mostrar las texturas se muestran los colores en los que vienen las telas. Todo en las ventas está permitido, el objetivo de que una fábrica tenga los muestrarios es nada más y nada menos que para el objetivo principal que es la venta.

Figura 14. **Muestrarios de tela**



Fuente: Material impreso. Google/imágenes.com. Consulta 10 de marzo de 2018

2.4.4. Página Web

Una página web o página electrónica, es un documento o información electrónica capaz de contener texto, sonido, vídeo, programas, enlaces, imágenes, y muchas otras cosas, adaptada para la llamada Word Wide Web, y que puede ser accedida mediante un navegador.

- **Páginas Web Estáticas:** son páginas enfocadas principalmente a mostrar una información permanente, se crean mediante el lenguaje HTML, que no permite grandes libertades para crear efectos o funcionalidades más allá de los enlaces.

- Páginas Web Dinámicas: se construyen haciendo uso de otros lenguajes de programación, siendo el más utilizado de todos el PHP, con lo cual se definen las funciones y características que se deben cumplir de acuerdo a las necesidades.
- Ventajas: a diferencia de otros medios masivos de comunicación, este medio es interactivo. Amplía su mercado desde un nivel local hasta un nivel nacional o internacional.
- Beneficios: la información publicada en Internet es permanente porque está siempre disponible para ser consultada, las 24 horas del día durante todo el año. Una página Web le permite ahorrar en publicidad, evitando tener que reimprimir o rehacer, cómo sería el caso con guías y folletos impresos.

Es decir, que una página web es en esencia una tarjeta de presentación digital, ya sea para empresas, organizaciones, o personas, así como una tarjeta de presentación de ideas y de informaciones.

Figura 15. **Página web**



Fuente: Material impreso. Google/imágenes.com. Consulta 10 de marzo de 2018

2.4.5. *Fan page en Facebook*

La publicidad en *Fan page* en Facebook facilita la tarea de encontrar a las personas correctas, captar su atención y obtener resultados. *Fan page* en Facebook es la red social más grande, con más 1,150 millones de usuarios activos en todo el mundo. Sin duda, una de las mejores opciones para hacer publicidad online. Por supuesto, como en cualquier campaña publicitaria, se conoce bien el target y estar seguros que se encuentra mayormente en este canal.

Planeando con estrategia campañas y anuncios, es en la actualidad uno de los mejores canales para hacer llegar tu mensaje al cliente ideal, de forma

directa y con presupuestos razonables para las PYMES. Fan page en Facebook es una plataforma que pone a disposición la red social para que los negocios creen y administren sus anuncios, tiene una interface muy amable y sencilla, cualquier persona sin muchos conocimientos de sistemas o tecnología puede operarla, hacer publicidad efectiva en Facebook va más allá de saber utilizar la herramienta, va de saber crear campañas estratégicas orientadas a objetivos claros.

- Llegar a públicos específicos que están concentrados en la plataforma social más grande del mundo.
- La marca puede llegar a un público global, sin fronteras. Es un canal que te permite llegar a más gente.
- Acceder a este mercado global es mucho más económico que en los medios masivos tradicionales.
- Permite dirigir el mensaje al nicho de mercado que exactamente se anda buscando.

Fan page en Facebook es un canal ideal para prospectar, posicionar y estimular las ventas. El poder de segmentar la publicidad en Facebook hace de la plataforma un canal ideal para llegar al público que se busca optimizando los presupuestos.

Figura 16. **Página de Facebook**



Fuente: Material impreso. Google/imágenes.com. Consulta 10 de marzo de 2018

2.4.6. Vallas publicitarias

Las vallas publicitarias son estructuras rígidas fijadas de manera perpendicular al suelo sobre las que se apoya un soporte plano en el que se coloca el cartel o mensaje publicitario. Sus grandes dimensiones -generalmente 8x3 metros- permiten una excelente visibilidad por parte de conductores y viandantes, incluso desde largas distancias. Dado que están ubicadas en lugares de mucho tránsito, las vallas publicitarias generan gran número de impactos.

Por otra parte, al permanecer inmóviles en su emplazamiento, permiten que el público entre en contacto con el mensaje publicitario no solo una vez sino muchas, generando un mejor recuerdo de la publicidad y unos efectos más duraderos. Para que los mensajes publicitarios en publicidad exterior consigan

su principal objetivo, persuadir, se deben tener en cuenta una serie de pautas importantes, al componerla son las siguientes características:

- Deben ser de gran tamaño y un cierto atractivo para ser vistas a grandes distancias.
- Han de contener textos muy cortos, claros y directos, para que se puedan visualizar y leerse con rapidez, al primer golpe de vista.
- La marca o empresa que publicita debe ser grande y claro
- Los colores que se utilicen serán puros y llamativos
- Los textos y los tipos de letras deben ser realizados usando distintos colores, y a ser posible colores muy llamativos y diferentes tamaños.
- El color del texto debe encontrarse contrastado con el color de fondo: si el fondo es oscuro, utilizar letra clara y viceversa. Cuanto menor sea el contenido, mejor, y si tiene que aparecer mucha información, intentaremos que los datos sean gráficos.
- Tipo de letra ancha, negrita y con un tamaño de letra grande para los encabezamientos.
- Si la valla tiene distintos encabezamientos, utilizaremos dos o más tamaños de letra.
- Las medidas estándar de las vallas publicitarias son las siguientes: 2x1,5m, 3x2 m, 4x3 m, 8x3 m, 12x4m - 1 -.

Figura 17. **Vallas publicitarias**



Fuente: Material impreso. Google/imágenes.com. Consulta 10 de marzo de 2018

2.5. **Tendencias del mercado**

En relación a las tendencias de las telas en el mercado, se pueden analizar desde distintas perspectivas: tecnologías de las telas, es decir, comprender los avances científicos que se han realizado en este sector, las tendencias políticas legales, se refiere a las leyes a las cuales debe estar sujetas las empresas que realizan su actividad comercial en el sector textil, las tendencias socioculturales se fundamentan específicamente en los gustos de los consumidores que varían de acorde a la idiosincrasia de cada región.

Finalmente las tendencias textiles también varían de acorde a los aspectos demográficos ambientales, en otras palabras, el tipo de ropa debe adaptarse a las características del clima como frío o calor de cada región.

2.5.1. Tendencias tecnológicas

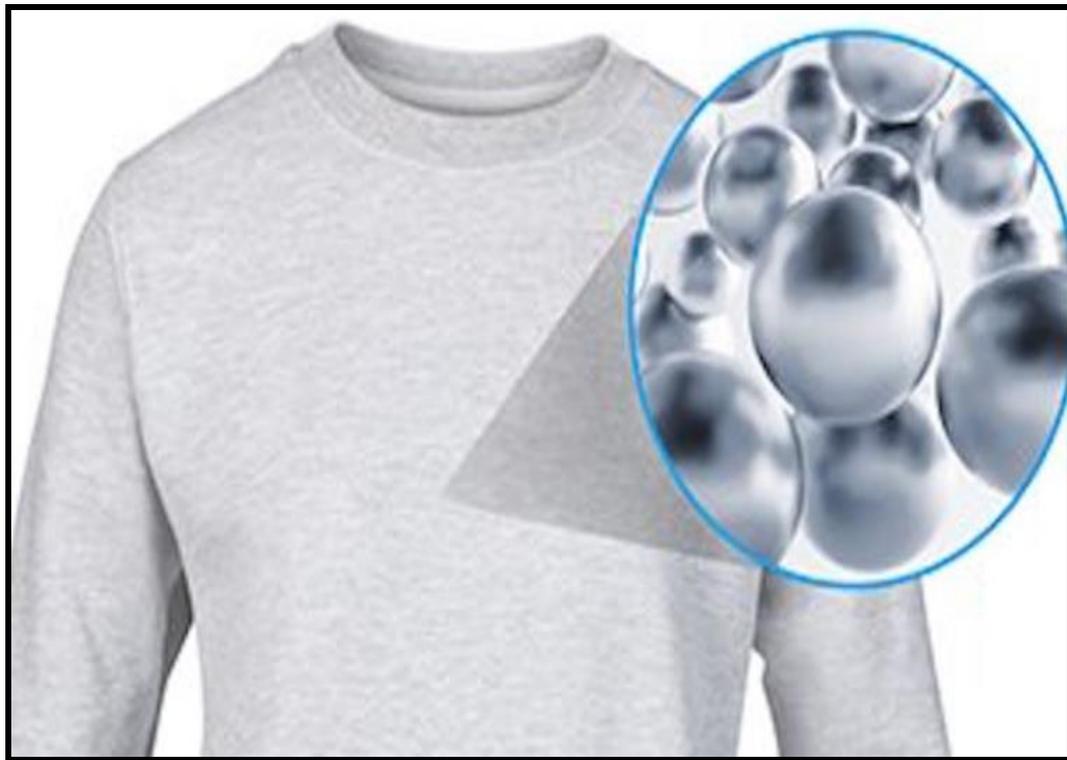
Desde la antigüedad se diseñaba una prenda textil en función de las fibras conocidas en ese contexto, dependiendo de la fibra empleada la mayoría de las propiedades de la prenda resultante. No obstante, desde finales del siglo XIX, el textil ha sufrido grandes cambios a una velocidad sorprendente, con un profundo impacto en el estilo de vida de las personas. En la actualidad los textiles pueden ser diseñados para aplicaciones específicas, con lo que es posible:

- Definir la aplicación para que se concibe el textil y, en base a ella, concretar las características y prestaciones de este.
- En función de esas exigencias, elegir el material textil más adecuado de entre la amplia oferta existente.

Siguiendo este orden de ideas es importante resaltar que actualmente existe los textiles denominados inteligentes, que son aquellos, que tienen la capacidad de alterar su naturaleza en respuesta a la acción de diferentes estímulos externos, físicos o químicos, modificando alguna de sus propiedades, principalmente con el objetivo de conferir beneficios adicionales a sus usuarios. Algunos de estos materiales son conocidos desde hace años, pero la mayoría son de reciente aparición. Este tipo de tejidos también se denominan funcionales, tejidos activos o tejidos interactivos, pero lo cierto es que tanto en la comunidad científica como en los sectores de la empresa y del comercio se conocen ya popularmente como textiles inteligentes.

Entre ellos los hay de muchas clases, por ejemplo, que proporcionan calor o frío, o que cambian de color, con memoria de forma, que protegen de los rayos ultravioleta, que combaten las bacterias, o que regulan la distribución de perfumes (aromas), o de cosméticos, de medicamentos.

Figura 18. **Tecnología en sudaderas**



Fuente: Tecnología en sudaderas. Google/imágenes.com. Consulta 10 de marzo de 2018

Figura 19. **Tecnología adherente**



Fuente: Tecnología ropa adherente. Google/imágenes.com. Consulta 10 de marzo de 2018

Figura 20. **Tecnología en ropa para ejercitarse**



Fuente: Tecnología ropa para ejercicio. Google/imágenes.com. Consulta 10 de marzo de 2018

Figura 21. **Tecnología en ropa de bebés**



Fuente: Tecnología en ropa para bebés. Google/imágenes.com. Consulta 10 de marzo de 2018

2.5.2. Tendencias político-legales

Toda actividad comercial debe estar sujeta a las leyes establecidas en el país para poder comercializar sus productos. Incluso es importante resaltar que hay empresas que tienen licencias o autorizaciones legales para poder comprar y vender un tipo de marca específica en una región específica. Asimismo toda empresa textil debe cumplir con leyes específicas como el Impuesto al Valor Agregado IVA, Impuesto Sobre la Renta ISR, Impuesto de circulación de vehículos, de la misma forma debe cumplir con lo establecido en el Código de Trabajo, Código de Comercio, Código mercantil, entre otros.

2.5.3. Tendencias socio-culturales

El aspecto socio cultural de los textiles es un elemento relevante en las tendencias de mercado de este sector, ya que se debe tomar en cuenta que Guatemala es un país con una comunidad multilingüe y pluricultural. Asimismo, la vestimenta es un elemento que innegablemente, puede determinar a qué estamento social pertenecen las personas, de la misma forma el tipo y estilo de vestimenta, determina a qué región cultural pertenece, en otras palabras, desde la perspectiva socio cultural la vestimenta tiene un significado así como una interpretación sobre aspectos idiosincráticos.

Figura 22. **Indumentaria cultural**



Fuente: Ropa cultural. Google/imágenes.com. Consulta 10 de marzo de 2018

Figura 23. **Indumentaria religión**



Fuente: Ropa religión. Google/imágenes.com. Consulta 10 de marzo de 2018

2.5.4. Tendencias demográfico-ambientales

Los factores micro ambientales del consumidor son las culturas, las normas, los estilos de vida, la demografía y los cambios demográficos. Tratan del lugar donde habitan los consumidores. Estas variables pueden condicionar el tipo de compra, así como el momento y el lugar. Por ejemplo, una persona que viva en una ciudad es posible que vista más clásico y convencional que otra que resida en un hábitat rural, la cual vestirá, probablemente, ropa más deportiva o casual.

El clima también puede condicionar la forma de vestir; el tipo de prenda que se consume en zonas frías es diferente al que se utiliza en entornos más cálidos. Según el ámbito geográfico donde decida operar la empresa debe tener en cuenta los gustos, necesidades y preferencias de los consumidores; para ello debe segmentar el mercado en unidades geográficas diferentes, como países, regiones, ciudades, densidad urbana de las poblaciones, subdivisión del área urbana en centro o periferia, clima, entre otros.

Las marcas globales de moda adaptan su mix de productos en aquellos países donde operan, con objeto de adecuar su oferta a las características físicas, sociales, económicas y culturales propias de los consumidores de cada uno de ellos. En la siguiente imagen se muestra indumentaria para invierno e indumentaria adecuada para el verano.

Figura 24. **Indumentaria según el clima**



Fuente: Ropa clima. Google/imágenes.com. Consulta 10 de marzo de 2018

2.6. Capacitación

La capacitación es una de las funciones clave de la administración y desarrollo del personal en las organizaciones y, por lo mismo, se debe operar de manera integrada con el resto de las funciones de este sistema. Es decir, que la administración y el desarrollo del personal debe entenderse como un todo, en que las distintas funciones incluida la capacitación, interactúan para mejorar el desempeño de las personas y la eficiencia de la empresa. A continuación en los siguientes párrafos se muestra el desarrollo de un programa de capacitación dentro de la empresa indumentaria.

2.6.1. Programa de capacitación interna

La capacitación duró tres meses una vez por semana:

Para la capacitación interna se presentó un equipo de doce docentes los cuales detallaron cómo confeccionar conjuntos de pantalones, polos, filipinas, y overoles. Esto fue el primer día de la capacitación la cual duro 5 horas con 15 minutos de receso.

De igual forma se presentaron en cada día de la capacitación ya establecidas: se mostraron los distintos tipos de tela que se utilizan en la empresa, la capacitación enfocada a que área corresponde.

La capacitación interna también se enfocó en las relaciones laborales, la importancia de crear un ambiente de trabajo que no sea tóxico, ya que beneficia al trabajador y a la producción de la empresa.

Figura 25. **Capacitación indumentaria interna**



Fuente: elaboración propia.

2.6.2. Curso de ventas externos

El objetivo de la capacitación en ventas externos se lleva a cabo con el propósito de brindar al equipo comercial herramientas para un desempeño más eficaz, motivando al mismo tiempo a los vendedores. Este proceso de capacitación no siempre es sencillo y rápido como uno quisiera; a menudo los vendedores se resisten al cuestionamiento de sus prácticas habituales que puede implicar la capacitación. A esto hay que agregar que por lo general los tiempos de los que se disponen son muy limitados.

A pesar de ello, la capacitación es un factor de mejora de la comunicación dentro del equipo de ventas, y entre el equipo de ventas y el resto de la empresa. La capacitación es un factor de cohesión que favorece el sentimiento de pertenencia a un equipo y fortalece el entusiasmo y la moral de hombres que, a menudo, trabajan aislados entre sí. En cada capacitación quedo

establecido que un vendedor externo: trata de colocar productos y servicios a una empresa o cliente externo.

Figura 26. **Cierre de ventas**



Fuente: Cierre ventas. Google/imágenes.com. Consulta 10 de marzo de 2018

2.6.3. Capacitación de proveedores

En la empresa objeto de estudio los servicios de capacitación son suministrados de dos formas: de forma interna, con instructores nominados enfocados en los proveedores.

Bajo los estandartes de la responsabilidad social de la empresa, los minoristas de prendas de vestir imponen condiciones de trabajo estrictas a los proveedores de la empresa a través de códigos de conducta privados. Las condiciones de trabajo han pasado a ser un aspecto vital de la gestión de la cadena de suministro y las fábricas de textiles y prendas de vestir de los países en desarrollo están obligadas a cumplir códigos de conducta estrictos y a recibir frecuentes visitas de supervisión del cumplimiento. Hacia este tema mencionado se brindó la capacitación a proveedores de la empresa la cual duro 1 mes, 1 vez a la semana con una duración de 5 horas cada sesión.

3. PROPUESTA PARA DESARROLLAR UN PLAN ESTRATÉGICO DE INGENIERÍA DE *MARKETING*

3.1. Departamento de mercadeo

La siguiente propuesta para desarrollar un plan estratégico de ingeniería de marketing, estará diseñada específicamente por el departamento de mercadeo, para ello primero se realizará un análisis FODA, para identificar los objetivos estratégicos y la ventaja competitiva.

3.1.1. Departamento de Mercadeo

El departamento de mercadeo será el responsable de las siguientes actividades:

- Conocer estadísticas y métodos cuantitativos como herramienta de análisis.
- La gestión macro y microeconomía
- Gestión de finanzas
- Se dominan tecnologías de información y comunicaciones
- Permite conocer a fondo a los clientes intermedios, y consumidores finales y competidores.
- Permite conocer las últimas tecnologías que accedan innovar permanentemente y lanzar nuevos productos y marcas.

Asimismo será el encargado del área de creatividad, diseño de campañas, promociones y publicidad y de los medios de comunicación en general.

3.1.1.1. Creatividad

Esta área consiste en la creación o búsqueda de modelos, ya sea por medio del diseño propio, de revistas especializadas, de asistencia a ferias de moda o de viajes a las áreas específicas de trabajo. A continuación se busca el género más adecuado para cada prenda, dependiendo de la actividad laboral que en la que se desempeñe el trabajador. Por último, se realizan los patrones base de cada modelo.

3.1.1.1.1. Diseño de campañas

Las campañas pertenecen al área de publicidad, y se refieren a un conjunto de técnicas, medios y actividades de divulgación que las empresas utilizan para informar al público sobre sus productos y persuadirle, a través de los mensajes adecuados, para que los compre.

Las empresas suelen encargar sus campañas publicitarias a agencias especializadas que, para realizar la campaña con éxito, necesitan un informe previo de la empresa (denominado briefing) en el que se especifiquen cuáles son las ventajas del producto con respecto a su competencia y qué objetivos de posicionamiento en el mercado se pretenden alcanzar.

3.1.1.2. Promociones y publicidad

Los objetivos que se persiguen con las promociones y publicidad se centran en tres aspectos fundamentalmente: incrementar las ventas, que los consumidores cambien su comportamiento con respecto al producto (es decir, que o bien comiencen a comprarlo o bien lo compren en mayor cantidad) y que conozcan mejor sus cualidades.

Cuando la marca o el producto nuevo, simplemente se intenta darlo a conocer, informando al público sobre sus características. Si ya es conocido, se puede potenciar a imagen de la marca y su posicionamiento en el mercado. Para realizar las promociones y publicidad se busca un público objetivo, que puede coincidir con el mercado objetivo al que se dirige el producto o con parte de este.

La elección de un público u otro determina la clase de medio publicitario (prensa, radio, entre otros.) y soporte concreto (emisora, canal de televisión, diario, entre otros.) que se va a utilizar y el tipo de mensaje o anuncio que se va a hacer, ya que no es lo mismo dirigirse, por ejemplo, a personas de la tercera edad que a jóvenes.

3.1.1.2.1. Medios de comunicación

Se entiende como Medios de Comunicación cualquier procedimiento que un emisor emplee para establecer una relación comunicativa con un receptor. Entre los distintos medios de comunicación destacan los llamados Medios de Comunicación de Masas o Masa Media, es decir, aquellos que se dirigen a una colectividad. Estos medios poseen algunas características comunes. Cuando se aborda el tema de medios de comunicación masiva, generalmente se hace referencia a la prensa escrita, la televisión, la radio y actualmente, también al internet.

3.1.1.2.1.1. Digitales

Dentro de las herramientas del marketing digital se debe tener en cuenta los siguientes componentes que son indispensables en todo lo referente en los temas de marketing digital entre los que se pueden mencionar, las redes

sociales, se las considera como estructuras sociales, que se componen de personas que se relacionan por varios motivos en la red, como puede ser amistad parentesco, intereses comunes, o que buscan y comparten conocimientos.

Entre estas las principales son Facebook, Twitter, LinkedIn y Google seguidas de algunas que se encuentran en auge como, Instagram, Pinterest. Aunque una de las principales ventajas de las redes sociales es que permiten una interconexión entre ellas permitiendo a los usuarios publicar contenidos en simultáneo en varias redes.

3.1.1.2.1.2. Escritos

Desde la perspectiva de promociones y publicidad los medios de comunicación se pueden clasificar en escritos, que a su vez, se dividen en periódico y revistas. Existe una gran variedad de tipos o formatos de prensa escrita. Entre ellos puede mencionarse el periódico, la revista, la gaceta, el boletín informativo y algunos libros y panfletos, entre otros.

- Periódico: la prensa escrita es el conjunto de publicaciones impresas que tiene como objetivo informar y entretener a la sociedad. Se diferencian en función de su periodicidad que puede ser diaria, semanal, quincenal, mensual o anual. Utiliza como soporte principal el papel. Ofrece una mayor capacidad de análisis y reflexión sobre la información transmitida, que la televisión o la radio. Periódico de información especializada: abarca un solo ámbito temático o un tipo de público definido por alguna característica común.

- Revista: la revista, también conocida como magazine, es una publicación periódica. Se compone de una variedad de artículos sobre varios temas o alguno específico y es producida habitualmente por una editorial. Su calidad de reproducción es superior a la de un periódico, sus páginas en su mayoría son a color y con periodicidad variable (semanal, bisemanal, quincenal, mensual o bimensual, entre otros.). Es considerada como un medio permanente de comunicación pues sus lectores tanto primarios como secundarios las conservan debido a su especialización, artículos de interés y su contenido. En general, existen cuatro categorías principales de revistas, las informativas, las especializadas, las de ocio y las científicas.

3.1.1.2.1.3. Televisión y radio

La televisión es uno de los medios de comunicación más importantes debido a su fácil acceso tanto en términos económicos como culturales; permite que personas de todo el mundo puedan recurrir a él de manera inmediata y fácilmente. Su importancia radica en que permite conocer las noticias, entretiene y utiliza lenguajes accesibles para personas de todo el mundo. La televisión se maneja con lenguajes más informales y visualmente más atractivos o dinámicos, por lo que tiene un mayor impacto que otros medios como el periódico o la radio.

La radio es el medio que emplea códigos auditivos y el más inmediato, al permitir la retransmisión instantánea a un bajo costo. Su importancia como medio de difusión, se concentra principalmente en la naturaleza de lo que representa como medio en sí, ya que posee una calidad íntima de tú a tú, que la mayoría de los otros medios no tienen. En Guatemala, el medio masivo por excelencia sigue siendo la radio. Entre otras razones, esto se debe al alto índice

de analfabetismo en la población, al uso de los idiomas mayas en estos medios, así como por ser el de más fácil acceso. Es más barato comprar y mantener un radio transmisor, que un televisor o el periódico todos los días.

3.1.1.3. Ambiente interno

El ambiente interno de la empresa está formado por el recurso humano, incluye también el tipo de comunicación interna y el nivel de participación, la relación entre el equipo directivo y los mandos medios, y cómo promueven actividades para incrementar la motivación, todo lo anterior con el fin de incrementar la productividad.

3.1.1.3.1. Recurso humano

Actualmente la empresa posee amplio conocimiento sobre de las técnicas de reclutamiento y selección. Reconoce que es importante para su funcionamiento, es imprescindible capacitar al personal nuevo sobre las políticas internas, porque es una fuente de motivación para los empleados, La empresa con el fin de contar con un mayor número de candidatos idóneos para cubrir los puestos de trabajo realiza una selección de personal exhaustiva.

3.1.1.3.2. Comunicación interna y participación

La comunicación interna es la comunicación dirigida al trabajador. Surge como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar al recurso humano y retener a los mejores en un ambiente empresarial donde el cambio es cada vez inevitable. Definitivamente las empresas son lo que son por el desarrollo de su equipo humano, por ello, motivar es mejorar resultados, en

otras palabras generar un ambiente donde se desarrolle una eficiente comunicación interna y donde se le permita la participación a todo el personal.

3.1.1.3.3. Equipo directivo y mandos medios

Durante las últimas décadas se ha considerado que el éxito de las organizaciones está en su Alta Dirección, es decir en aquellos que se ubican en nivel más alto de jerarquía; lo que sin duda les ha permitido hacerse responsables de una serie de actuaciones en las que se han de soportar los resultados en cada uno de los niveles organizacionales; el determinar los retos frente a la producción, los criterios de agregación de valor, el marketing de sus empresas; no obstante quizás lo más relevante es la implementación de nuevas prácticas de gestión que hagan de sus Mandos Medios el soporte mismo de las realizaciones.

Inevitablemente son estos Mandos Medios quienes están más cerca de los clientes, del personal operativo e incluso de sus motivaciones, además cuentan con autoridad y la consiguiente responsabilidad sobre partes o secciones autónomas de la organización. De ahí que a la Alta Dirección le haya correspondido cada vez más el desarrollar una creativa, agresiva y sistemática política de desarrollo y construcción de la capacidad de la gestión del equipo de Mandos Medios.

3.1.1.3.4. Incremento de la motivación

Toda empresa necesita personas para que funcione de forma normal, sin embargo, para que funcionen de forma excelente esas personas necesitan

estar motivadas. Lo que significa que es en la motivación del empleado donde la empresa obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos.

Etimológicamente, el término Motivación proviene del latín Motivus, que significa “causa del movimiento”, el concepto motivación lo conforma la palabra motivo y acción, eso significa que para que un empleado se encuentre motivado y este comprometido con la empresa y rinda al 110% debe tener un motivo que lo lleve a la acción.

3.1.1.3.5. Incremento de la productividad

Incrementar la productividad laboral se ha convertido en una prioridad para las organizaciones para alcanzar éxito empresarial. Las entidades ya no solo buscan tener un rendimiento continuo, sino conseguir que exista una relación directa entre la cantidad de trabajo realizado y las horas de trabajo realizadas.

3.1.1.4. Macro externo

Actualmente las empresas se encuentran envueltas por una serie de fuerzas, estas mismas puede afectar el entorno de la misma, sin embargo, de estas se pueden aprovechar las oportunidades que presentan y prevenir las amenazas. Por lo mismo en el siguiente apartado se desarrolla el tipo de cliente, el producto, la importancia de las técnicas de venta y por último el equipo de ventas.

3.1.1.4.1. Cliente

Entre los factores se encuentra el cliente, el más importante del entorno externo a la empresa, ya que se integran y son protagonistas de las relaciones

de intercambio, esencia del Marketing. A continuación se mencionan algunas empresas clientes:

- Las empresas de alimentos y bebidas
 - Termoactivas
 - Fotoactivas
 - Bioactivas
- Ingenios y minería
- Bancos y colegios
- Metalúrgicas y cementeras
- Hoteles y restaurantes
- Hospitales y laboratorios
- Empresas de seguridad y constructoras
- Empresas de telemarketing

3.1.1.4.2. Producto

La clasificación de los productos atiende a criterios de tangibilidad y durabilidad. Se pueden clasificar los productos, en líneas generales, en productos de indumentaria. Es importante mencionar que el producto final es el resultado de una compleja combinación de factores y estudios, el proceso para desarrollar un producto, se convierte en una compleja tarea en la cual hay que analizar un mercado. Asimismo se da el listado de empresas cliente y el producto para cada una.

- Las empresas de alimentos y bebidas: en estas empresas existen diferentes tipos de vestimenta tipologías como:
 - Termoactivas: estos son textiles que reaccionan al calor cambiando de color.

- Fotoactivas: textiles que por acción de la luz pueden cambiar de color.
- Bioactivas: fibras que poseen propiedades beneficiosas para la salud debido a la materia.
- Ingenios y minería: actualmente se proyectan con un alto valor añadido, alejándose de lo convencional y aportando aspectos que pueden satisfacer las necesidades industriales tanto para los ingenios como para las minas.
- Bancos y colegios: se utiliza materia orgánica utilizada para las prendas, es una fibra naturalmente suave con propiedades no irritantes a la piel, haciéndola ideal para gente con piel sensible y otras alergias o dermatitis.
- Metalúrgicas y cementeras: textiles inteligentes con diseño acorde que permiten crear artículos tecnológicamente avanzados sin perder de vista los requerimientos industriales que toda prenda industrial debe tener.
- Hoteles y restaurantes: telas especiales para uniformes que absorbe la humedad, posee la tela una sección en cruz de las fibras que muestra varios micros agujeros, permitiendo que las prendas tengan una absorción superior.
- Hospitales y laboratorios: fabricada usando celulosa de bambú. La tela es fácil de secar y se hace sin el uso de químicos fuertes, utilizando métodos que requieren menos agua que los métodos convencionales de secado.
- Empresas de seguridad y constructoras: prendas termoactivas, que son fibras textiles que reaccionan al calor cambiando de color, conductividad o forma. Fotoactivas, que son fibras textiles que por acción de la luz pueden cambiar de color o almacenar la energía para emitirla posteriormente.
- Empresas de telemarketing: fibras que no dañan el medioambiente, ya que son biodegradables, y los agentes auxiliares y complementos utilizados no son tóxicos.

3.1.1.4.3. Técnicas de venta

Tipos de venta, actualmente, se utilizan diferentes tipos de ventas para comercializar sus productos y es muy importante conocerlos, esto para ayudar a los vendedores y a las personas que se dedican a la mercadotecnia. Lo primordial es identificar el tipo de venta que se va a elegir para introducirse en el mercado deseado.

- Venta personal
- Venta por teléfono
- Externa o de salida
- Interna o de entrada
- Venta por Internet
- Venta por correo electrónico
- Ventas móviles

Técnicas de ventas; las técnicas de ventas son las herramientas que utiliza el vendedor con el propósito de persuadir al cliente para que compre su producto entre todas, el elemento más importante, durante el proceso de la venta, es el mismo vendedor, pues de él depende el éxito de utilizar una u otra técnica.

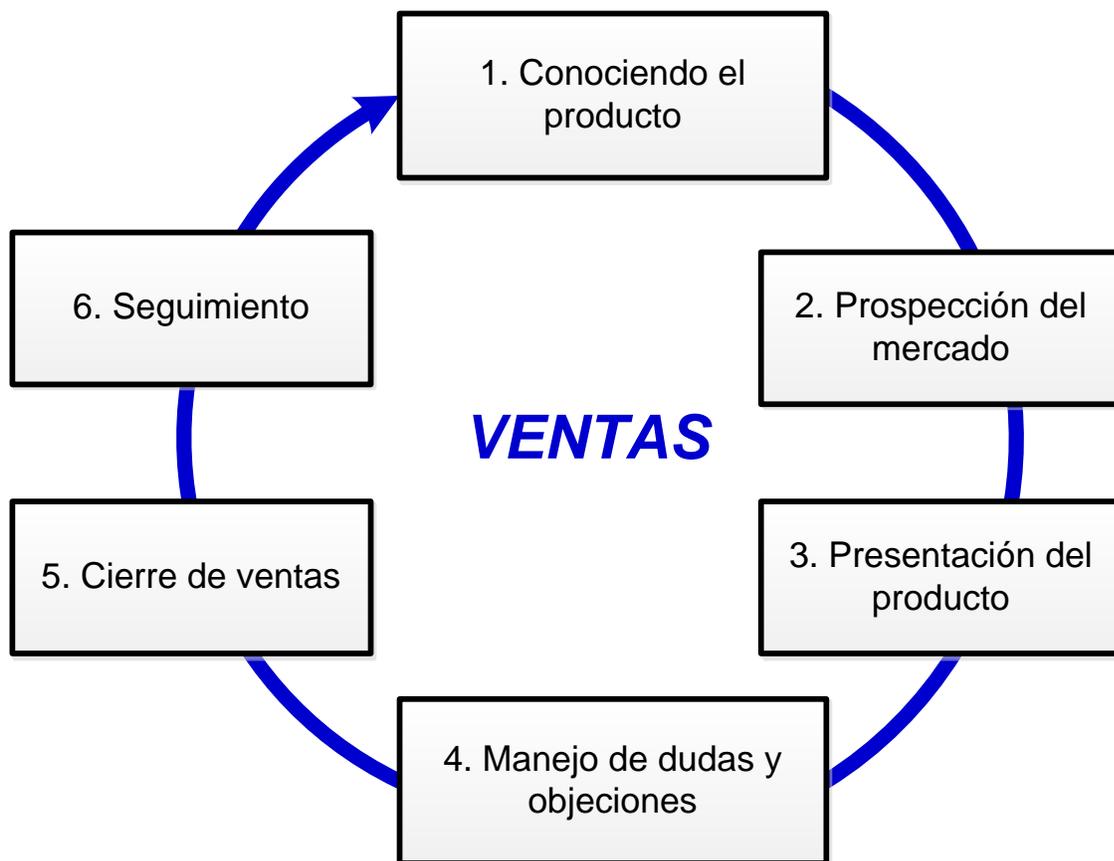
Normalmente, se basan en la psicología y la sociología. Además, es necesario que los vendedores creen su estrategia y ser hábiles en el manejo de dichas técnicas, lo cual se logra únicamente con la preparación constante y la motivación personal para colocar el producto.

- En frío: consiste en coordinar a los vendedores y encaminarlos, sin previa cita, a un territorio seleccionado, ya sea por sus dimensiones, cantidad de

posibles clientes o por un mal desempeño de otros vendedores. En todos los casos de contacto de contacto en frío, el primer objetivo es “vender la entrevista”, es decir conseguir la oportunidad de hacerle una presentación en ese momento o en una cita posterior.

- En evento
- En tránsito
- Al detalle

Figura 27. **Proceso de ventas**



Fuente: elaboración propia.

Consiste en todas las actividades que se relacionan con la venta de productos de uso personal, dirigidos exclusivamente a los consumidores. La empresa que se dedica a la venta al detalle, se le conoce como detallista.

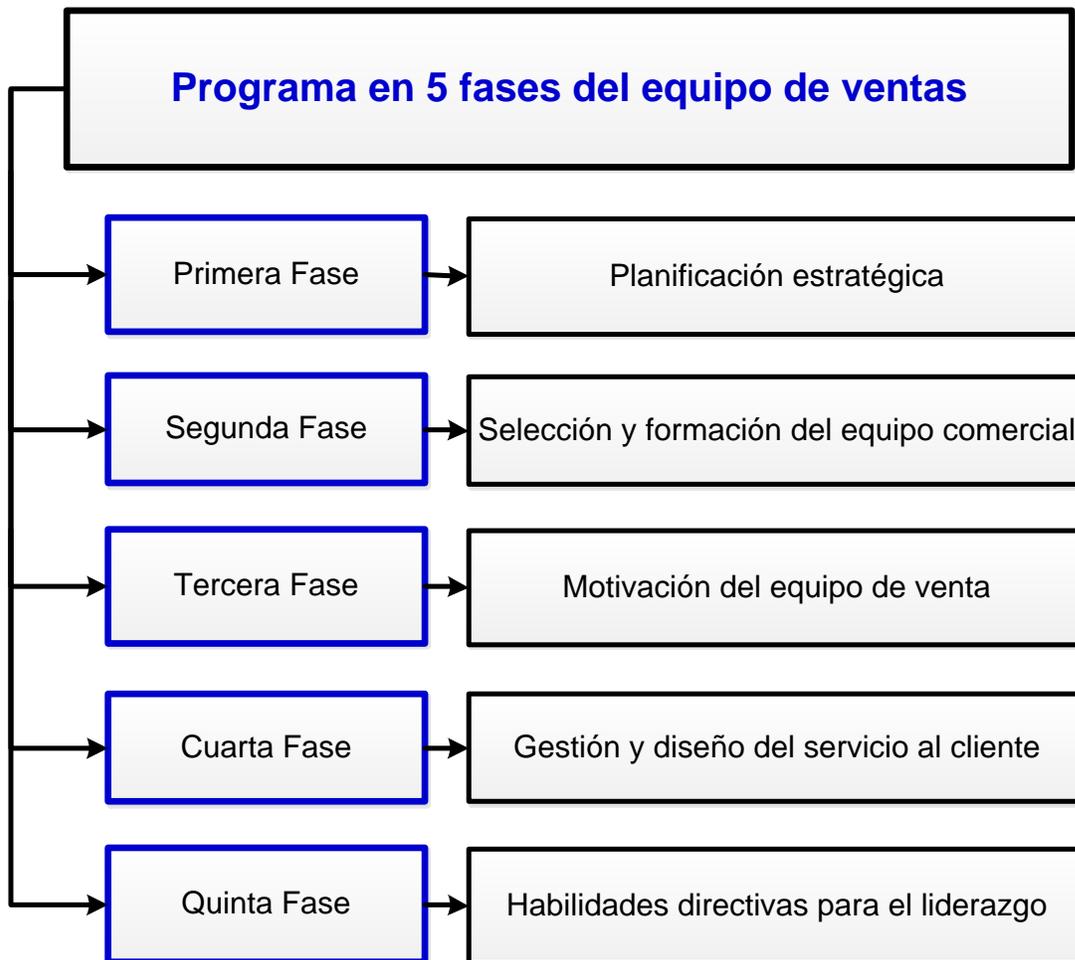
- Mayorista: incluye todas las actividades de ventas de productos o servicios que se dirigen a su reventa con fines comerciales. Los productos que se encuentran ubicados en los supermercados, tiendas y abarroterías son el esquema de la venta mayorista.

3.1.1.4.4. Equipo de ventas

Los equipos de ventas surgen de la transformación del enfoque de la empresa, sin embargo, en la actualidad es muy difícil encontrar buenos comerciales con la cualificación que requieren las empresas. Se ha pasado del vendedor que despachaba y a veces vendía, al profesional de la venta que con una formación cultural universitaria se ha convertido en un asesor del cliente, aportando con ello un gran valor añadido.

Sin embargo, es una salida profesional que hasta el momento no está valorada cualitativamente ya que el término vendedor está a menudo minusvalorado, cuando de su actividad depende en muchos casos la viabilidad de la compañía. Actualmente un equipo de ventas debe estar suficientemente motivado, y es aquí donde la formación adquiere su mayor protagonismo, ya que los conocimientos del producto deben ser complementados con las diferentes técnicas de venta y comunicación con el cliente.

Figura 28. Estructura del programa en cinco fases



Fuente: elaboración propia.

Principales aptitudes que deberá tener el líder del equipo de ventas:

- Deberá saber escuchar, generando espacios de comunicación transparentes y comprender el interés personal y conjugarlos con los intereses de la empresa.

- Debe reconocer sus errores y asumir sus responsabilidades, esto lo colocará en un plano de credibilidad.
- Interpretar diferentes puntos de vista, aun los opuestos a sus propias creencias.
- Actuará facilitando la interrelación de los miembros del equipo de ventas y propiciara el aprendizaje mutuo entre los mismos, incluido el.
- Deberá asumir las responsabilidades que le caben como jefe del equipo, y bajo ningún punto de vista descargar las mismas sin razón sobre los componentes de su equipo.
- Deberá dar el ejemplo, en calidad de gestión, como en perseverancia para conseguir los logros. Será un ejemplo de contracción al trabajo.
- Los conocimientos específicos, le serán de utilidad para formar a su gente de ventas.

3.2. Departamento de ventas

A continuación se desarrollarán en los siguientes apartados el contexto competitivo de la empresa, su imagen, sus instalaciones, instalaciones y el personal de venta que engloban el departamento de venta.

3.2.1. Contexto competitivo

Se define como, el lugar dentro del entorno en el cual se sitúa la empresa, es decir, quién son, qué hacen y hacia dónde se dirigen. El contexto de una empresa refleja conceptos tan generales como su personalidad, carácter o las actividades que tiene que desarrollar en el mercado y cuáles son sus competidores en su entorno.

Es preciso, por ello, definir objetivos más concretos, asegurar su factibilidad, en dimensiones, metas en periodos de tiempo establecidos y delimitar los procesos de medidas, delimitando el nivel de cada función, incluso verificado las metas operativas para las distintas actividades que desarrolla la empresa en el mercado.

3.2.2. Imagen

La imagen de la empresa es un instrumento estratégico de primer orden y un valor diferenciador y duradero que se acumula con el tiempo.” De igual manera, es un fenómeno de interacciones, conductas, percepciones, experiencias, comunicaciones, relaciones y trayectorias de la empresa tanto interna como externa. Por tanto se puede decir que una buena imagen no solo ofrece una alta calidad e innovación en sus productos, sus áreas de ventas cuentan con un diseño agradable y acogedor para que sus clientes tengan la mejor percepción tanto del lugar como del servicio que se brinda.

Los clientes pueden tomarse un café y hablar con el vendedor hasta hacer el negocios, en un ambiente donde fueron identificadas todas las necesidades los clientes se pueden realizar actividades por medio de su conexión a Internet ilimitada, con un diseño de interiores que invitan a quedarse disfrutando de un momento agradable en la sala de ventas.

3.2.3. Instalaciones

El departamento de ventas es el que se tiene como función principal comercializar los productos que ofrece la empresa, por medio de la fuerza de ventas. Para que este departamento funcione de forma eficaz, se deben aplicar técnicas y políticas acordes con las metas y objetivos que se planteen.

Se puede dividir el departamento de ventas en sectores que atiendan a diferentes áreas como son: de alimentos y bebidas, de ingenios y minería, de bancos y colegios, de metalúrgicas y cementeras, de hoteles y restaurantes, de hospitales y laboratorios, de empresas de seguridad y constructoras. Cabe aclarar que esta división siempre variará de acuerdo con las necesidades detectadas por cada empresa.

3.2.4. Personal de ventas

El personal de ventas es uno de los elementos promocionales y reúne una serie de características que la diferencian frente a las otras. Representa una comunicación interpersonal en dos sentidos, y las promociones de venta se dirigen a los clientes masivos a través de una comunicación impersonal y directa, el departamento de venta, es una herramienta de comunicación individual y personalizada, que permite una intensa interacción entre venderles y cliente.

3.3. Análisis FODA

Para plantear el plan de mercadeo se realizó el análisis de FODA. El nombre de esta herramienta es el acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, elementos que al identificarlos permiten tener una perspectiva definida sobre el objeto de análisis, ya que puede aplicarse a cualquier situación, individuo, producto, empresa, entre otros, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado. En el análisis FODA se identifican aspectos que serán guía para tomar decisiones futuras dentro de la organización, diferenciando las situaciones internas y externas. Siguiendo las letras del acrónimo, se pueden definir los siguientes términos:

- Fortalezas: son las características y capacidades internas de la organización que le han permitido llegar al nivel actual de éxito y lo que le distingue de la competencia (ventaja competitiva). La organización tiene control sobre ellas y son relevantes.
- Oportunidades: son aquellos factores externos a la organización que esta puede aprovechar para obtener ventajas competitivas. La organización no los controla y no dependen de esta, pero puede obtener ventajas de tales hechos relevantes.
- Debilidades: son las características y capacidades internas de la organización que no están en el punto que debieran para contribuir al éxito y más bien provocan situaciones desfavorables. Al igual que las fortalezas, la organización tiene control sobre ellas y son relevantes.
- Amenazas: son aquellas situaciones que presenta el entorno externo a la organización, que no puede controlar pero le pueden afectar desfavorablemente y en forma relevante.

3.3.1. Fortalezas

F1 Operarios con experiencia en costura

F2 Conocimiento del uso de las máquinas de costura

F3 Cantidad suficiente de maquinaria que facilita la operación de costura

F4 Materias primas de alta calidad que reducen riesgos de atrasos en línea

F5 Rapidez en el despacho de repuestos para las máquinas de costura

F6 Líneas con el menor porcentaje de segundas al mes

F7 Capacidad de producción acertada en base a pronósticos de exportación

F8 Personal profesional y calificado

3.3.2. Oportunidades

- O1 Crecimiento y posicionamiento en el mercado de confección a nivel nacional.
- O2 Aumento de rentabilidad
- O3 Innovación en productos
- O4 Nuevos segmentos de mercado
- O5 Nuevos canales de distribución a nivel nacional y centroamericano
- O6 Mayor participación de mercado
- O7 Disposición de proveedores
- O8 Proyectar una imagen y marca positiva

3.3.3. Debilidades

- D1 Falta de capacitación a directivos en temas de marketing
- D2 Los operarios tienden a acomodarse a una sola operación
- D3 Los cambios de colores en la línea de producción deben ser más rápidos
- D4 Falta de un plan de mantenimiento preventivo de máquinas en las líneas de producción.
- D5 Ventilación y espacio no suficiente en la planta de producción
- D6 No existe documentación de los objetivos estratégicos
- D7 Falta de herramienta para obtener información de mercado
- D8 Bajo control de atención al cliente

3.3.4. Amenazas

- A1 Retraso en el despacho de tela por parte del proveedor, lo cual puede atrasar la planificación de producción.

A2 Actualmente se tiene un solo proveedor de hilos, lo que pone en peligro a toda la cadena de suministros.

A3 Fuerte competencia en la industria de confección.

A4 Variación en el precio de venta por no considerar costos ocultos en la producción.

A5 Aumento en el stock de producto obsoleto debido a los constantes cambios de estilos y colores por tendencias y moda.

3.4. Objetivo estratégico

Las estrategias planteadas estarán dirigidas al departamento de ventas, para atraer más clientes, las cuales se realizaran por medio de ventas personales por teléfono, y ventas online, las cuales se revisarán constantemente por el personal asignado para verificar metas de ventas.

3.4.1. Antecedentes

El marketing plantea estrategias de un sistema de ventas ya sea de productos o servicios que se da mediante la utilización del teléfono, personal u online. El mercadeo mediante medio de comunicación es uno de los más utilizados por las empresas pues demuestra ser efectivos y además asumen un bajo costo.

Para la utilización de esta técnica de marketing directo la persona que oferta el producto, deberá obtener una base de datos en la cual tendrá la información básica sobre sus potenciales clientes los cuales fueron previamente analizados como tales bajo ciertos criterios establecidos por la empresa; esta técnica también es muy utilizada para el proceso de investigación de mercados

mediante la cual se obtendrá el criterio o nivel de aceptación o no aceptación de un producto o servicio.

3.4.2. Desarrollo de estrategias de ventas

Para mejorar el departamento de venta, una estrategia de marketing, para disparar las ventas es por medio de estrategia de ventas directas, donde representantes de la empresa venden a los clientes en forma inmediata, ya sea en su empresa o en el trabajo. Las ventas directas pueden ser por venta personal (cara a cara) ventas por teléfono o vía online.

Quienes definen las ventas directas como las ventas cara a cara lejos de una ubicación minorista fija. En este sentido, las ventas directas por lo general se refieren a un método de mercadotecnia de bienes de consumo, todo desde enciclopedias y seguros hasta cosméticos y productos nutricionales.

Compañía como muy altos de éxito en ventas directas. En las ventas directas personales, el presente introduce el producto con el cliente, convence al cliente del valor del producto, si tiene éxito, completa la venta.

3.4.2.1. Venta personal

Es la venta que implica una interacción cara a cara con el cliente. Dicho de otra forma, es el tipo de venta en el que existe una relación directa entre el vendedor y el comprador. En esos casos, los vendedores pueden estudiar a sus clientes para conocer mejor sus problemas y, así, poder adaptar su oferta a las necesidades de cada cliente y negociar las condiciones de venta.

3.4.2.2. Venta por teléfono

Este tipo de venta consiste en iniciar el contacto con el cliente potencial por teléfono y cerrar la venta por ese mismo medio.

Existen dos tipos de venta por teléfono:

La venta telefónica externa o de salida: consiste en llamar (por teléfono) a los clientes potenciales para ofrecerles un producto o servicio con la intención de cerrar la venta en cada llamada. Dada sus complejidades, este tipo de venta telefónica requiere de vendedores especializados para lograr resultados óptimos.

La venta telefónica interna o de entrada: consiste en atender las llamadas de los clientes para recibir sus pedidos que pueden ser fruto de los anuncios en la televisión o de publicaciones en periódicos o revistas, acciones de correo directo, entre otros.

3.4.2.3. Ventas *on line*

Este tipo de venta consiste en poner a la venta los productos o servicios de la empresa en un sitio web en internet (por ejemplo, en una Tienda Virtual), de tal forma, que los clientes puedan conocer en qué consiste el producto o servicio, y en el caso de que estén interesados, puedan efectuar la compra *on line*.

3.5. Ventaja competitiva

En las ventajas competitivas en el siguiente párrafo se muestran las características del producto, así como las ventajas del producto, y la importancia del servicio al cliente.

3.5.1. Características del producto

Innovación en el diseño: el material orgánico que se utiliza para las prendas es de tipo industrial es una fibra naturalmente suave con propiedades no irritantes a la piel. La fibra que se utiliza es cuatro veces más absorbente que el algodón. Asimismo la tecnología que se utiliza en tela, y los uniformes que se ofrecen cuentan con telas con tecnología, estos, quizás, son los más interesantes ya que pueden variar su color, emitir luz, cambiar de forma o aumentar su temperatura con el paso de una corriente eléctrica de una bala.

Las tendencias de la moda: la empresa se acopla a la moda actual, la tendencia a utilizar fibras naturales para la fabricación de productos textiles y vestimenta, además las prendas se producen con técnicas sostenibles y cuidando del medioambiente, además es importante resaltar que la gran cantidad de cambios, tanto en el panorama económico y tecnológico, como en el social y político, han provocado un impacto irreversible sobre el modo en el que las empresas funcionarán a nivel mundial en los próximos años.

3.5.2. Ventajas del producto

La industria indumentaria es a diferencia de otros contextos un mundo aparte porque, el resultado total es mucho más que la suma de las individualidades.

Y para explotar esas capacidades, se requiere dividir los textiles en fibras naturales o artificiales. Las artificiales se dividen a su vez en productos de Manufactura Física o Química y estos últimos a su vez se dividen en polímeros naturales o sintéticos. En esta última familia se centrará la selección del material para el zapato. Hay que tener en cuenta que el material sintético se produce de fibra, este a su vez puede integrar hilados combinados y estos hilados finalmente constituyen el material textil trenzado.

3.5.3. Servicio al cliente

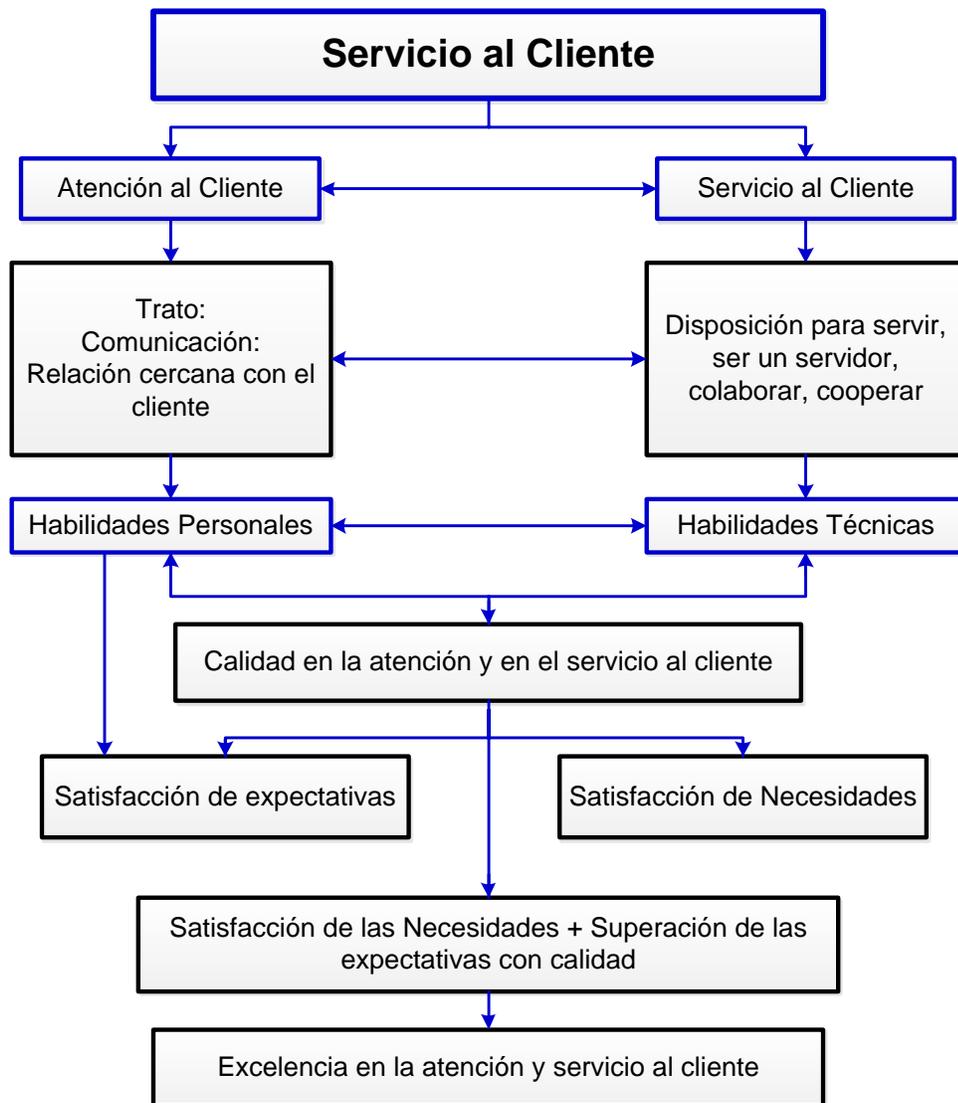
Los empleados de contacto son un factor clave para la entrega de un servicio de excelencia y para el logro de una ventaja competitiva. Por lo tanto, detrás de la mayoría de las empresas de servicios exitosas de la actualidad hay un firme compromiso por administrar los recursos humanos de manera efectiva.

El caso más importante es el encuentro del cliente con el personal de servicio. El nivel y calidad de servicio y la forma en la que el personal de contacto lo suministra puede ser una fuente importante de distinción y de ventaja competitiva. Los empleados de servicio marcan el posicionamiento competitivo y distintivo de la empresa. Parte fundamental del producto. Con frecuencia, los empleados de servicio son el elemento más visible del servicio, porque lo entregan y, en consecuencia, determinan en gran medida su calidad.

- La empresa de servicios: los empleados de contacto representan a la empresa de servicios y, desde la perspectiva del cliente, ellos son la empresa.
- La marca: los empleados de contacto y el servicio que ofrecen son parte fundamental de la marca. Los empleados son quienes determinan el cumplimiento de la promesa de la marca.

- Las ventas: el personal de servicio suele ser sumamente importante para generar ventas, ventas cruzadas y ventas adicionales.
- La productividad: los empleados de contacto ejercen una gran influencia sobre la productividad de las operaciones de servicio.

Figura 29. **Proceso de Servicio al Cliente**



Fuente: elaboración propia.

3.6. Segmentación de mercado

En el siguiente párrafo se muestra la definición de mercado, así como los tipos de mercado que existen, se muestra la definición de segmentación, asimismo los requisitos para una adecuada segmentación de mercado, las variables y criterios para la segmentación de mercado, de igual forma los objetivos de la segmentación de mercado, se desarrolla el proceso de segmentación de mercado, seguidamente los beneficios de la segmentación del mercado, además se define el tema de marketing operativo, estratégico y los medios de comunicación a utilizar.

3.6.1. Definición de mercado

El mercado es el conjunto de; compradores reales y potenciales que tienen un determinado deseo o necesidad, dinero para satisfacerlo y voluntad para hacerlo, los cuales constituyen la demanda, y los vendedores que ofrecen un determinado producto para satisfacer los deseos y necesidades de los compradores a través de procesos de intercambio, los cuales constituyen a la oferta. Entrambas, la oferta y la demanda son las principales fuerzas que mueven el mercado.

En globalización y alta competitividad de productos, es necesario estar alerta a las exigencias y expectativas del mercado, por lo mismo, es de suma importancia que para asegurar el éxito de la empresa hacer uso de técnicas y herramientas, que conlleven un estudio de mercado con una serie de investigaciones de la competencia, los canales de distribución, lugares de venta del producto, la publicidad existente en el mercado, precios, entre otros.

Asimismo el estudio o investigación de mercados es aportar información correcta ante problemas planteados en el proceso de toma de decisiones en el área comercial de una organización. También es la función que vincula a consumidores, clientes y público con el analista del mercado por medio de la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas de mercado; para generar, refinar y evaluar las medidas de comercio y para mejorar la comprensión del proceso del mismo.

3.6.2. Tipos de mercado

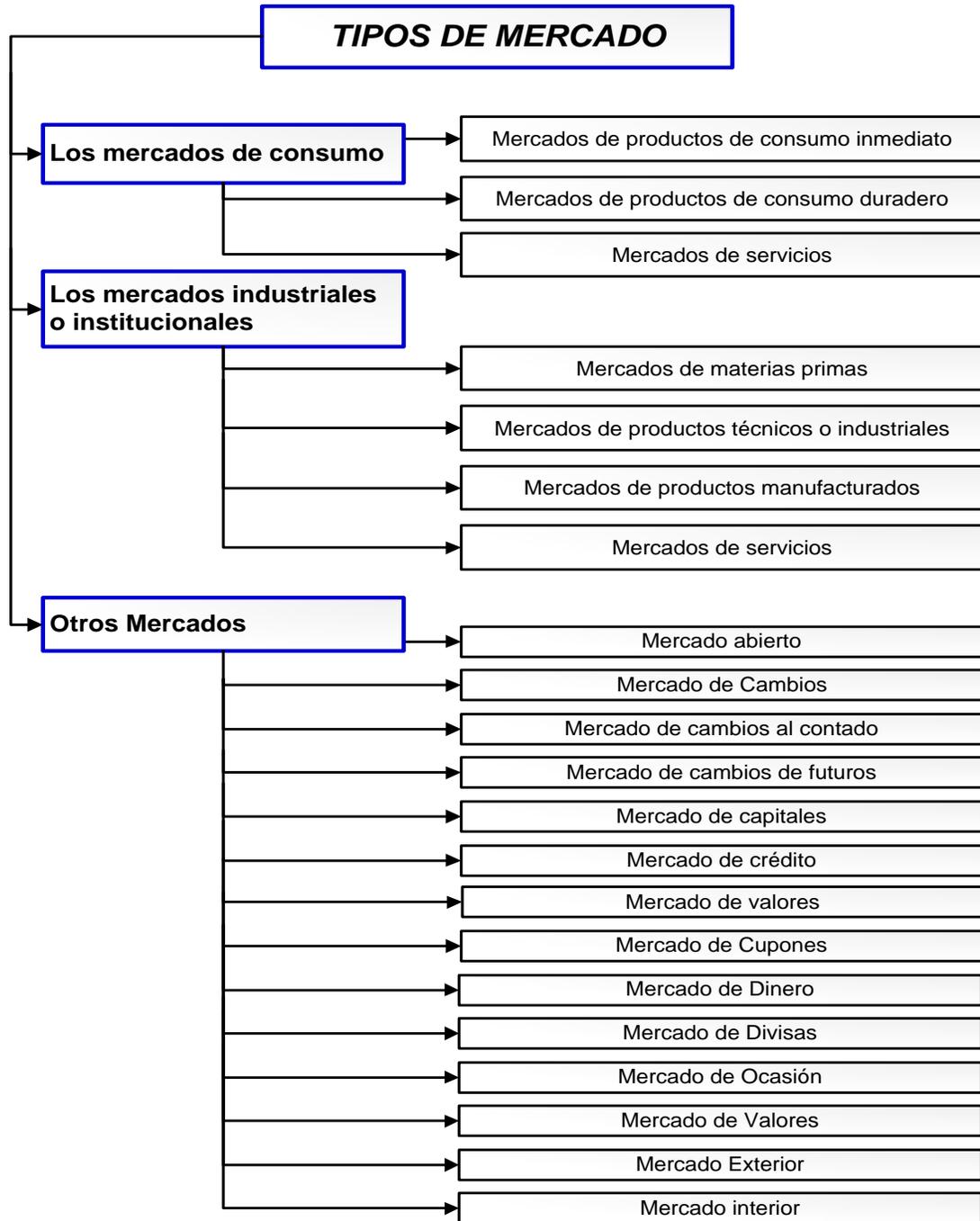
Los se clasifican en base a las características de los compradores y en base a la naturaleza de los productos. Según las características de los compradores se tienen los dos tipos de mercados siguientes:

- Los Mercados de consumo: en los que se realizan transacciones de bienes y servicios que son adquiridos por las unidades finales de consumo. Estos mercados pueden dividirse en tres tipos principales:
 - Mercados de productos de consumo inmediato: son aquellos en los que la adquisición de productos por los compradores individuales o familiares se realiza con gran frecuencia, siendo generalmente consumidos al poco tiempo de su adquisición. Es el caso del pescado, de la carne, las bebidas, entre otros.
 - Mercados de productos de consumo duradero: son aquellos en los que los productos adquiridos por lo compradores individuales o familiares son utilizados a lo largo de diferentes períodos de tiempo hasta que pierden su utilidad o quedan anticuados, por ejemplo: los televisores, los muebles, los trajes, entre otros.

- Mercados de servicios: están constituidos por aquellos mercados en los que los compradores individuales o familiares adquieren bienes intangibles para su satisfacción presente o futura, ejemplo: los servicios, la lavandería, enseñanza, sanidad, entre otros.

- Los Mercados industriales o institucionales: son aquellos en los que se realizan transacciones de bienes y servicios empleados en la obtención de diferentes productos que son objeto de transacción posterior o que se adquieren para obtener un beneficio mediante su posterior reventa. En otros términos, los mercados industriales son aquellos que comprenden los productos y servicios que son comprados para servir a los objetivos de la organización.
 - Mercados de productos agropecuarios y procedentes del mar
 - Mercados de materias primas
 - Mercados de productos técnicos o industriales
 - Mercados de productos manufacturados
 - Mercados de servicios

Figura 30. Mercados



Fuente: elaboración propia.

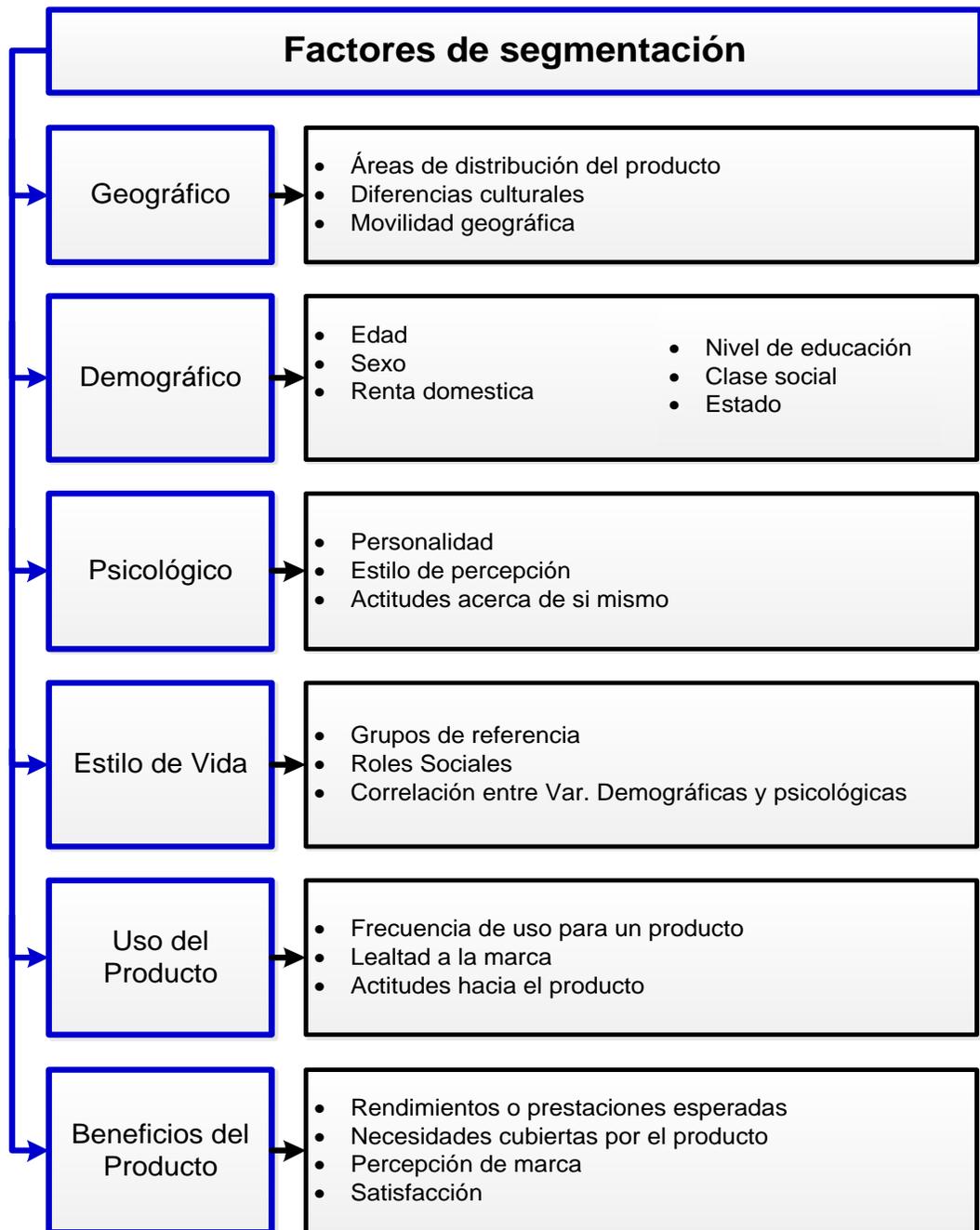
3.6.3. Definición de segmentación

En el proceso de segmentación de mercados se considera al consumidor como el que selecciona solo una marca de todo un conjunto de marcas disponibles para que él compre. No obstante, esto no sea de manera definitiva, este principio es considerado para el momento en que la persona decide comprar algo y sus posibilidades no le permiten escoger más de una marca.

La segmentación de mercados, en lugar de tratar de explicar las diferencias que existen entre las personas, considera que el mercado es relativamente uniforme y que la población de todo el país tiene más o menos los mismos gustos. De este principio se parte que cuando se selecciona un segmento del mercado, este tendrá características generales que lo harán homogéneo.

Una de las tantas características que la gente tiene en común es que cambia de una marca a otra con cierta frecuencia cuando se refiere a cierta categoría de productos. Y otra es su tendencia a ser fácilmente atraídas a nuevas marcas y servicios.

Figura 31. **Proceso de Segmentación**



Fuente: elaboración propia.

3.6.4. Requisitos para la segmentación del mercado

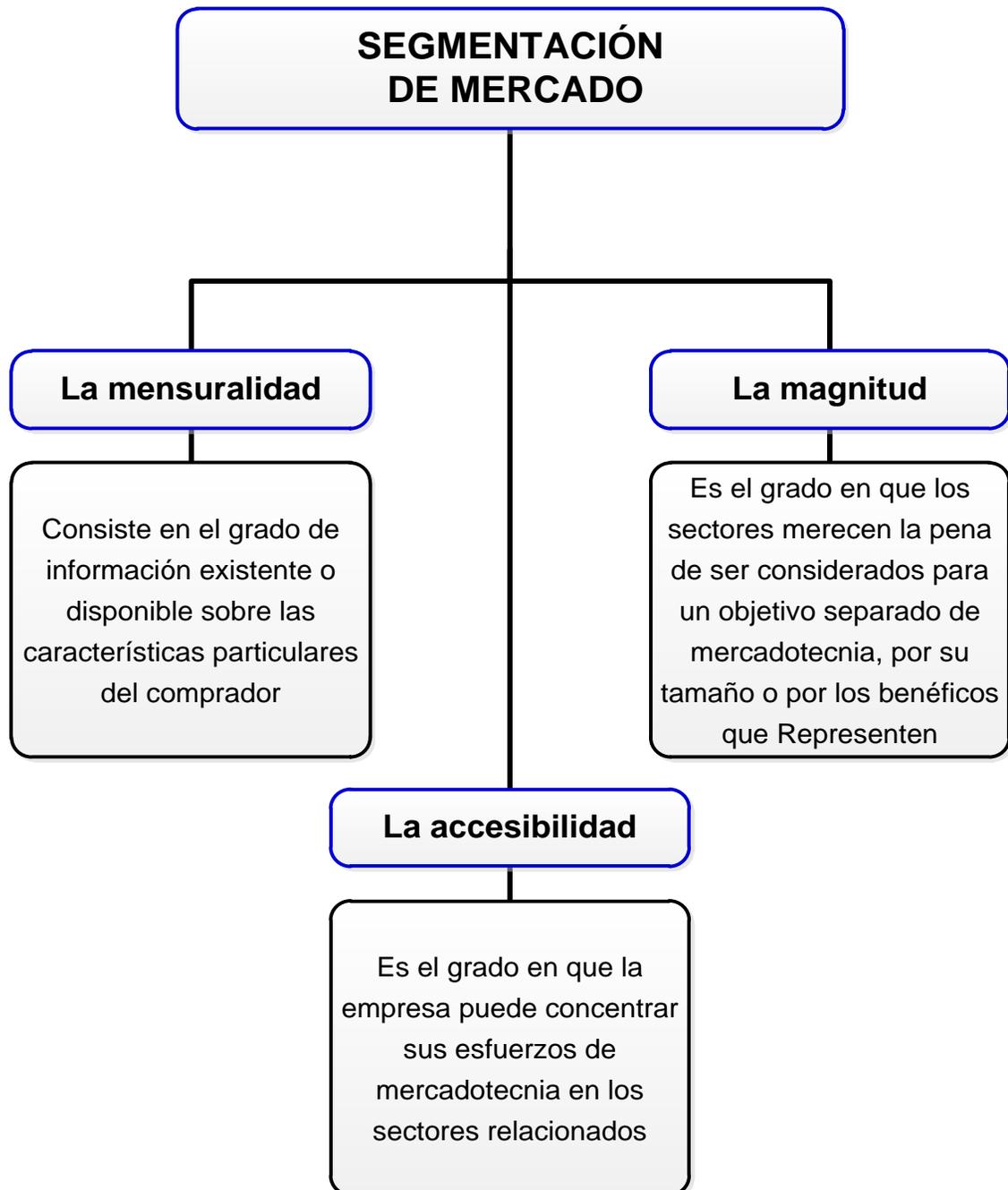
Los requisitos relevantes para que la segmentación resulte efectiva se debe asegurar que se cumpla con los 5 requisitos siguientes:

- El volumen de los segmentos debe ser considerable: una cosa es segmentar y otra es dejar el mercado en 20 personas.
- Los segmentos deben ser de fácil identificación: tienen que tener unas características bien definidas.
- Los segmentos deben ser fácilmente alcanzados y servidos: es decir, ser capaces de llegar a ellos.
- Deben existir diferencias reales entre los distintos segmentos: el segmento ha de ser heterogéneo en su interior pero heterogéneo respecto al exterior.
- Debe existir una cierta coherencia entre el segmento, el servicio ofertado, la imagen y el posicionamiento de la empresa: de lo contrario estará equivocado el segmento.

En el proceso de segmentación se cuentan con los siguientes aspectos:

- La mensurabilidad
- La accesibilidad
- La magnitud

Figura 32. **Requisitos para la segmentación de mercado**



Fuente: elaboración propia.

3.6.5. Variables y criterios para la segmentación del mercado

Una segmentación de mercados puede realizarse utilizando las variables de manera individual o combinando varias variables. Como las:

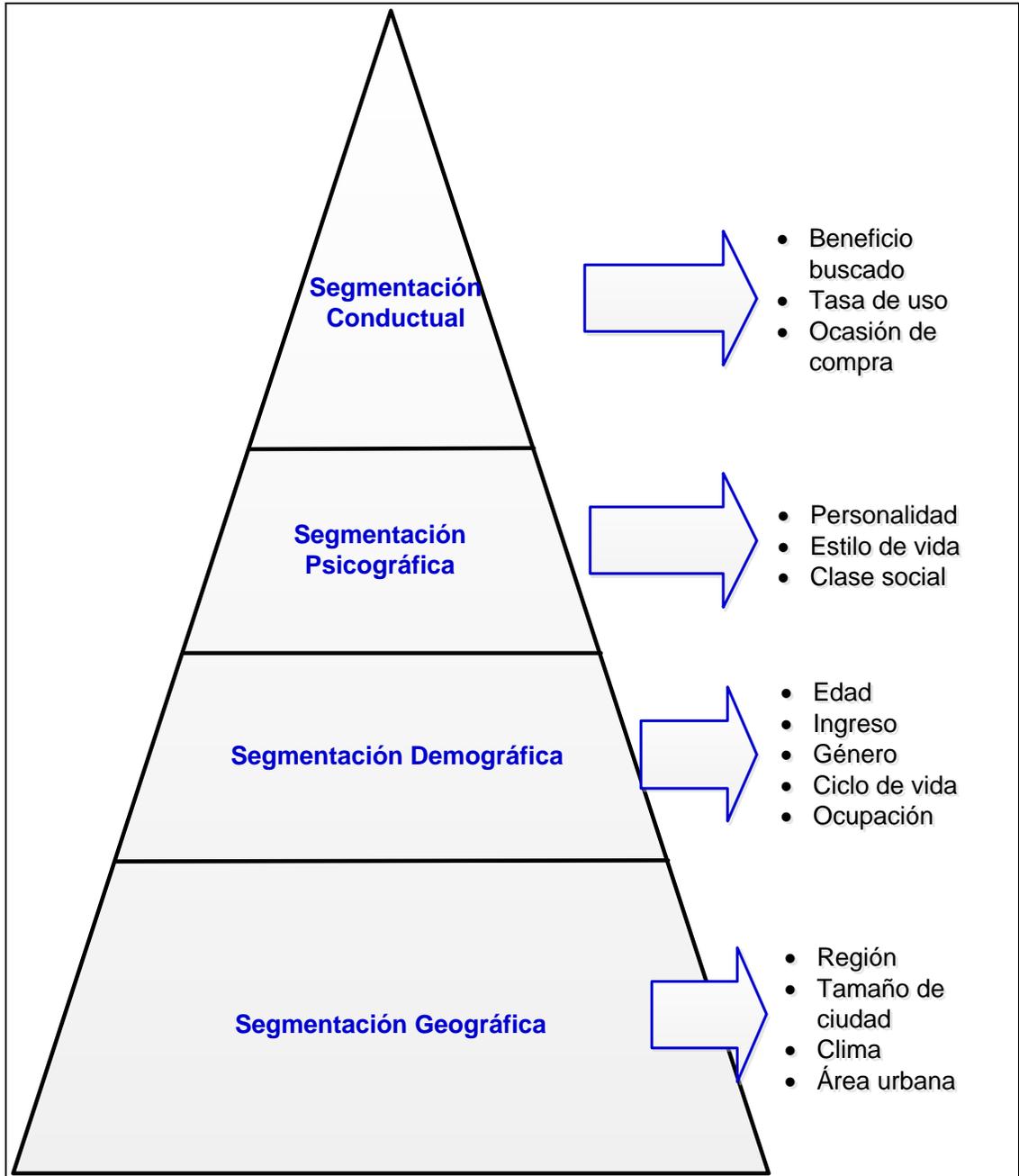
Variables geográficas: el mercado se puede estructurar en función de la ubicación geográfica. Existen diversas unidades para acotar esta división, desde estados, países, comunidades, regiones, provincias o condados, ciudades o vecindarios. Las variables de tipo geográfica pueden a su vez estar clasificadas en función del tamaño de las ciudades o el clima.

Variables demográficas: es una de las variables más comunes y fáciles de identificar. Consiste en clasificar a los segmentos de mercado en función de factores como edad, el sexo, estado civil, ocupación, ingresos, educación, religión, raza, generación o nacionalidad.

Variables psicográficas: consiste en la división del mercado en función de características como la clase social, el estilo de vida o la personalidad de los consumidores.

Variables de conducta: esta segmentación se basa en la forma en la que el consumidor utiliza el producto y en los hábitos de consumo. Este tipo de segmentación puede ser en función del momento, de los beneficios, del nivel de uso, de la frecuencia de uso o del nivel de fidelidad.

Figura 33. Tipos de segmentación de mercado



Fuente: elaboración propia.

3.6.6. Objetivos de la segmentación del mercado

Siguiendo el marco de definiciones de investigación comercial o del mercado, ha sido definida por la American Marketing Association como compilación sistemática, registro, análisis e interpretación de datos o problemas relativos al mercado y a la comercialización de bienes y servicios, contando con los siguientes objetivos adjuntos:

- Proporcionar información sobre el mercado y el entorno
- Identificar necesidades, oportunidades de mercado y problemas de comercialización.
- Facilitar el desarrollo y evaluación de las estrategias comerciales o seleccionar los modos de acceso al mercado.
- Definir y evaluar los segmentos del mercado
- Proporcionar información para el control del plan de marketing

3.6.7. Estrategias relacionadas a la segmentación del mercado

- Posicionamiento en el mercado: disposiciones necesarias para que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable respecto de los productos competidores en la mente de los consumidores objetivo.
- Ventaja competitiva: ventaja sobre los competidores que se obtiene ofreciendo a los consumidores un valor mayor, mediante precios bajos o generando beneficios mayores que justifiquen precios más altos. La clave para ganar, y conservar clientes, es entender sus necesidades. Entre ellas se encuentran:

- Diferenciación de productos
- Diferenciación del personal
- Diferenciación por imagen

- Estrategias de Cobertura: cuando una empresa se encuentra ante la decisión de qué parte del mercado abarcar, puede aplicar tres tipos de estrategias:
 - Cobertura intensiva
 - Cobertura selectiva
 - Cobertura exclusiva
 - Segmentos múltiples

- Cobertura Intensiva: conocida como marketing indiferenciado. Aquí se considera al mercado como un conjunto de segmentos muy parecidos y se les ofrece un mismo producto con características uniformes: la competencia está centrada en los precios.

- Cobertura Selectiva: esta estrategia es indicada para productos de compra reflexiva, donde el comprador realiza las comparaciones de precios y características de los productos. Se permite diferenciar y segmentar el mercado.

- Cobertura Exclusiva: se escoge un sólo segmento y el producto se adapta totalmente a las necesidades del segmento elegido. Es muy común cuando se trata de productos o servicios caros o elitistas.(Se vende en tiendas más exclusivas)

- Segmentos Múltiples: se busca llegar a varios públicos, desarrollando versiones del producto para cada segmento. Se da por ejemplo en gaseosas, productos lácteos o medios de comunicación.

3.6.8. Proceso de segmentación del mercado

- Selección: el primer paso es la definición categórica del producto y la selección del mismo dentro de un mercado específico. Antes de lanzar sus nuevos productos, las empresas estudian los artículos de la competencia a profundidad para idear estrategias convenientes encaminadas al lanzamiento.
- Delimitación: el segundo paso exige la selección de los criterios teóricos y variables de segmentación (que pueden ser geográficas, demográficas, de edad, sexo e ingresos) ideales para las empresas. Al escoger una o más variables, la marca podrá estimar la reacción que producirán sus productos con mayor precisión.
- Categorías descriptivas: luego de seleccionar sus variables de segmentación, el mercadólogo necesita seleccionar otro tipo de variables llamadas 'descriptivas'. Estas permiten delimitar aún más los sectores de consumo y facultan al equipo creativo para perseguir usuarios determinados.
- Análisis de segmentos: este rubro analiza la frecuencia de compra de los consumidores, el grado de frecuencia de uso de la marca y el potencial de ventas a largo plazo, entre otros aspectos.

- Selección de mercados meta: este es identificado como el primer resultado de los análisis anteriores, ya que una vez hecho el estudio y proceso de segmentación, se toma la decisión sobre el tipo de mercado definitivo al cual va a estar destinado el producto.
- Diseño e implementación: una vez definido el sector, comienzan las estrategias de distribución y promoción del producto.

3.6.8.1. Estudio técnico

Pretende resolver las preguntas referentes a dónde, cuánto, cuándo, cómo y con qué producir lo que se desea, por lo que el aspecto técnico operativo de un proyecto comprende todo aquello que tenga relación con el funcionamiento y la operatividad del propio proyecto.

El objetivo del estudio técnico es determinar la función de producción óptima para la utilización eficiente de los recursos disponibles para la producción del bien o servicio deseado además de analizar y determinar el tamaño óptimo, la localización óptima, los equipos, las instalaciones y la organización requerida para realizar la producción.

3.6.8.2. Análisis de la propuesta

La realización del estudio técnico se vuelve indispensable para cualquier implementación en la empresa, para contemplar cada aspecto técnico involucrados en la realización de la implementación. En las consideraciones que deben hacerse en el estudio técnico para el análisis de la propuesta se encuentra:

- El personal de ventas
- El equipo de cómputo que se utiliza en la empresa
- La ubicación de la empresa, es en 13 calle 3-21 zona 3 de Mixco, residencial Kajaval Guatemala C.A. donde se analizarán los resultados obtenidos por medio de los instrumentos de recolección de datos para identificar qué tipo de clientes cumplen con el perfil del segmento de mercado objetivo que se pretende abarcar.

3.6.8.3. Perfiles a trabajar

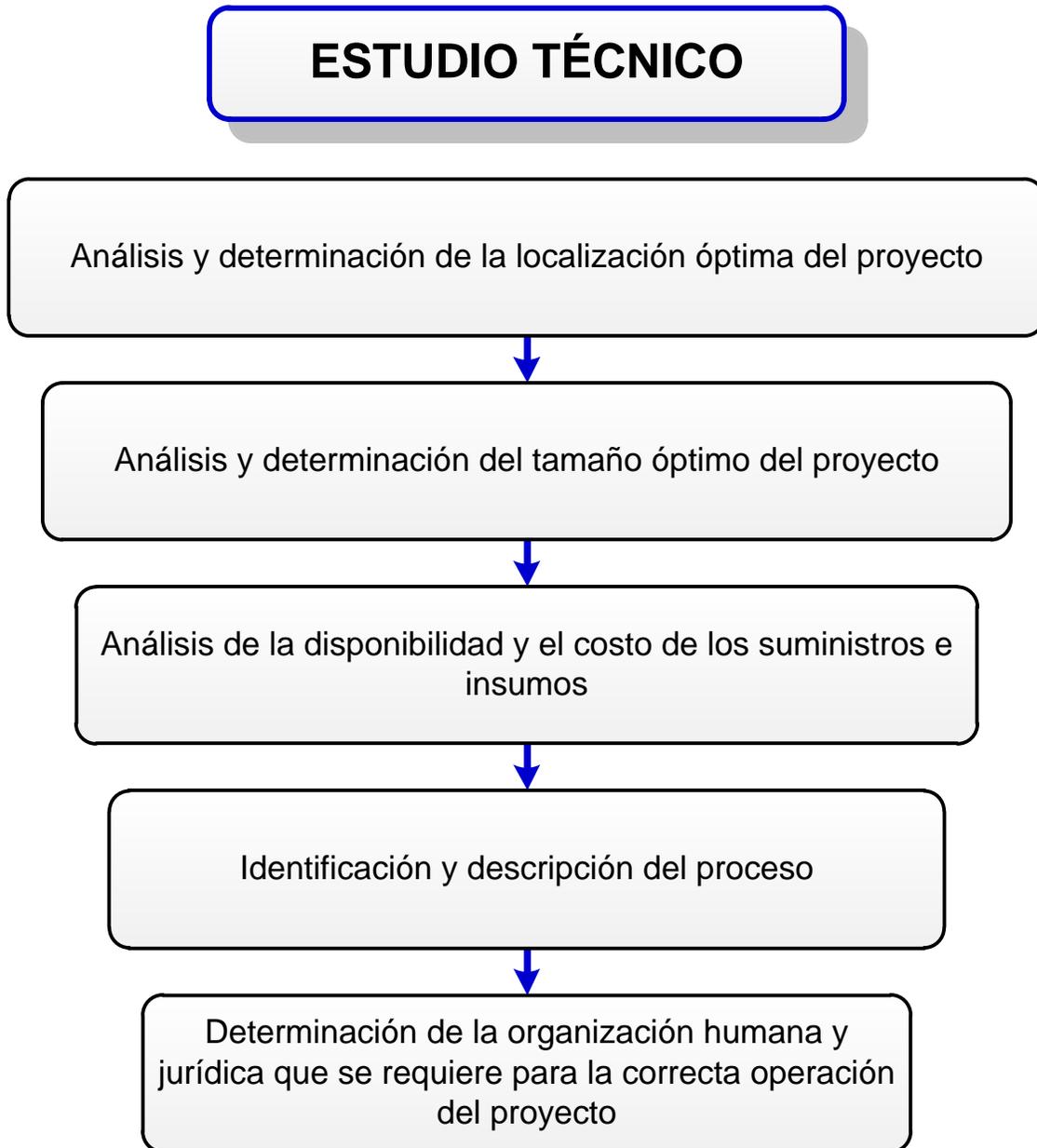
La propuesta a desarrollar será en el departamento de Marketing, por lo mismo se analizará el perfil del ejecutivo de ventas de la empresa, el profesional de Ventas, es la persona que ejerce el arte y la ciencia de la venta interpretando los requerimientos de los prospectos y aplicando su cultura general, psicológica en los conocimientos en preferencias estilos y gustos para cumplir con las necesidades, deseos, preferencias y temores de los clientes empresa, con los objetivos planteados de la empresa.

Algunas de las características en general que debería tener un ejecutivo de ventas:

- Inteligencia
- Lealtad
- Honestidad
- Puntualidad
- Honorabilidad
- Sentido de responsabilidad
- Dedicación
- Buen juicio y raciocinio
- Imaginación

- Actitud positiva
- Autoestima
- Excelente comunicación escrita, verbal y no verbal
- Capacidad de aprendizaje
- Valor civil
- Poder de concentración
- Habilidad intelectual
- Entusiasmo
- Carácter
- Ordenado

Figura 34. Estudio técnico para mercado



Fuente: elaboración propia.

3.6.9. Beneficios de la segmentación del mercado

Entre los beneficios de una correcta segmentación de mercado, se procede con la identificación de necesidades, el crecimiento, posicionamiento en el mercado, el posicionamiento, el mejoramiento de la eficiencia, asimismo identificar los competidores más específicos, filtración de los canales de distribución, y la detección de nuevas oportunidades.

3.6.9.1. Identificación de necesidades

La identificación de necesidades: se categorizan las necesidades en fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y de autoactualización. De manera más simple, se pueden dividir las necesidades en físicas y sociales.

Asimismo es de suma importancia identificar el valor de la necesidad: dadas unas condiciones de ingreso, cultura y psicología de las personas, las empresas deben determinar el valor que las personas estarían dispuestas a pagar por cubrir una necesidad identificada.

Identificar el bien o servicio adecuado para cubrir la necesidad: dadas unas jerarquías de necesidades y estimado un valor, se pasa al desarrollo de un producto o servicio capaz de cubrir la necesidad de manera que el consumidor este de acuerdo por el uso, la calidad y el precio del producto que le es ofrecido cubriendo su necesidad, sea esta creada interna o externa.

3.6.9.2. Crecimiento

La expansión de productos que ofrece la empresa a otros segmentos, representa menos inversión y riesgo, que el lanzamiento de un producto novedoso; asimismo se hace una investigación de mercado previa, que acceda a identificar oportunidades y tener información para tomar las decisiones adecuadas. A continuación se presentan algunas preguntas que se podría responder con los resultados de la investigación de mercado:

¿Cuál es el grupo objetivo?

¿A quién le venderemos?

¿Qué desean los clientes?,

¿Qué necesidades vamos a satisfacer con nuestro producto?

¿Tenemos competencia?

¿Qué les ofrece la competencia?

¿Cuáles serían nuestras ventajas, o desventajas para competir?

¿Qué puede ofrecerles la empresa?

¿Cuál es nuestro elemento diferenciador, porque nos elegirían a nosotros o a nuestro producto?

¿Qué creen ellos que les está ofreciendo la empresa?

¿Cuál sería la percepción del mercado de nuestro producto o servicio?

Es primordial analizar los patrones de consumo de los clientes que permitan implementar una metodología para identificar y detectar mejor sus gustos y preferencias.

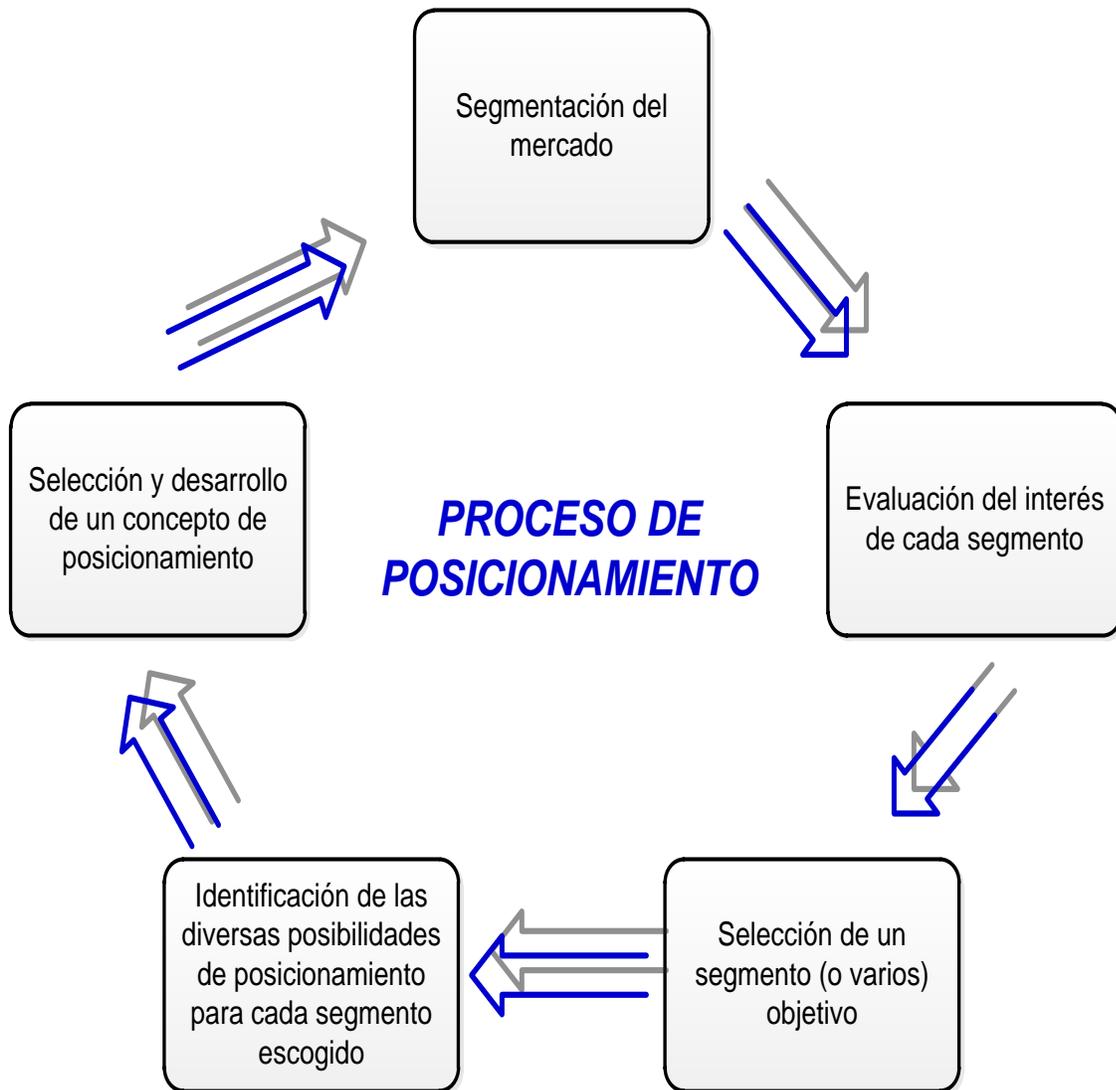
3.6.9.3. Posicionamiento

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

Los consumidores están saturados con información sobre los productos y los servicios. No pueden reevaluar los productos cada vez que toman la decisión de comprar. Para simplificar la decisión de compra los consumidores organizan los productos en categorías; es decir, “posicionan” los productos, los servicios y las empresas dentro de un lugar en su mente. La posición de un producto depende de la compleja serie de percepciones, impresiones y sentimientos que tienen los compradores en cuanto al producto y en comparación de los productos de la competencia.

El posicionamiento es también la imagen de un producto en relación con productos que compiten directamente con él y con respecto a otros productos vendidos por la misma compañía.

Figura 35. **Posicionamiento de la empresa**



Fuente: elaboración propia.

3.6.9.4. Mejoramiento de la eficiencia

Ante la creciente competencia la cual se ha visto favorecida por los procesos de globalización y la modernización tecnológica, la eficiencia operacional se ha vuelto una preocupación constante de la gerencia, dada la incidencia que los costos tienen en la determinación de la utilidad operativa de las empresas.

Una empresa puede superar en desempeño a sus rivales solamente si establece una diferencia que perdure. Para ello debe proporcionar a sus clientes un mayor valor en la percepción del producto o crear un valor comparable a un precio menor, o ambas cosas. La consecuencia es la aritmética de la rentabilidad superior: al proporcionar un mayor valor, la compañía puede cobrar en promedio precios más altos, pero en el caso de otras compañías la mayor eficiencia operacional trae como resultado un menor costo promedio por unidad, con lo cual podrá cobrar un precio más bajo y aun ampliar el margen de ganancia.

3.6.9.5. Competidores más específicos

Desde un enfoque de marketing interesa conocer el efecto que tienen las decisiones de la competencia en la estrategia comercial y en los resultados de la propia empresa. Los competidores tricciones en el diseño de la estrategia de marketing, de tal manera que su éxito puede depender del análisis de la competencia que se haya realizado. Por tanto, las empresas deben comparar constantemente sus productos, precios, canales y promociones con los de sus competidores.

Así, podrán identificar sus ventajas y desventajas competitivas, lanzando ataques más precisos y preparar defensas más fuertes. Por ventaja competitiva se entiende las características o atributos que posee un producto o una marca que le da una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos.

Ventaja competitiva interna: se apoya en una superioridad de la empresa en el área de los costes de fabricación, de gestión o de administración del producto, que provoca una disminución del coste unitario. Es el resultado de una mejora de la productividad.

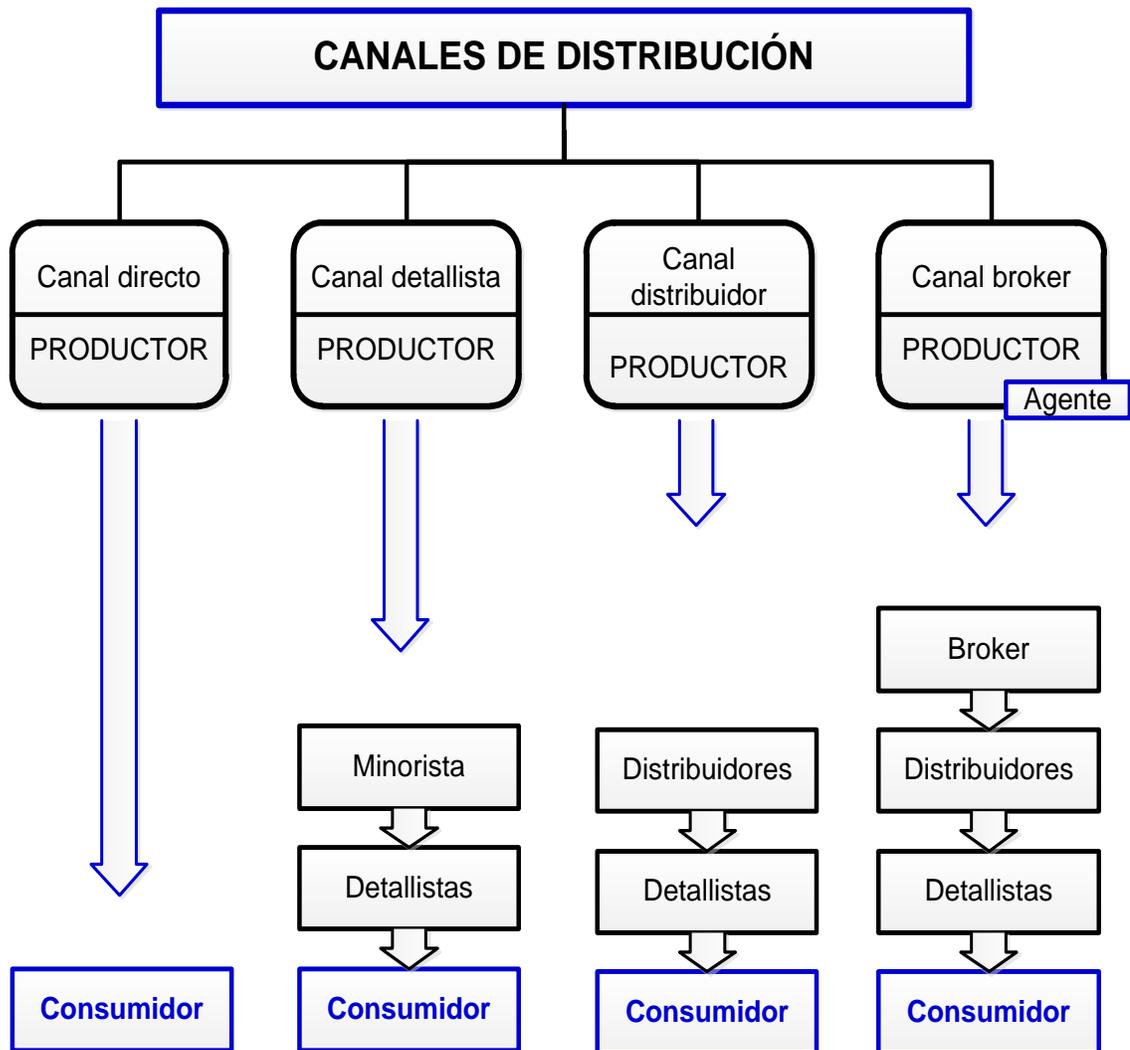
Ventaja competitiva externa: se apoya en cualidades distintivas del producto que constituyen un valor para el comprador. Esta ventaja externa da poder de mercado, ya que permite a la empresa fijar un precio superior que el de sus competidores.

Esta ventaja competitiva puede ser interna o externa.

3.6.9.6. Filtración de los canales de distribución

Es unos sistemas interactivos a través del cual los fabricantes ponen a disposición de los consumidores (usuarios finales) los productos para su posterior adquisición.

Figura 36. **Canales distribución**



Fuente: elaboración propia.

En este estudio es necesario incluir a los canales de distribución por ser estos los que definen y marcan las diferentes etapas que la propiedad de un producto atraviesa desde el fabricante al consumidor final. Por ello los cambios que se están produciendo en el sector indican la evolución que está experimentando el marketing, ya que junto a la logística serán los que marquen el éxito de la empresa.

3.6.9.7. Detección de nuevas oportunidades

Detectar clientes insatisfechos. En todo mercado existen clientes que no están a gusto con los productos o servicios que consumen. Un buen emprendedor debe saber detectarlos y establecer un trato directo con ellos para conocer en dónde se originan las causas de su insatisfacción. De igual forma, es posible que encuentre consumidores que se declaren supraservidos, es decir, saturados por las distintas ofertas. En cualquiera de los dos casos, lo importante es identificarlos y tratar de diseñar estrategias que puedan cubrir ese grado de insatisfacción.

Buscar fallos del mercado. A veces, esa insatisfacción se origina en el mercado y no en las expectativas de los clientes. En este sentido, el emprendedor debe explorar el mercado a fondo para tratar de detectar dichos fallos y, a su vez, tratar de corregirlos. Si lo hace bien, puede llegar a ser un elemento distintivo de su marca.

Observar otros mercados. La mejor manera de hacerlo es viajando. La mente se abre a nuevas posibilidades. El intraemprendimiento no solo consiste en identificar productos y estrategias de venta, sino también en tratar de establecer las causas que llevan a que un producto sea exitoso o no. La idea es adaptar lo aprendido al contexto propio.

3.7. Marketing operativo

El marketing operativo se refiere a las actividades de la organización de estrategias de venta y de comunicación para dar a conocer a los posibles compradores las particulares características de los productos ofrecidos. La gestión operativa del marketing se plantea en un horizonte temporal del medio y corto plazo y supone una actividad eminentemente táctica. La planificación estratégica requiere su puesta en práctica mediante acciones activas de la gestión de marketing.

El marketing operativo gestiona las decisiones y puesta en práctica del programa de marketing-mix y se concreta en decisiones relativas al producto, precio, distribución y comunicación. El mejor plan de marketing estratégico no puede tener éxito sin una gestión comercial activa de la empresa para conquistar los mercados.

3.7.1. Plan de acción

En esta etapa se trata de decidir las acciones que concretan la estrategia de marketing. Para ser consecuente con las estrategias elegidas, habrá que elaborar los planes de acción para la consecución de los objetivos propuestos en el plazo establecido.

La definición y ejecución de los planes de acción es la fase más dinámica del plan de marketing. Una estrategia, para ser efectiva, debe traducirse en acciones concretas a realizar en los plazos previstos. Asimismo, es importante asignar los recursos humanos, materiales y financieros, evaluar los costes previstos y, de modo especial, priorizar los planes en función de su urgencia.

La naturaleza de los planes de marketing dependerá de las estrategias que deban materializar. Así, el criterio según el cual se elegirá un plan de acción u otro será el de la coherencia con todo lo establecido en las fases anteriores. De modo general, se puede establecer una clasificación de estas acciones en función de la variable de marketing sobre la cual actúen. Se mencionan los siguientes planes de acción:

- Sobre el producto:
 - Ampliación o modificación de la gama. Consiste en eliminar algún producto, modificar los existentes, lanzar otros nuevos, entre otros.
 - Cambio de envase: puede realizarse dándole un nuevo formato, rediseñando el existente, cambiando el material, entre otros.
 - Nuevas marcas: se trata de crear nuevas marcas, rediseñar una marca existente y lanzarla como nueva, entre otros.
 - Racionalización de productos: eliminación de referencias con baja rotación bajo margen, entre otros.
- Sobre el precio:
 - Modificación de las tarifas de precios y de los descuentos
 - Modificación de las condiciones y términos de venta
- Sobre distribución y fuerza de ventas:
 - Cambios en los canales
 - Modificación de las condiciones y funciones de los mayoristas y detallistas.
 - Reducción de costes de transporte
 - Pago de portes
 - Mejoras en el plazo de entrega
 - Aumento del número de vendedores
 - Modificación de las zonas y rutas de venta

- Sobre la comunicación:
 - Realización de campañas concretas: de publicidad, de relaciones públicas, promocionales, entre otros.
 - Selección de medios: generales (televisión, prensa, entre otros.) o sectoriales (revistas especializadas, entre otros.)
 - Incentivación y motivación del personal
 - Contacto personalizado con distribuidores y clientes, entre otros

3.7.2. Dimensión operativa

Entre las operaciones que se realizan esta la más importante, que es el proceso de venta el cual se estructura en las siguientes etapas:

Prospección: su finalidad es la búsqueda de nuevos clientes, utilizando para ellos referencias de los actuales clientes y proveedores, directorios de empresa, ferias y otros.

Preparación: debe recopilarse toda la información disponible, tanto de carácter comercial como personal del cliente.

Presentación: consta de dos elementos, la apertura y la presentación del producto y sus beneficios.

Tratamiento de las objeciones: suele ocurrir que durante la presentación del producto, el cliente ponga objeciones a las condiciones del producto, calidad, precio entre otros, el vendedor debe refutarlas, escuchando la queja del cliente y con argumentos sólidos y convincentes.

Cierre y seguimiento: el cierre tiene por objeto que el comprador efectúe un pedido. También debe realizarse un seguimiento del cliente, del pedido y de las prestaciones posventa que generen satisfacción y confianza por la compra realizada.

3.7.3. Coordinación de la estructura

La evolución del Marketing hacia la Orientación al Valor del Cliente pone de manifiesto la importancia de la comunicación entre las estrategias de Marketing y el departamento de Ventas para dar respuesta a las necesidades y requerimientos de los clientes.

Figura 37. Coordinación de la estructura



Fuente: elaboración propia.

Desde un punto de vista estratégico es fundamental que el marketing y el área de ventas estén estrechamente relacionados, para que el equipo de ventas brinde una valiosa fuente de información, que a la hora de hacer el marketing se debe aprovechar para elaborar sus estrategias de mercado/productos. Indica que la coordinación de las funciones de Marketing y Ventas puede mejorar la eficacia de las actividades llevadas a cabo por las áreas funcionales.

3.7.4. Temporalidad

La temporalidad, se acostumbra marcar una diferencia entre el "corto plazo" y el "largo plazo". Si bien no se puede ofrecer una definición muy precisa de los tiempos que abarcan estos términos, el objetivo general de esta diferenciación consiste en distinguir un período corto, en el cual los agentes económicos solo tienen flexibilidad limitada para sus acciones, de un período más largo, el cual les brinda mayor libertad.

El corto plazo lo definiremos como, el lapso en el que ciertos factores no pueden ser aumentados ni disminuidos; en otras palabras, en el corto plazo hay cierto insumo cuyo nivel de empleo no puede cambiar, independientemente del nivel de producción. En cambio, en el largo plazo todos los factores son variables y se puede cambiar la cantidad de todos los recursos para obtener la combinación de insumos más eficiente.

3.7.4.1. Corto plazo

Son aquellos que abarcan un período de menor o igual a un año. Cuando se determinan para realizarse en un término menor o igual a un año. Estos, a su vez, pueden ser: inmediatos: aquellos que se establecen hasta seis meses y los

medios: que se fijan para realizarse en un periodo mayor de seis, o menor de doce meses.

3.7.4.2. Mediano plazo

Su delimitación es en un período que puede ser de uno a tres años, para los cuales se plantea estrategias, en un periodo rápido de tiempo para ver resultados a un mediano plazo en la empresa.

Y si estas estrategias planteadas en este lapso, no surgen el efecto esperado entonces se podrán modificar las estrategias de marketing propuestas, para que se cumplan los objetivos y metas que tiene planteada la empresa en el área de ventas.

3.7.4.3. Largo plazo

Son los que se proyectan a un tiempo mayor de tres años. Son aquellos que se proyectan a un tiempo mayor de tres años. Algunos autores se refieren a la planeación como Planeación integral o como Planeación Total, en los casos en que dicha planeación abarca la empresa en su autoridad, integrando todos los planes de la organización.

3.8. Marketing estratégico

Es una metodología de análisis que pretende el conocimiento de las necesidades del consumidor y la estimación del potencial de la empresa y de la competencia para alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a esta. Los objetivos del marketing estratégico, son las metas que pretenden alcanzar en términos monetarios, porcentuales e incrementos,

entre otros, que constituyen la base de cualquier estrategia. Es importante saber hacia dónde se dirigen, hacia dónde enfocar el pensamiento común de la empresa y lo que se quiere conseguir.

Los objetivos del plan de marketing tanto a corto como a largo plazo, además de estar englobados en el plan estratégico de la empresa, han de ser establecidos previamente a desarrollar cualquier actividad. Aunque los objetivos se definan antes de iniciar el análisis del entorno externo e interno, estos deben revisarse y ajustarse periódicamente y durante el proceso.

Los objetivos han de ser motivadores pero alcanzables, claros, realistas, cuantificables, tener un horizonte temporal, y ser fácilmente medibles.

3.8.1. Análisis de mercado

El mercado está compuesto por dos actores fundamentales; el consumidor, que se define como el componente más importante, y los competidores. Es conveniente elaborar un estudio sobre los posibles clientes y sus necesidades, prestando atención al tamaño de mercado, la evolución y las tendencias observadas y la competencia.

El análisis del mercado debe estar delimitado y segmentado, es decir, subdividido en grupos de clientes o compradores homogéneos con características de compra comunes, de los que será preciso conocer sus necesidades. En la segmentación de grupos podemos utilizar variables como; sectores industriales, de actividad, geográficos, de población, entre otros.

Debe determinar entre otros factores:

- ¿Cuál es el mercado real?

- Claves de su posible crecimiento
- Posibles cambios en la demanda
- Tendencia del mercado
- Segmentación de mercados en grupos

3.8.2. Elección de la estrategia

Esta estrategia personal se promueve por una ejecutiva de ventas, la cual está destinada a promocionar y vender los servicios a nivel empresarial. Mediante paquetes diseñados según las necesidades del cliente, estos incluyen desde la alimentación hasta la atención del evento completo (alimentación, *coffee breaks*, sala de seminario, cañón, retroproyector y otros requerimientos del cliente).

3.9. Comunicación

En los siguientes apartados se desarrollarán los temas como: que es la publicidad y en que consiste, las promociones de ventas y como se aplican, las relaciones públicas en la empresa, los cuales darán una mayor explicación sobre estos términos.

3.9.1. Publicidad

Es una de las actividades que pueden desarrollarse en distintas empresas para comunicarse con el contexto exterior. De donde se puede adaptar el proceso de comunicación de publicidad, donde el emisor sería el anunciante, el mensaje el anuncio, el medio los medios masivos y el receptor el cliente objetivo. Además surge el papel de la agencia de publicidad, que brinda

distintos servicios, como: aspectos relacionados con: la imagen de la empresa, anuncios, propaganda, entre otros

La publicidad es información al servicio del marketing: una de las herramientas de la empresa para comunicarse con el mercado. La empresa hará publicidad cuando necesite informar quién es y cuál es su oferta para el mercado. La publicidad la comunicación y el mercado tratan de ofrecer productos en el momento oportuno, a los clientes oportunos, con el argumento oportuno”, para lograr que la gente consuma.

3.9.2. Promoción de ventas

Son instrumentos diseñados para estimular rápidamente la compra de determinados productos o servicios, por los clientes o comerciantes. Que consiste en un conjunto de incentivos, primordialmente a corto plazo. Las promociones son delimitadas. Por lograr objetivos de corto o mediano plazo relativamente simples para evaluar y medir, el incremento en las ventas o la realización de una actividad determinada por parte de los consumidores.

3.9.3. Relaciones públicas

Es una función estratégica de dirección que ayuda a establecer y mantener líneas de mutua comunicación, aceptación y cooperación entre una empresa y sus clientes. Y también es un esfuerzo planificado para influir en la opinión de los clientes a través de una buena reputación y de una publicidad responsable.

Las Relaciones Públicas involucran la gestión de los conflictos, ayuda a la empresa a estar informada de la opinión que tienen sus clientes, define la

responsabilidad de la dirección en el alcance de objetivos, ayuda a la dirección a estar enterados del cambio para utilizarlo de forma eficaz en la investigación, para luego emplear las técnicas de comunicación ética, como herramientas publicitaria para la imagen de la empresa en el mercado.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

4.1. Departamento de mercadeo

Siguiendo el orden de ideas de los capítulos anteriores, en el siguiente apartado se desarrollará el proceso de implementación de la propuesta del plan de marketing, que estará bajo la responsabilidad del departamento de mercadeo.

4.1.1. Nuevas tendencias creativas

Esta área consiste en la creación o búsqueda de modelos, ya sea por medio del diseño propio, de revistas especializadas, de asistencia a ferias de moda o de viajes a las áreas específicas de trabajo. A continuación se busca el género más adecuado para cada prenda, dependiendo de la actividad laboral que en la que se desempeñe el trabajador. Por último, se realizan los patrones base de cada modelo.

4.1.2. Campañas publicitarias

Es una campaña que integra estrategias para lograr los objetivos establecidos por la empresa, se basa en un plan a corto plazo en un tiempo promedio de ocho meses a un año. Consiste en una serie de diferentes anuncios relacionados que se darán a conocer en diversos medios de comunicación durante el periodo de tiempo determinado.

4.1.2.1. Medios digitales

Para la realización de estas actividades publicitarias, se recurrirá a los medios digitales, como: Facebook, twitter, google publ, olx, entre otros.

4.1.2.2. Pedidos en línea

Se creará una *fanpage*, para la realización de los pedidos de indumentarias, los cuales estarán clasificados por segmentos, es decir, los pedidos de uniformes se organizarán por segmentos: alimentos y bebidas, ingenios y minería, bancos y colegios, metalúrgias y cementeras, hoteles y restaurantes, hospitales y laboratorios, empresas de seguridad y constructoras y finalmente telemarketing. Es importante aclarar que también la información de los pedidos, se archivará en hojas electrónicas de Microsoft Excel.

4.1.2.3. Vallas publicitarias

La publicidad exterior representa un valioso complemento a las campañas de publicidad lanzadas en otros medios de comunicación, como, televisión, radio, prensa. Lo que significa que la publicidad en el exterior constituye un buen recordatorio a los mensajes lanzados en otros soportes y un importante refuerzo de los mismos. Es importante aclarar que las vallas y carteles se colocan en la calle junto a establecimientos comerciales por lo que se pueden considerar el último impacto que recibe el consumidor antes de realizar el acto de compra.

4.1.3. Medios de comunicación

Como se anotó en el capítulo anterior, los medios de comunicación son herramientas imprescindibles para el marketing, por lo mismo, cuando se aborda el tema de medios de comunicación masiva, generalmente se hace referencia a la prensa escrita, la televisión, la radio y actualmente, también al internet.

4.1.4. Digital

A continuación, se describen las actividades de publicidad del plan de marketing.

Tabla II. **Medios digitales**

E-mail Marketing	Envío de mailings a una base mínima de 60,000 clientes de prensa libre
Marketing telefónico	Oferta de servicios y productos de forma directa con el cliente desde la comodidad de las instalaciones de la empresa, por el encargado de marketing.
Página web	Actualizar su imagen y reestructurar el contenido de forma periódica por el encargado de la página. Integrar características de diseño y comunicación accesible con el cliente. Pago de host y dominio anual.
Redes Sociales (Facebook y twitter)	Se define al encargado de marketing desarrollar contenido publicitario relevante y periódico, así mismo brindar seguimiento al cliente en tiempo real por medio de las redes sociales.

Fuente: elaboración propia.

4.1.5. Escritos

A continuación se visualiza una tabla con los medios escritos en la publicidad más utilizados y una definición desde una perspectiva en general:

Tabla III. **Medios escritos**

Revistas	Dirigirse a revistas de comercio selectas para alcanzar un nivel de audiencia de interés para los anunciantes. Mundo Comercial, Cámara de comercio de Guatemala (CCG) Revista Industria, Cámara de industria de Guatemala (CIG)
Volantes	Producción y distribución de 5000 volantes en puntos estratégicos de mayor comercio (Zona 9, 10, 14, calzada Roosevelt y calzada san juan)

Fuente: elaboración propia.

4.1.6. Televisión y radio

Se implementarán cuatro cuñas radiales de 45 segundos en las emisoras: sonora, radio punto, emisoras unidas, durante un año. En las cuales se presentarán los servicios que se ofrecen, así como también la dirección en donde se encuentra el área de ventas de la empresa. Estas emisoras van dirigidas a público que pertenece al sector interesado en la compra de uniformes para sus colaboradores.

4.1.7. Ambiente interno

En la implementación de la propuesta para la empresa Unicomers, después de haber analizado el departamento de mercadeo, con las nuevas tendencias, campañas publicitarias, medios de comunicación, publicidad digital, escrita, televisión y radio, también es importante analizar la mejora del clima organizacional y las estrategias de comunicación interna.

4.1.7.1. Mejorar el clima organizacional

Durante las últimas décadas se ha considerado que el éxito de las organizaciones está en su Alta Dirección, es decir, en aquellos que se ubican en nivel más alto de jerarquía; lo que sin duda les ha permitido hacerse responsables de una serie de actuaciones en las que se han de soportar los resultados en cada uno de los niveles organizacionales; el determinar los retos frente a la producción, los criterios de agregación de valor, el marketing de sus empresas; no obstante quizás lo más relevante es la implementación de nuevas prácticas de gestión que hagan de sus Mandos Medios el soporte mismo de las realizaciones.

Inevitablemente son estos Mandos Medios quienes están más cerca de los clientes, del personal operativo e incluso de sus motivaciones, además cuentan con autoridad y la consiguiente responsabilidad sobre partes o secciones autónomas de la organización. De ahí que a la Alta Dirección le corresponda cada vez más el desarrollar una creativa, agresiva y sistemática política de desarrollo y construcción de la capacidad de la gestión del equipo de Mandos Medios.

4.1.7.2. Estrategias de comunicación interna

En relación a las estrategias de comunicación interna, se pueden plantear dos tipos: ascendente, que se realiza desde abajo hacia arriba en el organigrama de la empresa; y descendente, que tiene lugar desde arriba hacia abajo.

A menudo, muchas empresas caen en el error de convertir su comunicación en algo unidireccional, donde los trabajadores son meros sujetos pasivos. Se debe considerar que el diálogo entre la dirección y los trabajadores ha de ser constante. El feedback es fundamental en este tipo de comunicación. Y decimos esto porque todavía existen compañías que confunden la comunicación con la información. La diferencia está muy clara: mientras que esta última consiste en la simple transmisión de mensajes, para que exista comunicación se necesita una respuesta por parte del receptor.

4.1.7.3. Compromiso de la Gerencia

El compromiso de la Gerencia es desarrollar e implementar las estrategias de marketing a corto y largo plazo de la empresa objeto de estudio. Asimismo es importante mencionar el amplio alcance del compromiso que lo obliga a interactuar fuertemente con las diferentes áreas de la empresa, como lo es el departamento de investigación y desarrollo, fabricación, cadena de suministro, ventas. Además el gerente puede supervisar un equipo de profesionales junior de marketing.

Asimismo el departamento a cargo del gerente general está ubicado en la empresa, incluyendo un gerente de marketing que regularmente tiene la responsabilidad de llevar a cabo la estrategia de marketing de la empresa,

además esta el ejecutivo de ventas, que es el que fija los márgenes y precios, define la distribución de manera que incentive el aspecto comercial.

4.1.7.4. Motivación al cambio

En la motivación al cambio la comunicación juega un papel importantísimo, esta es efectiva, es de suma importancia porque representa la unión común para el cumplimiento de todas las funciones del proceso administrativo. Así como el manejo correcto de los diferentes cambios que existen en la estructura de la empresa que van desde los formales hasta los informales y laterales, la comunicación permitirá que todos los integrantes de la empresa, cuenten con información efectiva y correcta y que les permita entender las razones por las cuales se realizan los cambios, traslados, despidos, diseños, políticas, entre otros.

Es decir, la manera en que se transmite y recibe la información entre empleados, jefes y viceversa. Un cambio empresarial debe comunicarse o brindarse con la mayor motivación de parte de las gerencias, es decir, si antes se proponía un cambio en la forma de dar un servicio al cliente y existía oposición de todos los colaboradores y administradores de la empresa; Ahora se debe intentar hacer el cambio que se proponga para comprobar si funciona o no funciona al brindarle el servicio al cliente.

4.1.7.5. Incentivos por productividad

Seguido del desempeño laboral, que es la forma en que los empleados efectúan su trabajo, esta productividad se evalúa en las revisiones de su rendimiento, en las cuales un empleado tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, gestión del tiempo, habilidades organizativas y la

productividad. Asimismo las revisiones del rendimiento laboral generalmente se llevan a cabo y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un colaborador, decidir si es apto para ser recompensado.

Un sistema de incentivos y recompensas, en la actualidad se considera que el objetivo de un sistema de retribución es apoyar de manera continua a la estrategia de la empresa; para atraer y retener a los empleados que ayuden a conseguir los objetivos globales y motivar los comportamientos adecuados a dichos objetivos.

Para conseguir la productividad, el sistema de retribución que se utilice debe reunir un conjunto de características mínimas para que pueda ser considerado el adecuado:

- Equidad: que guarda una cierta proporción entre lo que el trabajador aporta y lo que recibe a cambio.
- Objetividad: significa que su cuantía es susceptible de ser determinada, por tanto, no está a merced de la valoración subjetiva, momentánea o caprichosa de nadie.
- Aceptabilidad: a fin de que sea suficiente para satisfacer las necesidades del trabajador. La aceptabilidad está en función de la transparencia del sistema y el grado en que los miembros de la empresa puedan participar en su fijación.
- Variabilidad: significa que su cuantía viene determinada por criterios que responden a variables que realmente varían: cantidad y calidad de la producción o prestación del servicio, beneficios obtenidos, reducción de

pérdidas y otros.

4.1.7.6. Clientes

El problema de las empresas es que la mayoría de los trabajadores no están motivados por que el cliente o usuario que requiere de los servicios muestra quejas de mala atención, de un mal servicio y demás. Todo esto es real y por esas debilidades que muestran las empresas la productividad está en un nivel bajo y esto afecta tanto al trabajador como a la empresa.

Por lo mismo la empresa ha de considerar que el éxito se deriva fundamentalmente de la cantidad y calidad de los clientes con los que se cuenta. A continuación se detalla lo que debe hacer el ejecutivo de ventas en el periodo de preventa, venta y posventa.

Tabla IV. **Proceso de seguimiento clientes**

Antes de la venta	Durante la venta	Después de la venta
El cliente dispone de determinadas referencias sobre la empresa y su producto a partir de:	En esta fase, la empresa debe:	La empresa debe mantener la fidelidad de su clientela. Esto se logra si desarrolla actividades ligadas a:
<ul style="list-style-type: none"> • Contacto anterior con la empresa. • Actividades de promoción efectuadas por la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecerle el producto cuyas características le sean más adecuadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resolución de dudas que se puedan generar. • Atención a las reclamaciones. • Venta de recambios.

Fuente: elaboración propia.

Actualmente los clientes de la empresa son las siguientes empresas:

- Las empresas de alimentos y bebidas
 - Termoactivas
 - Fotoactivas
 - Bioactivas

- Ingenios y minería
- Bancos y colegios
- Metalúrgicas y cementeras
- Hoteles y restaurantes
- Hospitales y laboratorios
- Empresas de seguridad y constructoras
- Empresas de telemarketing

4.1.7.6.1. Programa de fidelización

La fidelización es el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes más convenientes de la empresa, teniendo una participación alta en el consumo de los productos. La fidelización implica la fundamentación de vínculos sólidos y el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes. El programa de fidelización permitirá a la empresa alcanzar distintos objetivos, en los cuales se podrían mencionar los siguientes:

- Cada cliente empresa compre el máximo de la marca del total de su gasto en una categoría.
- Cada cliente compre los productos, el máximo de tiempo de vida posible.
- Cada cliente prescriba al mayor número posible de clientes nuevos

La fidelización busca una reacción positiva del cliente en las acciones de la empresa, enfocadas a su satisfacción, creando vínculos a largo plazo entre la empresa y el cliente. Asimismo el proceso de fidelización se desarrolla por medio de tres facetas, en las cuales se identifica y se reconoce al cliente, además de un seguimiento y desarrollo de relaciones con el mismo.

Es importante la identificación del cliente es lo más importante debido a que es fundamental, igualmente conocer a cada representante de las empresas clientes, y conocer asimismo su campo, para poder ofrecerle un mejor servicio. El programa de fidelización incluye muestras del producto como estrategia de venta la cual se menciona en el siguiente párrafo.

4.1.7.6.2. Muestras de producto

Para la fidelización de los clientes, se utiliza como estrategia venta, la muestra de producto, siendo un obsequio en pequeña cantidad, para el cliente empresa. Lo que se pretende principalmente es la fidelización y que el cliente refiera el producto, es decir, se le está incentivando al boca a boca de toda la vida y siempre ha dado buenos resultados.

Esta estrategia de marketing envuelve el dar una muestra gratuita, y que hay que tener en cuenta que no sirve dar cualquier cosa y hay que cuidar muy bien hasta el último detalle de la muestra que se le dará al cliente.

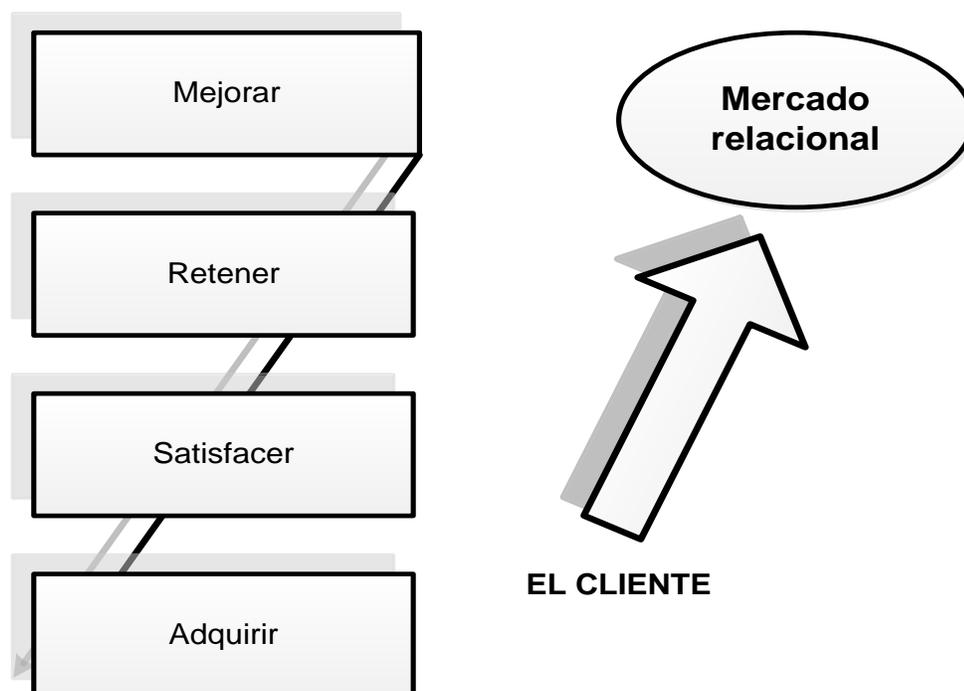
En otras palabras, se le dará como muestra una prenda en el rango de su solicitud, como prueba de la calidad de costura, de tela, la muestra será garantizada y aprobada por el control de calidad, porque esto creará un vínculo de confianza con el cliente comprobando la calidad del producto que está comprando para sus empleados dentro de su empresa.

4.1.7.6.3. Estrategia de Ventas

Es una estrategia de mercadeo que denota una perspectiva de tiempo más largo, atraer nuevos clientes sigue siendo una tarea incuestionable, no obstante, la empresa debe estar concentrada también en conservar los clientes

actuales y forjar relaciones rentables y duraderas con los mismos. La clave para retener clientes es proporcionar un valor y una satisfacción superior.

Figura 38. **Estrategia de venta**



Fuente: elaboración propia.

4.2. Equipo de ventas Departamento de ventas

La importancia del departamento de ventas es fundamental en una empresa, y en base a los objetivos se está organizando el departamento de ventas, contando con la selección del personal calificado y los lineamientos necesarios para que este departamento sea una fortaleza de la empresa, e impulse a un crecimiento mayor en el mercado.

4.2.1. Capacitación en ventas

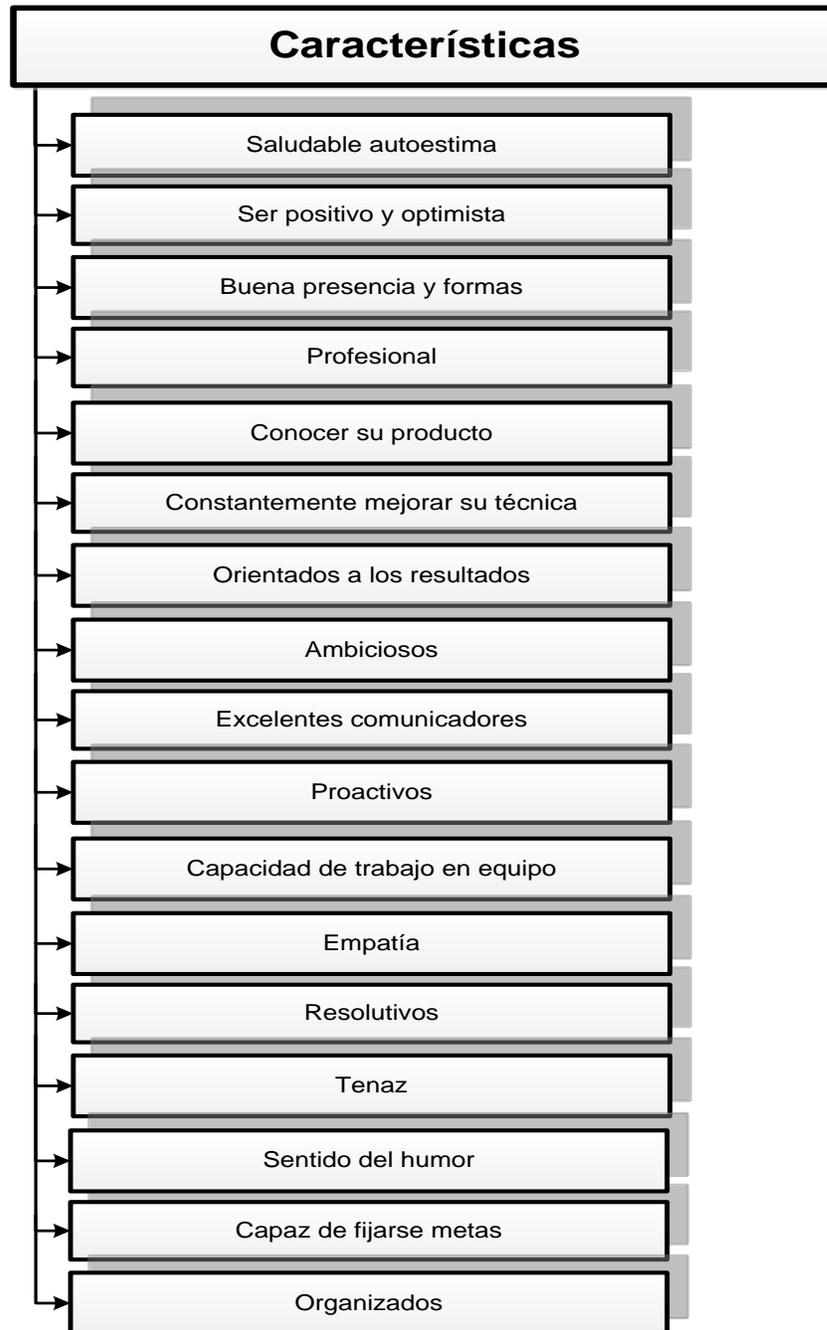
Se deberá recopilar información acerca de las necesidades que tiene el personal de ventas, y que necesidades de capacitación necesitan obteniendo previamente los siguientes datos:

- Consultas a los diferentes centros de capacitación acerca de los programas, agendas y costos.
- En base a la información anterior elabora el Plan Anual de Capacitación. Se solicitará al Gerente General la revisión y aprobación del plan y su respectivo presupuesto.
- Durante cada mes, el responsable del manejo de Recursos Humanos, organiza y coordina con la Gerencia, los cursos que se imparten de acuerdo al Plan Anual de Capacitación.
- Se verifica la eficacia de la capacitación en conjunto con el Gerente de Ventas, para de estar forma todo el personal esté capacitado y en los diferentes cursos que puedan necesitar.

4.2.2. Mejora en la imagen del vendedor

La mejora de la imagen del vendedor se verá reflejada a través de la capacitación que se le dará cada 90 días, hora y media, diaria durante una semana, esta capacitación estará enfocada en su imagen como vendedor, y la manera en como el cliente debe observarlo.

Figura 39. **Características mejoradas del vendedor**



Fuente: elaboración propia.

4.2.3. Adecuación de las instalaciones

Es imprescindible, en el estudio de las instalaciones reunir datos para una adecuada ubicación de áreas, de acuerdo con su tipo y especialidad, asimismo es necesario mencionar que las instalaciones, cumplen con las normas establecidas por el código de trabajo, es decir, que brinda un ambiente libre de contaminación y amigable con el medio ambiente, y cumple con las normas de ergonomía.

La correcta adecuación de las instalaciones cuenta con las siguientes, características de seguridad laboral:

- Accidente de trabajo: seguridad ante el acontecimiento repentino que ocurre por causa laboral y que causa en el trabajador perjuicios a la salud (una lesión orgánica, una invalidez, una perturbación funcional y hasta la muerte).
- Ambiente de trabajo agradable: el conjunto de situaciones que cercan al trabajador y que directa o indirectamente intervienen en el estado de salud y en la vida laboral del empleado.
- Evacuación: organización para desalojar el lugar de trabajo en el que se podría revelar un incendio o cualquier tipo de emergencia. El proceso de la evacuación debe ser horizontal (puertas y pasillos) y vertical (escaleras).
- Factor de riesgo: precaución en operaciones humanas que provocarán daño en la salud de los empleados, en los equipos o en la empresa.
- Incidente: precaución ante acontecimientos no deseados, que bajo situaciones distintas, podrían tener consecuencias en lesiones al personal o a las instalaciones.

La correcta distribución ayuda a disminuir los costes de manejo de exportación de los insumos y materia prima, de almacenamiento, del proceso de entrada, de los flujos de información y la salida de los recursos.

Figura 40. **Instalaciones interiores de la empresa**



Fuente: elaboración propia.

4.3. Análisis FODA

En el siguiente apartado se muestran las fortalezas del departamento de ventas, las oportunidades del mercado nuevo y actual, las debilidades de los vendedores de la empresa y las amenazas provenientes de la competencia.

4.3.1. Fortalezas del departamento de ventas

- F1 Operarios con experiencia en costura
- F2 Conocimiento del uso de las máquinas de costura
- F3 Cantidad suficiente de maquinaria que facilita la operación de costura
- F4 Materias primas de alta calidad que reducen riesgos de atrasos en línea
- F5 Rapidez en el despacho de repuestos para las máquinas de costura
- F6 Líneas con el menor porcentaje de segundas al mes
- F7 Capacidad de producción acertada en base a pronósticos de exportación
- F8 Personal profesional y calificado

4.3.2. Oportunidades del mercado nuevo y actual

- O1 Crecimiento y posicionamiento en el mercado de confección a nivel nacional.
- O2 Aumento de rentabilidad
- O3 Innovación en productos
- O4 Nuevos segmentos de mercado
- O5 Nuevos canales de distribución a nivel nacional y centroamericano
- O6 Mayor participación de mercado
- O7 Disposición de proveedores
- O8 Proyectar una imagen y marca positiva

4.3.3. Debilidades de los vendedores

- D1 Falta de capacitación a directivos en temas de marketing.
- D2 Los operarios tienden a acomodarse a una sola operación.
- D3 Los cambios de colores en la línea de producción deben ser más rápidos.

- D4 Falta de un plan de mantenimiento preventivo de máquinas en las líneas de producción.
- D5 Ventilación y espacio no suficiente en la planta de producción
- D6 No existe documentación de los objetivos estratégicos
- D7 Falta de herramienta para obtener información de mercado
- D8 Bajo control de atención al cliente

4.3.4. Amenazas provenientes de la competencia

- A1 Retraso en el despacho de tela por parte del proveedor, lo cual puede atrasar la planificación de producción.
- A2 Actualmente se tiene un solo proveedor de hilos, lo que pone en peligro a toda la cadena de suministros.
- A3 Fuerte competencia en la industria de confección.
- A4 Variación en el precio de venta por no considerar costos ocultos en la producción.
- A5 Aumento en el stock de producto obsoleto debido a los constantes cambios de estilos y colores por tendencias y moda.

4.4. Objetivo estratégico

Los objetivos estratégicos que utilizarán enfocados hacia: el equipo de ventas y el conocimiento de los clientes, que este a su vez se dividirá en: ventas personales, Venta por vías telefónica y Ventas online.

4.4.1. Equipo de ventas

La fuerza de ventas tendrá que captar clientes a través de publicidad con volantes, vallas publicitarias, que serán ubicadas en lugares estratégicos y

transitados por los posibles clientes, para poder formar un nicho de mercado con precios bajos y calidad en los productos y ofreciendo un mejor servicio a los nuevos posibles clientes; así como a clientes existentes mantener una cuota promedio de ventas mensuales, cumplir con las ofertas ofrecidas.

La fuerza de ventas se encarga de contactar a los clientes y de informar al gerente de ventas para que de acuerdo a las necesidades de los clientes se organicen exista una mejor distribución. Se contratará a una persona para captar nuevos clientes a través de estrategias de marketing, donde se elabora un listado de clientes con la información de contactos tales como: persona, dirección, teléfonos, entre otros, para luego emitir un informe de las llamadas a los vendedores y estos deberán organizar sus visitas a los clientes de la base de datos generada por el call center.

4.4.2. Conocimiento del cliente

La forma que se utilizará para tener el primer contacto con el cliente será: venta personales, vía telefónica y ventas *on line*. Para poder conocerlo, y con ello entablar comunicación para determinar qué características y que tipo de producto .se le puede ofrecer y se adapte a sus necesidades.

4.4.2.1. Venta personal

Este departamento de ventas será la principal fuente para la obtención de clientes potenciales y recurrentes, con esto es posible lograr una participación de mercado esperada.

La carta de presentación de la empresa son los vendedores, son quienes la representan ante los posibles nuevos clientes. Además, la empresa está

preparándose con la planificación de capacitación y cursos como incentivos para que el personal pueda captar más clientes en toda una zona en específico.

4.4.2.2. Venta por teléfono

Las ventas por teléfono al ser una forma de Marketing Directo permita a las empresas a través de su personal y sus esfuerzos tener una interacción directa con sus clientes de una manera más cómoda y efectiva como lo es el Teléfono que permite contactarse con más clientes en menos tiempo y reduciendo costos.

Al utilizar las ventas por teléfono en una empresa la misma deberá obligarse a realizar una planificación estratégica en donde deberá definir lo que busca, sus objetivos, sus metas, que tácticas utilizara, que tipo de personal necesita, entre otros. Es importante planificar y desarrollar un análisis para poder cumplir con sus objetivos de ventas y contribuir a lograr sus objetivos como empresa y su misión.

La venta por teléfono ahorra un tiempo valioso. Pero para que funcione, dicha venta tiene que ser eficaz y profesional que constituye uno de los medios más rentables de incrementar las ventas de la empresa.

4.4.2.3. Ventas *on line*

Se pondrá a la venta gran variedad de productos que produce la empresa, por medio de la vía electrónica, teniendo en cuenta las necesidades del cliente, diferenciando si es para un cliente de tipo particular o si es un cliente de tipo empresarial. Los vendedores de la tienda física se encargarán de asesorar al

cliente de los productos, según las necesidades que busquen y ofrecerles los productos acordes a sus preferencias.

Para ello, principalmente se necesita un grupo humano de trabajo formado y especializado en la venta de indumentaria industrial tanto en las venta en líneas como en las tienda física, como por la venta online, Se realizará un seguimiento del proceso de venta al cliente, desde que se vende el producto, hasta que le llega al cliente; además, se entablarán relaciones posteriores a la venta con el fin de fomentar la fidelización del cliente y atender al cliente en cualquier situación en relación al producto o al proceso de venta realizado en línea o en la empresa.

4.5. Ventaja competitiva

En el siguiente párrafo se desarrollan las características del producto en la empresa indumentaria, asimismo se mencionan las ventajas del producto, además se desarrolla el tema de servicio al cliente dentro de la empresa.

4.5.1. Características del producto

El material que utiliza la empresa para los productos de tipo industrial es decir, para las prendas, es una fibra naturalmente suave con propiedades no irritantes a la piel, en otras palabras, es apropiada para las personas con piel sensible y otras alergias o dermatitis, que son los trabajadores de la empresa cliente. Además es termo climático este material asegura que la prenda esta cálida en invierno y fresca en verano. Las excelentes propiedades de la tela se hacen magníficas para los lugares y ambientes más cálidos del entorno.

Así también la fibra que se utiliza en la empresa indumentaria es cuatro veces más absorbente que el algodón. Esto favorece la transpiración corporal, la forma porosa de las fibras utilizadas para la elaboración, sirven para la respetabilidad. Entre las características del producto también están las prendas diseñadas para la industria hotelera y de restaurantes que se elaboran para evitar que se pegue cualquier líquido que se derrame en algún accidente así como también evitar que la tela se adhiera al cuerpo por el sudor.

4.5.2. Ventajas del producto

Innovación en el diseño: se usa material orgánico para las prendas de tipo industrial es una fibra naturalmente suave con propiedades no irritantes a la piel, haciéndola ideal para gente con piel sensible y otras alergias o dermatitis. También ofrece ser termo climático asegura que se esté cálido en invierno y fresco en verano. Las excelentes propiedades de la tela se hacen ideales para los ambientes más cálidos según el entorno.

La fibra que se utiliza es cuatro veces más absorbente que el algodón. Favorece la transpiración corporal, la cualidad porosa de las fibras de utilizadas para la elaboración sirven para la respetabilidad; las prendas diseñadas para la industria hotelera y de restaurantes, se fabrican para resistir cualquier líquido, en algún accidente asimismo evitar que se adhiera el sudor en la piel.

Tecnologías de la tela: además los uniformes están elaborados con telas con tecnología, son los más interesantes ya que pueden variar su color, emitir luz, cambiar de forma o aumentar su temperatura con el paso de una corriente eléctrica o calor de una bala. Las tecnologías más innovadoras en las telas que ofrece la empresa para fabricar son las siguientes:

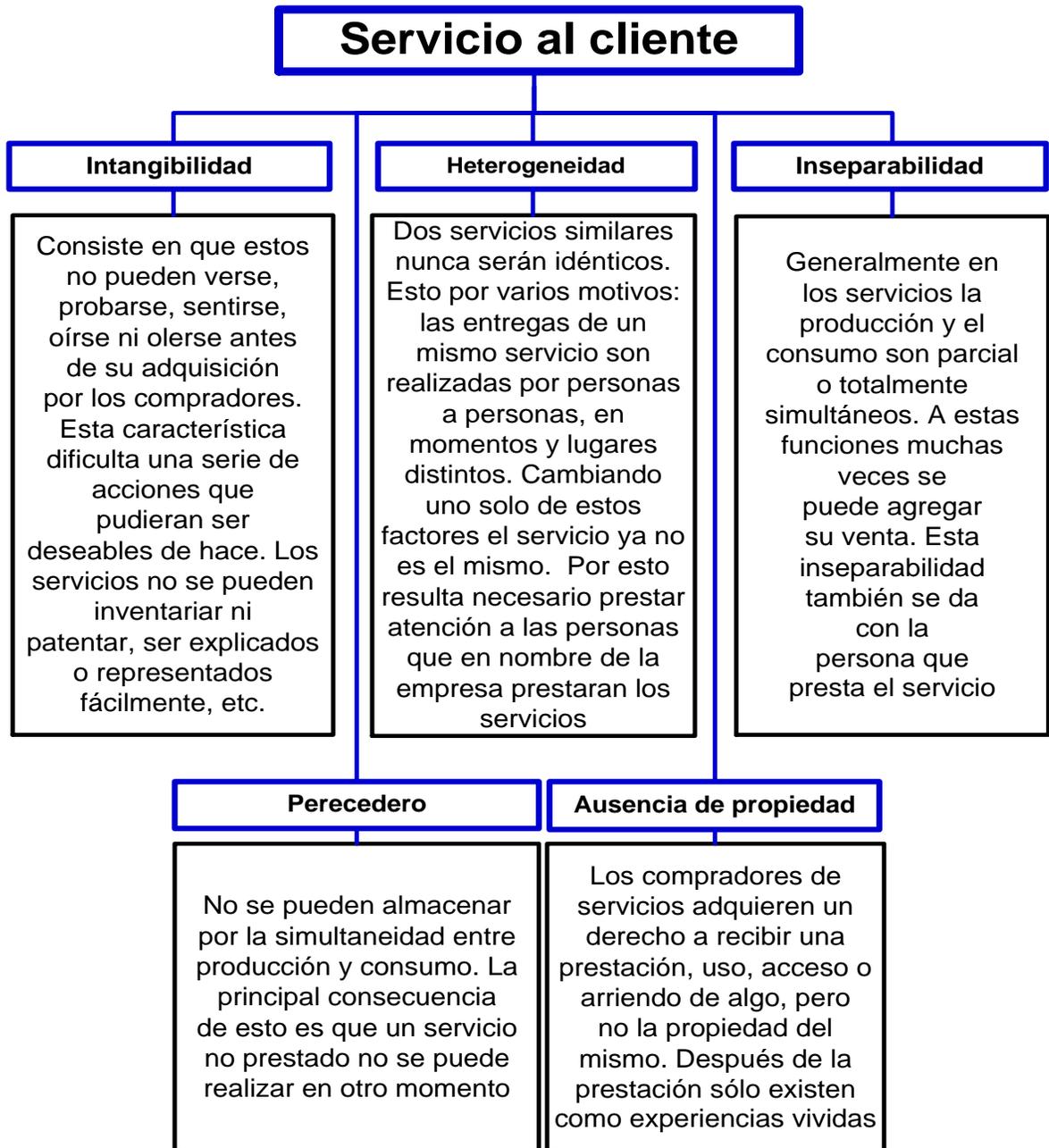
- Fotoactivas
- Electroactivas
- Bioactivas

Tendencias de la moda: la empresa está actualizada en moda, la tendencia a utilizar fibras naturales para fabricar los productos textiles y vestimenta es cada vez más grande, asimismo se produce con técnicas sostenibles y cuidando del medioambiente, el objetivo es ayudar a las personas que digieren alergias y otras enfermedades en las que la piel reacciona a los productos químicos utilizados en la industria indumentaria y por lo tanto pone a su disposición productos de la más alta calidad.

4.5.3. Servicio al cliente

El servicio al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que se ofrecen con el fin de que el cliente obtenga un servicio de calidad en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

Figura 41. Características del servicio al cliente



Fuente: elaboración propia, 2017.

Es una de las actividades fundamentales para que una empresa logre ser competitiva en el mercado nacional. La carencia de un servicio de calidad al cliente puede provocar problemas significativos como, el aumento de quejas y reclamos, disminución de la cartera de clientes, clima y cultura organizacional deficiente y como resultado de esta situación, la empresa puede experimentar disminución de rentabilidad y un posible cierre del negocio. Ante este escenario, es oportuno desarrollar y analizar el tema de servicio al cliente.

La atención al cliente es una actividad desarrollada por las organizaciones con orientación a satisfacer las necesidades de sus clientes, logrando así incrementar su productividad y ser competitiva. El cliente es el protagonista principal y el factor más importante en el juego de los negocios.

En la figura anterior se deduce que el servicio al cliente en la intangibilidad consiste en que estos se puedan ver y probar; heterogeneidad son servicios similares, no obstante, no idénticos; en la inseparabilidad es un servicio de producción y perecedero no se puede almacenar. El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de clientes.

4.6. Segmentación de mercado

En el siguiente apartado se desarrollan los temas de definición de mercado en la industria indumentaria, los tipos de mercado en esta industria, se desarrolla la definición de segmentación en la empresa objeto de estudio, asimismo el proceso de segmentación del mercado de indumentaria y los beneficios de una adecuada segmentación de mercado y las variables de marketing a utilizar.

4.6.1. Definición de mercado

El objetivo es identificar el alcance de la empresa en las distintas empresas clientes, es decir, determinar que se acomoda a las tendencias de compra en general. Esto establecerá una relación Producto – Cliente, el cual beneficiará a la empresa, ya que se manejará una base de datos destinadas para el mercado nacional respecto al desarrollo de un plan estratégico en ingeniería de marketing.

Es en el mercado donde confluye la oferta y la demanda, es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto. Es decir, el mercado de la indumentaria está formado no solamente por las prendas de ropa sino que posee empresas clientes que están dispuestos a comprar y disponen de los medios para pagar el precio del producto.

Dicho de otra manera el estudio de mercado es una herramienta que permite y facilita la obtención de datos, resultados que de una u otra forma serán analizados, procesados a través de herramientas estadísticas y así obtener como resultados la aceptación o no y sus complicaciones de un producto dentro del mercado.

4.6.2. Tipos de mercado

Cabe, mencionar que distinguir entre una segmentación involuntaria, que agrega espontáneamente consumidores y que la empresa puede asumir de forma pasiva, y la segmentación basada en estrategias perfectamente orientadas, que tienen como objetivo penetrar o consolidarse en un mercado determinado.

Por lo mismo en los siguientes párrafos se desarrollan los siguientes temas; definición de segmentación, requisitos para la segmentación de mercado, las variables y criterios, objetivos, estrategias relacionadas, de la segmentación de mercado, asimismo se muestra el proceso de segmentación del mismo, y los beneficios.

4.6.3. Definición de segmentación

Este tipo de segmentación, definido a través del marketing de la indumentaria, es el que permite identificar las necesidades, intereses y exigencias de los consumidores según criterios de carácter demográfico, económico, psicológico, entre otros. Aunque cada consumidor de indumentaria tiene necesidades particulares, la empresa debe desarrollar una agregación útil de consumidores individuales para crear una estrategia de mercado.

Visiblemente, los sectores de la alta costura y sastrería/modistería permiten ofrecer productos perfectamente adaptados a cada consumidor, pero esta situación aún no es factible en el pret-a-porter y en la gran difusión por los altos costes que implica.

4.6.4. Requisitos para la segmentación del mercado

Para que el segmento de mercado sea útil a los propósitos de la empresa, se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Ser medibles: que se pueda determinar de una manera precisa o aproximada, aspectos como lo es el tamaño, poder de compra y perfiles de componentes de cada segmento.

- Ser accesibles: que se pueda llegar a ellos de manera eficaz con toda la mezcla de mercadotecnia.
- Ser sustanciales: que sean lo suficientemente grandes o rentables como para servirlos.
- Ser diferenciales: un segmento debe ser claramente distinto de otro, de tal manera que responda de una forma particular a las diferentes actividades de marketing.

4.6.5. Variables y criterios para la segmentación del mercado

Existe un gran número de variables para segmentar un producto-mercado, sin embargo, no existe un criterio útil de segmentación que identifique grupos de consumidores con necesidades homogéneas. La elección de las variables de segmentación puede atender a criterios relativos a las características del consumidor (geográficas, demográficas, socioeconómicas, psicográficas, entre otros) a criterios basados en el comportamiento de compra y consumo (marcas, lugar y frecuencia de compra, entre otros) y a criterios relativos a beneficios buscados (prestigio, lujo, estilo, entre otros).

- Variables geográficas: tratan del lugar donde habitan los consumidores. Estas variables pueden condicionar el tipo de compra, así como el momento y el lugar. Por ejemplo, una persona que viva en una ciudad es posible que vista más clásico y convencional que otra que resida en un hábitat rural, la cual vestirá, probablemente, ropa más deportiva o casual.

El clima también puede condicionar la forma de vestir; el tipo de prenda que se consume en zonas frías es diferente al que se utiliza en entornos más cálidos. Según el ámbito geográfico donde decida operar la empresa debe tener en cuenta los gustos, necesidades y preferencias de los

consumidores; para ello debe segmentar el mercado en unidades geográficas diferentes, como países, regiones, ciudades, densidad urbana de las poblaciones, subdivisión del área urbana en centro o periferia, clima, entre otros. Las marcas globales de moda adaptan su mix de productos en aquellos países donde operan, con objeto de adecuar su oferta a las características físicas, sociales, económicas y culturales propias de los consumidores de cada uno de ellos.

- Variables demográficas: el mercado de la moda se puede dividir en diferentes grupos, según variables demográficas como edad, sexo, estado civil, características antropométricas, religión, entre otros. Esta división permite identificar fácilmente y de forma objetiva los distintos segmentos de consumo.

4.6.6. Objetivos de la segmentación del mercado

A pesar del incremento de costes que supone, con la segmentación se pueden conseguir objetivos fundamentales como, por ejemplo:

Facilitar la identificación de nuevas oportunidades y nichos de mercado; ello permite el desarrollo y lanzamiento de nuevas marcas, nuevas líneas de producto o la extensión de las ya existentes, diferenciar la actuación comercial a través de estrategias de marketing de la moda adaptadas a las necesidades de cada segmento, establecer las prioridades de actuación entre los segmentos que mejor responden novedosos diseños, lo cual permite una mejor asignación de recursos.

- Calificar al público objetivo respecto al estilo de vida, poder adquisitivo, nivel cultural, comportamiento de compra, entre otros.

- Identificar y calificar a los consumidores actuales y potenciales de cada segmento con objeto de orientar de la mejor manera posible la oferta.
- Eliminar segmentos poco representativos
- Identificar la demanda potencial de un segmento
- Adaptar el producto a las exigencias específicas de cada segmento
- Definir un plan de marketing específico para cada segmento

4.6.7. Estrategias relacionadas a la segmentación del mercado

Las estrategias de mercado en un producto-mercado amplio en la industria indumentaria, son las siguientes:

- El método del mercado objetivo único: segmentar el mercado y escoger uno de los segmentos homogéneos, como mercado meta de la firma.
- El método del mercado objetivo múltiple: segmentar el mercado y elegir dos o más segmentos, cada uno de los cuales será tratado como mercado meta separado, que necesita una mezcla comercial diferente.
- El método del mercado objetivo combinado: combinar dos o más submercados en un mercado meta mayor como base para una estrategia

4.6.8. Proceso de segmentación del mercado

Para un adecuado proceso de segmentación de mercado es de suma importancia, el estudio estratégico, el análisis de segmentos, identificar los perfiles potenciales de la industria, los cuales se desarrollan en los siguientes párrafos.

4.6.8.1. Estudio estratégico

En el estudio estratégico se toman en cuenta las necesidades que satisfacen o los beneficios que ofrece la empresa al cliente, asimismo se toma en cuenta que la publicidad es necesaria para la empresa por lo que se debe analizar e implementar constantemente estrategias específicas que le permitan a la empresa llegar al mercado meta sin incrementar los costos de publicidad.

Por lo mismo se han definido campañas publicitarias, en las que se integran estrategias para alcanzar los objetivos establecidos por la empresa, enfocados en una serie de distintos anuncios que se darán a conocer en distintos medios de comunicación en el periodo establecido. A continuación se mencionan los medios en los cuales se invertirá para publicidad:

- Medios digitales
- Pedidos en línea
- Vallas publicitarias
- Medios de comunicación
- Medios digitales: E-mail Marketing
- Marketing telefónico
- Página web
- Redes Sociales
- Televisión y Radio

4.6.8.2. Análisis de segmentos

La segmentación de mercado de la empresa está proyectada a distintas categorías centradas en características distintivas. Centrada principalmente en la demografía, personalidad y en las necesidades del segmento de mercado. Actualmente el segmento de mercado son las empresas acreedoras de uniformes, enfocada a medianas y grandes empresas, colegios, ejecutivos entre otros, se le brindará al cliente un excelente servicio en cuestión de la tela para la prenda que es solicitada, según sea el campo, para cumplir con las expectativas de los clientes, la empresa cuenta con ingenieros especializados en las industrias de alimentos y bebidas, ingenios y minería, bancos y colegios, metalurgias y cementeras, hoteles y restaurantes, hospitales y laboratorios, empresas de seguridad y constructoras estos con el fin primordial de que la tela con la que se elaboren las prendas sean las adecuadas para su entorno, en la empresa que trabajen las empresas clientes son las siguientes:

- Empresas de bebidas y alimentos
- Bancos
- Colegios
- Ingenios y minería
- Metalúrgicas y cementeras
- Hoteles
- Restaurantes
- Hospitales
- Laboratorios
- Empresas de seguridad y constructoras
- Empresas de telemarketing

4.6.8.3. Perfiles Potenciales

El personal operativo es la base del crecimiento de la empresa, por jerarquías se define el trabajo y la adecuada ejecución es reflejada en la productividad mes con mes, el perfil de los ejecutivos administrativos de marketing es de los más importantes, centrados en un método sistemático para llevar a cabo actividades interrelacionadas o las funciones administrativas, con el fin primordial de alcanzar las metas establecidas de la empresa. Llevando a cabo la administración por medio de las funciones siguientes:

- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control

Los elementos primordiales a tomar en cuenta en la administración son los siguientes:

- Misión
- Objetivos y metas
- Estrategias
- Políticas
- Procedimientos
- Programas
- Presupuestos
- Normas
- Reglas
- Tácticas

El papel del administrador es de suma importancia, la asignación de funciones a los subordinados es trascendental, es importante destacar que las funciones y las actividades que los gerentes asignan a cada empleado son de forma verbal, y en raras ocasiones de forma escrita. Asimismo no aplican las correctas vías de comunicación entre los gerentes y subordinados, lo que podría provocar malos entendidos y descontento laboral.

4.6.9. Beneficios de la segmentación del mercado

Los beneficios de una correcta segmentación de mercado, permite identificar las necesidades de los clientes dentro del mercado de la industria indumentaria, asimismo se identifican las ofertas más afinadas y precios apropiados, además de la facilidad en la selección de canales de distribución y de comunicación, asimismo menos consumidores en un segmento específico, y por supuesto nuevas oportunidades de crecimiento y ventajas competitivas.

4.6.9.1. Identificación de necesidades

Es necesario escoger las necesidades del cliente que se deben satisfacer y las que no. Actualmente en las empresas cuentan con recursos finitos y por consiguiente no pueden satisfacer ni a todos los clientes ni en todo. Identificar que los clientes deben tener necesidad de un determinado producto dentro de una categoría de producto. Identificar qué clase de clientes empresa tienen la capacidad para comprar el producto y estar dispuestos a usar su poder adquisitivo. Identificar las necesidades del cliente empresa es de mucha utilidad para la empresa, y asimismo ejercer el plan de marketing.

4.6.9.2. Crecimiento

El crecimiento de la empresa en el mercado se dará a través del reconocimiento de los productos por parte de los consumidores, es decir, de los clientes empresa:

Se identifican necesidades, pero son los consumidores quienes aprueban o desaprueban los productos, una vez reconocida la necesidad se busca satisfacerla.

Se mencionan 4 fuentes básicas donde los clientes reciben la información para tomar una decisión de compra. Fuentes básicas de información para la empresa:

- **Experiencia:** la mayoría de las necesidades del cliente se han resuelto con anterioridad, lo que significa que la primera fuente de información de compra es la experiencia del consumidor ante algún producto o servicio previamente utilizado.
- Si el consumidor recuerda un producto que ha aceptado previamente, es posible que lo vuelva a buscar sin ninguna información adicional externa, lo que hace del reconocimiento de marcas y de empresa un factor fundamental.
- **Comunicación directa:** la segunda fuente básica de información de compra, proviene de la comunicación con otras personas (familiares, amigos entre otras), quienes resultan una fuente confiable de información para el consumidor. Muchos de los productos o servicios que consumimos provienen de las decisiones de compra de personas cercanas al entorno del cliente.

- Fuentes de marketing: el cliente conoce información de los productos a través de los medios tradicionales de mercadeo como la publicidad, vendedores, internet, televisión, radio, prensa entre otros.
- Fuentes de experiencia y comparación: consiste en la prueba del producto para su aceptación y compra, teniendo en cuenta factores como precio, cantidad, calidad entre otros. Esta forma de reconocimiento, requiere que el individuo salga a buscar un tipo de producto y evalúe alternativas para tomar una decisión de compra.

4.6.9.3. Posicionamiento

El posicionamiento se utiliza para diferenciar el producto y asociarlo con los atributos deseados por la empresa cliente. Para ello se requiere tener una idea realista en lo que opinan los clientes de lo que ofrece la empresa de indumentaria y también saber lo que se quiere que los clientes meta piensen de la mezcla de marketing y de la de los competidores. Para llegar a esto se requiere de investigaciones formales de marketing, para después graficar los datos que resultaron y obtener un panorama más visual de lo que piensan los consumidores de los productos de la competencia.

Generalmente la posición de los productos depende de los atributos que son más importantes para el consumidor meta. Al preparar las gráficas para tomar decisiones en respecto al posicionamiento, se pide al consumidor su opinión sobre varias marcas y entre ellas su marca “ideal”. Esas gráficas son los mapas perceptuales y tienen que ver con el “espacio del producto”, que representan las percepciones de los consumidores sobre varias marcas del mismo producto.

4.6.9.4. Mejoramiento de la eficiencia

Independientemente de la estrategia que la empresa tenga, de los segmentos de mercado donde esté posicionada, del sector económico que atienda, la necesidad de ser eficiente es una condición de supervivencia de la propia empresa. La eficiencia operacional significa costos más bajos y calidad superior, estas dos palabras están indisolublemente atadas puesto que para tener costos más bajos se requiere trabajar con alta calidad.

El beneficio de la eficiencia operacional es doble, por un supervisor en favor de los clientes internos y externos de la empresa.

4.6.9.5. Competidores más específicos

El análisis de la competencia ha de plantearse las siguientes preguntas:

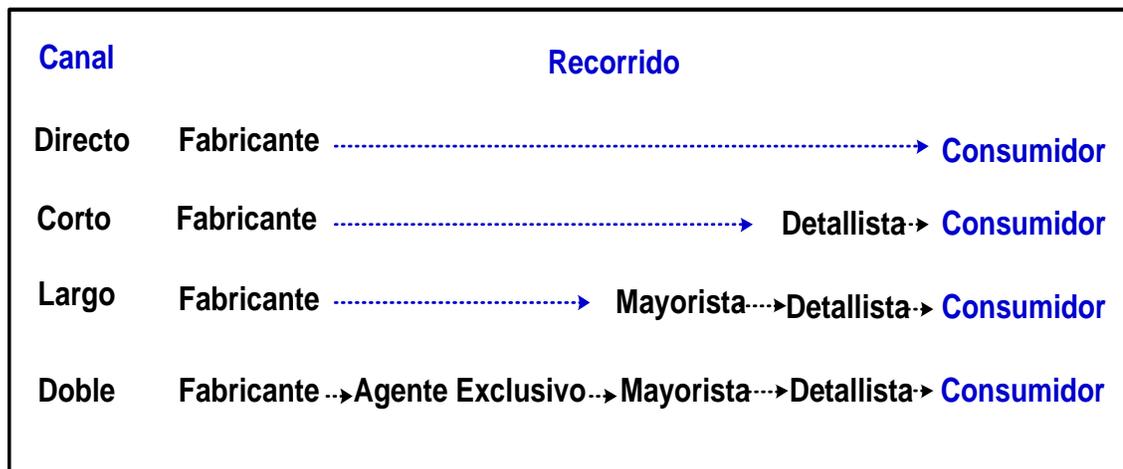
- ¿Quiénes son los competidores de la empresa/marca?
- ¿Cómo es de intensa la competencia en el mercado?
- ¿Cómo afecta la competencia a la evolución y estructura del mercado?
- ¿Cómo afectan las acciones competitivas a las decisiones comerciales?
- ¿Cómo logran y mantienen las empresas la ventaja competitiva?

Regularmente parece tarea fácil identificar a las empresas competidoras, sin embargo, es necesario un estudio más amplio ya que es mucho más probable que una empresa sea sepultada por un competidor latente/potencial que por uno actual.

4.6.9.6. Filtración de los canales de distribución

En cualquier caso, se deben abordar los sistemas tradicionales de distribución ya que, independientemente de ser básicos para entender la filosofía de los canales, aún abarcan en la actualidad una parte importante de la actividad comercial. Canal de distribución, se define como «áreas económicas» totalmente activas, a través de las cuales el fabricante coloca sus productos o servicios en manos del consumidor final. Aquí el elemento clave radica en la transferencia del derecho o propiedad sobre los productos y nunca sobre su traslado físico. Por tanto, no existe canal mientras la titularidad del bien no haya cambiado de manos, hecho muy importante y que puede pasar desapercibido.

Figura 42. Canales de distribución



Fuente: elaboración propia.

4.6.9.7. Detección de nuevas oportunidades

Desde otras perspectivas, sucede que la mayoría de los nuevos emprendimientos imitan las acciones de otros esperando obtener el mismo

éxito. Gran error, se trata de diferenciarse, y encontrar soluciones diferentes, que sean mejores, a los problemas que se presentan. De eso se trata la perspectiva: ver lo que los demás no ven.

Hallar nuevas oportunidades de negocio, incluso donde no se ven, a simple vista, puede ser tan fácil como detectar un segmento del mercado que nadie está atendiendo, o encontrar un nuevo modo de atender esos segmentos. También puede ser tan difícil como cambiar la forma de ver las cosas para adoptar nuevas perspectivas.

Aplicación de nuevas tecnologías. En un mundo cada vez más dinámico y en el que la presencia de los medios digitales adquiere tanto peso, es casi una obligación que las empresas empleen canales o recursos de este tipo para optimizar los procesos y las estrategias de venta. Redes sociales, Internet y las aplicaciones propias (App) son solo algunas de las múltiples posibilidades que existen. Su uso, en la actualidad, es sinónimo de notoriedad, presencia, posicionamiento y opciones de expansión.

Aparición de nuevos públicos. A veces, como consecuencia de los cambios que se producen dentro de una sociedad, aparecen nuevos focos de consumidores. Lo ideal es saber todo sobre ellos: edad, perfil, características, necesidades, hábitos de consumo, capacidad adquisitiva, entre otros factores.

No olvidar a los clientes habituales. Sin embargo, el emprendedor nunca debe dejar de preocuparse por los consumidores habituales. Un trato directo y constante con ellos permite identificar su grado de satisfacción con el producto y nuevas necesidades que surjan. Además, los clientes habituales ofrecen la ventaja de que ya han establecido un vínculo con la marca y no es necesario

invertir nuevos recursos para acceder a ellos. La idea es reforzar ese vínculo a través de la confianza.

4.7. Marketing operativo

En este marketing se plantea el plan de acción, la dimensión operativa, la dimensión de la estructura y la temporalidad los cuales se desarrollaran a continuación en los siguientes apartados.

4.7.1. Plan de acción

Debe determinar y considerar en el plan de acción, los siguientes puntos claves en relación a los productos y servicios:

- Competir efectivamente buscando nichos de mercado para incrementar su mercado.
- Debe permanecer en el mercado con precios competitivos de acuerdo a cada línea de producto, también contar con los mejores beneficios y ofertas para los clientes.
- La compañía debe hacer una excelente campaña de publicidad para captar a nuevos clientes y que estos permanezcan recurrentes, lo cual será financiado con el 15 % de las ganancias actuales.
- Lograr incrementar la frecuencia de compra en los clientes, lo que puede realizarse a través de promociones tácticas agradables y de esta forma lograr ser su principal proveedor, de acuerdo a costos, beneficios, calidad de productos y servicios.

4.7.2. Dimensión operativa

El origen de los planes de marketing depende de las estrategias que se utilizan. Generalmente se puede establecer una clasificación de acciones en función sobre la cual se actuará:

- Sobre el producto: ampliación o modificación de la gama
- Darle nuevo formato, rediseñando el existente, cambiando el material, entre otros.
- Racionalización de productos
- Modificación de tarifas de precios y de los descuentos
- Modificación de las condiciones y términos de venta
- Cambios en los canales
- Modificación de las condiciones y funciones de los mayoristas y detallistas.
- Reducción de costes de transporte
- Pago de portes
- Mejoras en el plazo de entrega
- Aumento del número de vendedores
- Realización de campañas concretas: de publicidad, de relaciones públicas, promocionales, entre otros.
- Selección de medios
- Incentivación y motivación del personal
- Contacto personalizado con distribuidores y clientes, entre otros

Concluyendo la dimensión operativa estará centrada principalmente entre otros factores, el factor venta, en darle la adecuada continuidad a los clientes actuales y ampliar la cartera de empresas clientes.

4.7.3. Coordinación de la estructura

Desde una perspectiva estratégica es parte fundamental que el marketing y el área de ventas estén vinculados, para que el equipo de ventas brinde una valiosa fuente de información, y en el momento del marketing se aproveche para elaborar estrategias de mercado. El marketing se vincula en una serie de factores con las ventas:

- Factores del marketing
 - Análisis competitivo
 - Investigación de mercado
 - Segmentación de mercado
 - Desarrollo del producto
 - Precio
 - Materiales de primera, telas adecuadas
 - Promoción

- Factores de ventas
 - Inteligencia de mercadeo
 - Competitividad
 - Fuerza de ventas
 - Gestión del distribuidor
 - Administración de cuentas
 - Merchandising
 - Instalaciones
 - Servicios de post-venta

4.7.4. Temporalidad

Temporalidad del producto, que va a determinar en gran medida las acciones realizadas en la empresa en otros departamentos. El ciclo de vida de un producto es un aspecto de vital importancia y definirá el nivel de inversión y las necesidades financieras de la puesta en marcha de este, así como otros aspectos de carácter técnico, necesidad de personal, entre otros.

Para ilustrar por qué las reacciones a corto plazo podrían ser diferentes de las del largo plazo, suponemos que el factor capital, se mantiene fijo y que (en el corto plazo) la empresa solo tiene libertad para variar su factor trabajo. Implícitamente, estamos suponiendo que las variaciones del nivel de capital son infinitamente caras a corto plazo. En razón de este supuesto, se puede escribir la función de producción a corto plazo como:

Donde la notación muestra explícitamente que las cantidades de capital no pueden variar; por supuesto la empresa puede modificar el nivel de producción si varía la cantidad de trabajo que utiliza. La diferenciación de esta temporalidad permite determinar que con factores fijos (en el corto plazo), hay costos fijos y costos variables y a la suma de los costos fijos explícitos en el corto plazo y los costos implícitos a corto plazo, en que incurre el empresario al producir; se denomina “costo fijo total a corto plazo”.

La diferenciación entre lo que se denomina costo fijo y costo variable, se da por la utilización de los recursos y como estos pueden variar de acuerdo con el nivel de la producción. Los costos variables cambian con dicho nivel, si la producción es cero, no hay que emplear ninguna unidad de factor variable; por lo tanto, el costo variable será cero, y el costo total será igual al costo fijo.

Pero cuando hay alguna producción deben emplearse insumos variables, por lo tanto, el costo variable total es la suma de las cantidades gastadas en cada uno de los insumos variables empleados al producir. Mientras tanto los costos fijos totales son la suma de todas las erogaciones que tiene un empresario produzca cualquier nivel de producción.

4.7.4.1. Corto plazo

De acuerdo con la información proporcionada, la empresa incrementará las ventas a corto plazo, renovando su página web para realizar ventas en línea, así como ventas por vía telefónica y ventas personales, y así tener un departamento de ventas completo, con un rendimiento óptimo.

4.7.4.2. Mediano plazo

A mediano plazo se tiene planeado la contratación de más personal de ventas para conformar el departamento de ventas de la empresa, y así captar más clientes en menor tiempo y ofrecer mayor surtido de indumentaria industrial, aplicando una mejor gestión de procesos de producción y la incorporación del departamento de ventas.

4.7.4.3. Largo plazo

A largo plazo la meta es tener un posicionamiento en el mercado de la indumentaria industrial y que la empresa sea reconocida en el mercado, tanto en la ciudad capital como en los municipios y los diferentes departamentos de Guatemala.

4.8. Marketing estratégico

Las estrategias de marketing se realizarán de acuerdo con los objetivos planteados, lograr una buena acogida por parte de los clientes en el sector Norte de Guayaquil es la meta, en la Alborada 13ava etapa que limita con Sauces 8, donde se abrirá el nuevo local:

- Público objetivo: productos destinados especialmente a empresas constructoras para la fabricación de proyectos habitacionales.
- Posicionamiento: productos y servicios de mejor calidad con el objetivo de ser líderes en el mercado.
- Línea de producto: añadir mejoras a los productos y servicios con nuevas funciones, usos e incluir nuevos atributos, tales como diseño, empaque, colores, entre otros.
- Precio: se lo establece de acuerdo al volumen de ventas, por promociones y precios bajos para que de este modo sea posible lograr una rápida penetración, acogida e inmediatamente sea reconocido en el mercado.
- Entrega: ágil, rápida y segura de acuerdo a los beneficios que ofrece la compañía a sus clientes.
- Fuerza de ventas: incrementarla de acuerdo al presupuesto para promocionar los productos y servicios que ofrece la empresa.
- Servicios: mejorar la disponibilidad y el servicio rápido
- Publicidad: desarrollar una campaña de publicidad dirigida al público objetivo, a través de letreros, carteles, afiches, folletos, volantes, que ayuden a promocionar los productos y servicios a ofrecer en el nuevo local en el norte de Guayaquil.
- Promoción de ventas: efectuar a través de las promociones el incentivo al cliente para que se vuelva recurrente a través de cupones, obsequios por

determinada compra, descuentos por temporadas, participar en ferias de construcción, entre otros.

4.8.1. Análisis de mercado

Al analizar el mercado se puede deducir, que debe servir el análisis de apoyo para la toma de decisiones.

- Se debe lograr definir si las condiciones del mercado son un obstáculo para la ejecución de las estrategias planteadas.
- Se logrará conocer los gustos y las tendencias de los consumidores y con ello se puede establecer la presentación adecuada de la indumentaria industrial más adecuada al mercado, los canales de distribución, la publicidad y las ventas que serán más efectivas para el mercado objetivo.

4.8.2. Elección de la estrategia

- Se buscan hacer incentivos temporales que estimulen la compra y, muchas veces está dirigido a los clientes y otras también a la fuerza de ventas.
- Se darán descuentos a los clientes nuevos en su primera compra, para darle oportunidad de crecimiento a los productos.
- Se otorgarán descuentos a los clientes recurrentes según el volumen de compra realizada hasta un 3 % sobre el valor neto.
- Si todos los clientes nuevos o recurrentes que realizan ventas superiores a US\$ 50 000 se les otorga un cupón de ahorro acumulable para su próxima compra.

Publicidad:

Para lograr una buena publicidad en este plan estratégico se debe realizar el Proceso de Planificación Publicitaria para lo cual consta de 5 pasos:

- Copystrategy objetivos publicitarios
 - Convencer al público la disponibilidad de productos de calidad
 - Recordar imagen de la marca de Mizpa S.A. y sus beneficios
 - Inspirar fidelidad en la marca, para que esta sea posesionada en el mercado.

- Estrategia creativa: se diseñará el contenido y la forma del mensaje de los productos, de tal manera que sea claro pero a la vez llamativo para el público.
 - Diseño: con el logotipo de la empresa y un collage de los mejores trabajos y de reconocidos clientes.
 - Mensaje: crear un mensaje cuyo objetivo es informar las promociones e incentivar la compra de los tableros en la empresa.

- Estrategia de medios
 - La Estrategia de Promoción de medios que se utilizará será la estrategia *push*. La mezcla promocional va dirigida a los clientes finales para captar interés y estimularlos a que soliciten cotizaciones para luego la impresión de materiales publicitarios.
 - Los medios a utilizar serán: radio, prensa, correo directo y se reforzará la imagen a través de auspicios.

El soporte fundamental para difundir el mensaje se concentra en el anuncio mediante radios, prensa, televisión, el cual se construirá de tal manera que se pueda lograr la comunicación a través de:

- Atraer la atención: se presentará el anuncio con un estilo musical que identifique y llame la atención con su gráfica a la publicidad, también se puede presentar anuncios publicitarios en las calles en donde la persona lleve como un delantal la publicidad de la compañía para llamar la atención de los posibles clientes.
- Mantener el interés: la publicidad presentará una recopilación de fotografías y de vallas publicitarias instaladas en los lugares indicados por los clientes.
- Estimular un deseo: demostrar la calidad de los tableros que ofrece la compañía y que obtendrá beneficios como durabilidad de los trabajos entregados y la satisfacción de haber obtenido un acabado de primera y duraderos.
- Promover una acción de compra: se indicarán las promociones que obtendrá al comprar los tableros y el cliente quedara satisfecho con la empresa, de acuerdo a los descuentos que se apliquen.

4.9. Comunicación

A continuación se describirá la comunicación y el tipo de publicidad que empleará la empresa como herramienta de marketing, así como sus clases de promociones que empleará para ser conocida en el mercado y por último pero

no menos importante las relaciones públicas que catapultarán a la empresa al éxito.

4.9.1. Publicidad

Se realizará publicidad por medio de gráficos, mallas publicitarias, radiales, redes sociales volantes, tomando en cuenta que los costos no sean demasiado cuantiosos para la empresa. Además, se verificara periódicamente la proporción del mercado meta que efectivamente recibirá el mensaje. Las redes sociales permitirán adaptar los mensajes publicitarios de manera que sean atractivo para los consumidores específicos. Además, facilitará el diálogo con los clientes y el establecimiento de relaciones con los mismos.

A la hora de la puesta en marcha de la publicidad, debe buscarse que las personas tomen la decisión de acercarse a la empresa y la conozcan de manera tal de lograr en un futuro clientes fieles.

4.9.2. Promoción de ventas

Inicialmente se pueden utilizar como herramientas de promoción los descuentos especiales o regalar algún elemento con la primera compra. Otras herramientas de promoción que podrán utilizarse son los descuentos de fin de temporada y sorteos de prendas para fechas especiales.

- Objetivos de la promoción de ventas
 - Incrementar volumen de ventas a corto plazo
 - Intentar obtener un gran porcentaje del mercado a largo plazo

- **Objetivos de las promociones comerciales**
 - Conseguir que los clientes consuman los nuevos productos
 - Que los clientes manejen más productos de la empresa
- **Promociones para la fuerza de ventas**
 - Obtener mayor apoyo por parte de la fuerza de ventas
 - Captar nuevos clientes

4.9.3. Relaciones públicas

Con las relaciones públicas adecuadas incrementarán el reconocimiento de la empresa en el mercado, por otra parte los clientes contribuirían a la publicidad de boca en boca, lo cual atraerá que más personas conozcan la empresa más rápidamente, lo cual sería beneficioso para la comercialización que lo integran.

- Crear y difundir a través de la información relevante para atraer la atención de los clientes.
- Generar publicidad para determinados productos
- Establecer relaciones con clientes frecuentes
- Conseguir patrocinadores sin fines de lucro

5. SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA

5.1. Evaluación de resultados

Seguidamente de la implementación de la propuesta del desarrollo de un plan estratégico en ingeniería de marketing, es importante evaluar adecuadamente el seguimiento y mejora continua a través de la evaluación de resultados, por lo mismo en los siguientes párrafos se muestran las herramientas para mencionado proceso, la medición de rendimiento, el análisis de tareas y el análisis de Pareto.

5.1.1. Medición de rendimiento

Se le llaman a los sistemas de calificación de cada tarea dentro de la empresa. Estos deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos primordiales que establecen el desempeño. Las observaciones del rendimiento pueden elaborarse de manera directa o indirecta.

- La observación directa sucede cuando se califica el desempeño lo ve en el trabajador.
- La observación indirecta sucede cuando el evaluador debe basarse en otras herramientas o situaciones hipotéticas.

En las mediciones del rendimiento se encuentran dos aspectos que hacen variar el resultado de la medición entre estos; la objetividad y subjetividad.

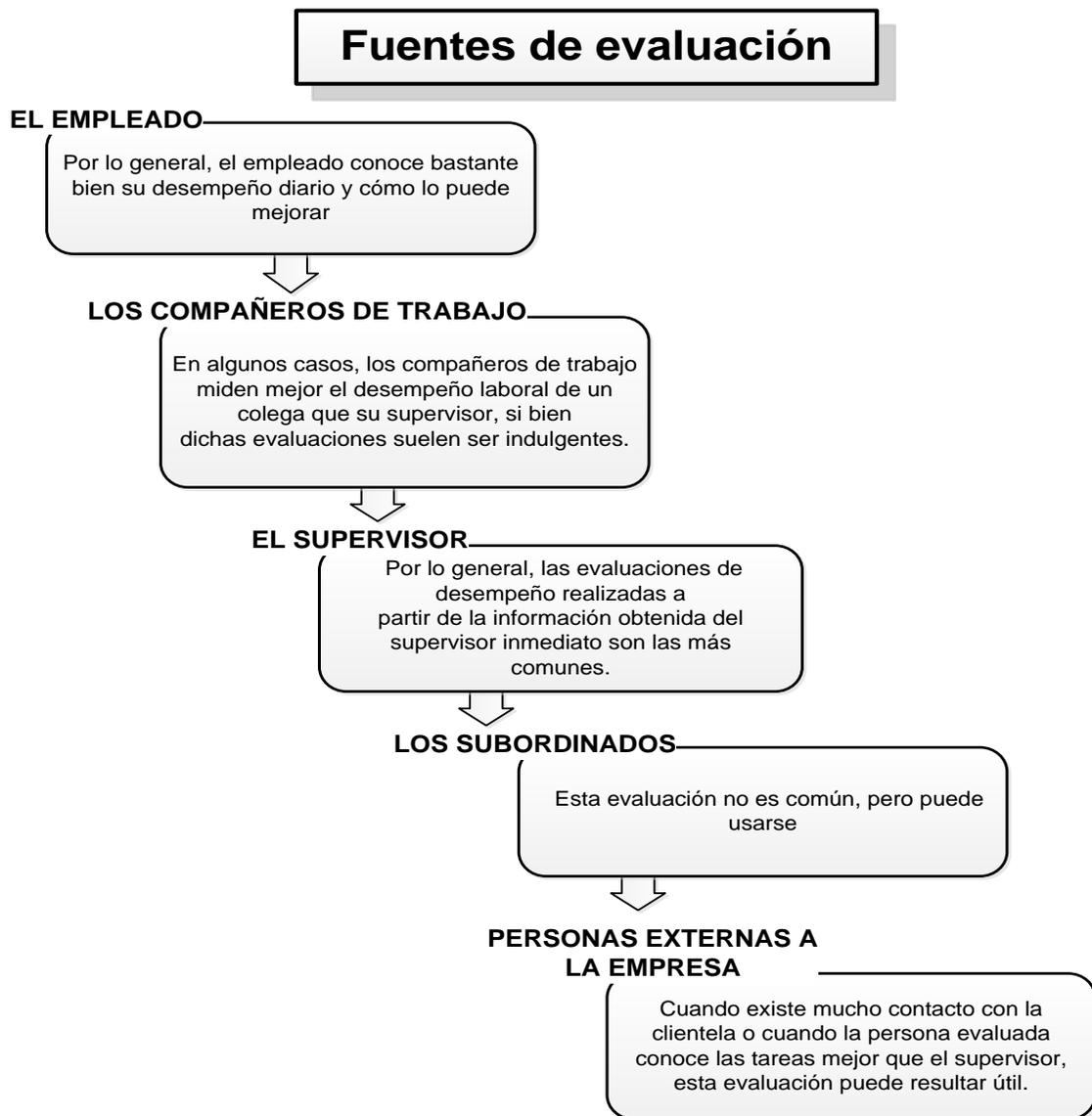
- Las mediciones objetivas estas resultan verificables por otras personas. Generalmente son de índole cuantitativa, se centran en aspectos como el número de unidades producidas, el de unidades que tienen defectos, entre otros.
- Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables, que es el evaluador el que las define.

Asimismo en el proceso de medición de rendimiento algunos factores son las aportaciones para mencionado proceso las cuales proceden distintas fuentes: el empleado mismo, sus compañeros de trabajo, los supervisores, sus subordinados y personas ajenas a la empresa. Las evaluaciones de fuentes múltiples generan más confianza dentro de la empresa.

- El empleado puede resultar el individuo más importante en la evaluación de su propio rendimiento. No obstante, el trabajador además tiene un interés personal en darse evaluaciones positivas y por muy motivado que sea, puede beneficiarse por una evaluación extrínseca.
- Los compañeros de trabajo esperan que los gerentes lean entre líneas y, por eso mismo, elogien factores insignificantes o irrelevantes.
- Los supervisores están en condiciones mejores para realizar una evaluación sincera. En esta evaluación, el peligro se origina en el grado de autoridad e influencia ejercido por una persona.
- Los subordinados suelen mejorar sus relaciones y controlar actitudes amedrentadoras, la evaluación, como la de los compañeros de trabajo, debe ser variada y anónima.

- Las personas externas a la empresa, cuando hay contacto con la clientela o cuando la persona evaluada conoce las tareas mejor que el supervisor, esta evaluación puede resultar útil.

Figura 43. Elementos de aportación para la medición de rendimiento



Fuente: elaboración propia.

5.1.2. Análisis de tareas

El Análisis de tareas es fundamental para darle seguimiento al plan planteado anteriormente en la empresa Unicomers, asimismo las tareas pueden establecerse como unidades de ejecución que, al reunirse, constituyen una función. Las etapas primordiales del análisis de tareas son las siguientes;

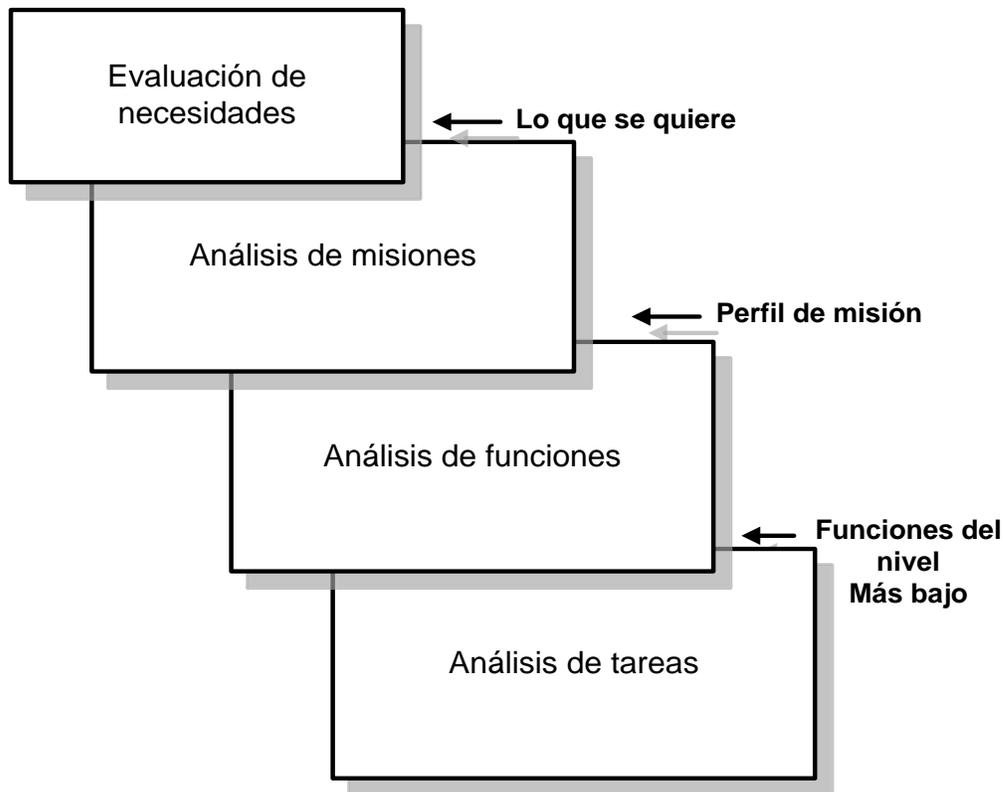
- Especificación de las tareas básicas y etapas, involucradas en la realización de las funciones asignadas al puesto de trabajo.
- Determinación de las características, requisitos y entorno de las tareas, ubicándolos en secuencia de orden cronológico.

Es decir, la lista de tareas consiste en la especificación de los subelementos básicos o de las actividades realizadas en la realización de una función general. La descripción detallada de las tareas es la determinación de las características de cada una de ellas, y contiene el desarrollo y los requisitos para la realización, asimismo las relaciones de tiempo y el punto hasta el que cada una de ellas es finalizada.

Consecuentemente, el enunciado y el análisis de tareas constituyen la última etapa de "subdivisión" en el análisis de sistemas y emana del último nivel de funciones encontradas, antes de especificar las "unidades de ejecución".

No obstante, cada vez que se supervisa una función con mayor eficiencia, se observan más detalles; además, una tarea es el nivel más bajo de los detalles en un análisis de sistemas. Este nivel se desarrolla en el siguiente organigrama, el análisis de tareas es el más bajo del análisis que indicará qué debe hacerse para la realización de una función de orden superior.

Figura 44. **Enlace de por nivel del análisis de Evaluación**



Fuente: elaboración propia.

Asimismo para que un empleado sea más productivo se le debe ubicar adecuadamente en el puesto para el que tiene capacidad y habilidades. Es importante establecer cuatro condiciones esenciales para que realicen sus tareas con eficiencia:

- El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir
- Cómo deberá cumplir estas atribuciones y tareas
- A quién deberá reportar el ocupante del puesto
- A quién deberá supervisar o dirigir

5.1.3. Análisis de Pareto

Es de suma importancia para evaluar por primera vez un problema de calidad, porque este ayuda al análisis del problema; es decir; si un uniforme sale con defecto, el análisis de Pareto permite establecer cuáles de sus elementos, o en que parte del proceso, se han presentado fallas en cuanto a la calidad inherente al uniforme, cediendo de esta manera una forma más fácil de prevenir las causantes de esta baja calidad e inconformidad.

Tabla VII. Evaluación Pareto

UNICOMERS				
HOJA DE EVALUACIÓN DE PARETO				
Nombres y Apellidos				
Cargo				
Fecha				
Tipo de defecto	Número de defectos	Porcentaje	Número de acumulados	Porcentaje acumulado
Tela manchada				
Hilo podrido en las prendas				
Partes descocidas				
Deformidad en la prenda				
Otros				
OBSERVACIONES:				

Fuente: elaboración propia.

5.2. Desempeño y productividad

Para un correcto desempeño y productividad dentro de la empresa Unicomers, es necesario evaluar el desempeño del área en el que se implementó la propuesta, así como evaluar la productividad, analizar los indicadores, verificar los resultados y seguidamente realizar una evaluación de estos factores.

5.2.1. Desempeño del área

El desempeño en un área de la empresa se evalúa con un sistema de detallado, y un control de calidad se pueden identificar las deficiencias que existen en el proceso de producción, verificando y supervisando si hay una falla en el producto, o en la maquinaria o falla del personal a cargo. Se puede medir el desempeño del personal con base a los resultados de la evaluación del producto.

La evaluación podría ser, formal o informalmente, sucede cuando una persona está obligada a realizar las exigencias de otra. Este es un concepto dinámico, porque la evaluación se realiza con cierta continuidad en la empresa.

El proceso de evaluación se orienta a comparar lo que sucede, es decir, el desempeño, con relación en los estándares de desempeño. Por lo mismo, constituye el proceso por el que se estima el rendimiento global del trabajador.

De igual forma, la evaluación del desempeño determina una técnica de dirección y control necesaria en la actividad administrativa, por medio de esta se encuentran problemas de supervisión del personal, como;

- Integración del personal operativo a la empresa o al cargo que ocupa
- No aprovechamiento de empleados con un potencial elevado que el que se le exige para la tarea que desempeña

Asimismo la evaluación no se debe restringir al simple juicio superficial y unilateral del jefe en relación al comportamiento funcional del subordinado; es ineludible descender con más profundidad, localizar las causantes y establecer las actividades de corrección de común acuerdo con el trabajador que se evaluará.

Al evaluar el desempeño no debe verse, desde la perspectiva del trabajador, como un momento de rendir examen, al contrario debe verse como una oportunidad de mejorar y expresarse. La evaluación implica una tarea diaria entre jefes y supervisados, entrevistas de análisis con retroalimentación y la retroalimentación cotidiana derivada de una fructífera relación en la empresa.

5.2.2. Productividad

La productividad en la empresa Unicomers debe ser un proceso continuo, de cada día y no un programa o proyecto aislado. La empresa y el personal no deben dejarse llevar por la corriente, esencialmente cuando se introduce un nuevo o concepto sin analizar en realidad la importancia para los sistemas. El mejoramiento de la productividad debe continuar sin importar cuanta publicidad reciba el término productividad.

Es importante que el personal, brinde un esfuerzo honesto y seguido en el mejoramiento de la productividad puede garantizar este resultado, independientemente de la importancia que se asocie al proceso productividad.

El proceso de productividad se realizará a través de una hoja de evaluación en cada área de producción.

5.2.3. Indicadores

Existen distintas razones detrás de los problemas que fluyen en el área de producción, para identificar los indicadores y realizar una correcta evaluación, es necesario conocer las causas de estos problemas y la solución a cada uno de ellos es primordial. El fin de evaluar es minimizar los productos no conformes, a continuación se presenta los siguientes indicadores de evaluación en el área de costura:

- Salto de puntada: esto se refiere a la puntada que no ha sido cerrada, el largo puede ser más que el de las demás puntadas en una fila definida.
- Punta sobresaliente: es el defecto de prenda, en el cual sobresale una punta de estas al usarla.
- Fallo de costura: una abertura no deseada en la prenda a causa de una mala puntada en la costura.
- Fruncido de la tela: es el defecto en el que la tela se frunce por una mala costura.
- Salida de costura: en el momento en que el espacio entre la costura se sale de esta, por un tirón, presión u otra razón.
- Un grano contrastante: es la parte de un material granulado que ha sido cortado en dirección inversa de las demás piezas de los uniformes.
- Puntada torcida: esta es la puntada con una distancia desigual del resto, es decir, una puntada torcida en los bordes delanteros, bases.
- Escasez de puntadas: se refiere cuando un área lleva menos puntadas de las que debería llevar.

- Área sin planchar: en el área de planchado la prenda que no se plancho en el planchado final de la prenda.
- Costura asomada: se refiere cuando la costura se sale al ser unido por plancha u alguna otra manera de extensión.
- Área quemada: es el área de la prenda quemada al plancharla
- Visibilidad de la costura interior: este defecto, surge al planchar sin un paño, que ocasiona brillo y visibilidad de la costura interior, por el lado derecho de la prenda.
- El pliegue del dobladillo del pantalón: es el defecto en el dobladillo de los pantalones.
- Pliegue del dobladillo del puño: el pliegue vertical en el puño de la camisa.
- Pliegues sobre el bolsillo: este defecto en la forma de pliegues ondulados sobre los bolsillos.
- Disconformidad en los pliegues frontales de los pantalones: es el defecto de talla en el que los pliegues de los pantalones se doblan hacia fuera, al llevarse puestos.
- Convergencia en los pliegues frontales de los pantalones: el defecto de talla en el que los pliegues frontales de los pantalones se doblan hacia dentro, al utilizarlos.
- Arrugado de la entrepierna: es el defecto de talla en donde se arruga la tela en el área de la entrepierna que sale de esta, y llega hasta debajo del área de la cintura.
- Arrugado de la parte posterior de la sisa: es el defecto de talla en el que se arruga desde el hombro o debajo del brazo, hasta los omoplatos.
- Arrugado de la parte posterior del cuello: es el defecto en chaquetas o camisa, en el que se arruga de manera paralela a la línea del cuello, hacia el centro de la espalda.

- Arrugado del área frontal, desde los botones hacia los costados: el defecto de prendas que son de talla ajustada donde las arrugas son desde los botones hacia los costados.
- Manga con inclinación hacia delante: es el defecto de talla en el que la manga se inclina hacia delante, presentando una arruga o dobles que va desde la espalda, puede también presentar un pliegue en el área delantera.
- Arrugado frontal de la costura del área interior del brazo: el defecto de talla donde se arruga desde el frente hacia las axilas.
- Cuello sobresaliente: el defecto de talla en que el cuello tiene caída, dependiendo del lugar, se observa un perímetro de caída en los hombros.
- Manga con inclinación hacia atrás: es el defecto de talla en que la manga se inclina hacia atrás, lo que causa arrugas, o pliegues en la parte superior frontal, a veces también se puede presentar un pliegue en el área de la espalda.
- Pliegue abierto: este defecto de talla donde se aprecia la apertura, no deseada, del pliegue.

5.2.4. Resultados

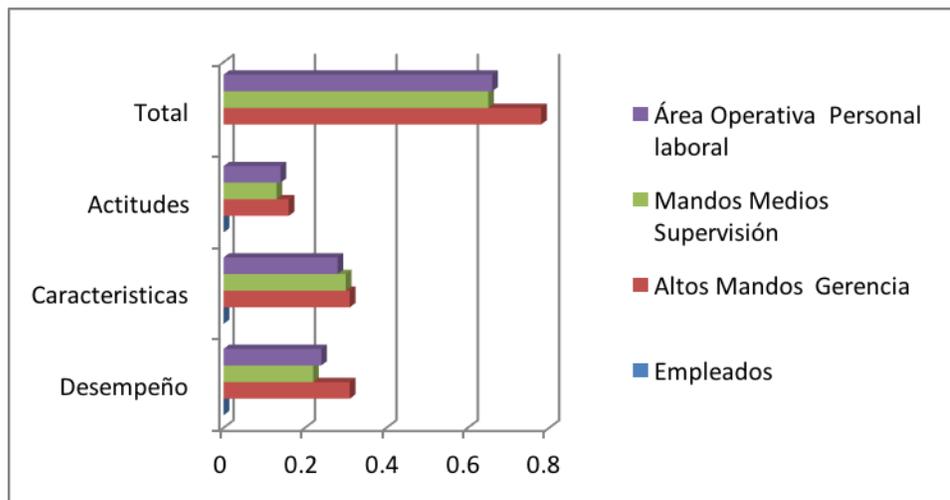
Conociendo ya los indicadores de evaluación es ineludible hacérselos conocer a los trabajadores para que conozcan la eficiencia en el trabajo y de qué forma se puede mejorar el rendimiento y la productividad, también conocer qué acciones llevar a cabo para optimizar el tiempo de producción, cómo centrarse en las tareas más importantes y qué hacer para usar de manera más eficiente los recursos que se disponen para lograr los objetivos planteados. En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos, de las evaluaciones de ética y productividad por área:

Tabla VIII. **Evaluación de desempeño por área**

	Empleados	Áreas evaluadas			Total
		Desempeño en la función	Características Individuales	Actitudes y disciplina	
Altos Mandos	Gerencia	31%	31%	16%	78%
Mandos Medios	Supervisión	22%	30%	13%	65%
Área Operativa	Personal laboral	24%	28%	14%	66%

Fuente: elaboración propia.

Figura 45. **Resultado de evaluación de desempeño**



Fuente: elaboración propia.

5.2.5. Evaluación

El formato que se presenta en la siguiente tabla, se usará para tomar los registros necesarios en la medición de eficiencia de la línea de producción. Este formato incluye los tiempos estándar, de espera y el tiempo permitido en cada operación; además incluye una casilla en la parte inferior para el cálculo de la

Anteriormente se dieron los indicadores para evaluar la calidad y productividad de la línea de producción de la empresa Unicomers, en la siguiente tabla se muestra el formato con mencionados indicadores el cual se utilizará para medir el desempeño laboral de la empresa.

Tabla XI. **Formato de indicadores**

UNICOMERS				
INDICADORES DE DESEMPEÑO				
Nombres y Apellidos				
Cargo				
Fecha				
Indicadores	Núm de defectos	Porcentaje	Núm de acumulados	Porcentaje acumulado
Salto de puntada				
Punta sobresaliente				
Fallo de costura				
Fruncido de la tela				
Salida de costura				
Un grano contrastante				
Puntada torcida				
Escasez de puntadas				
Área sin planchar				
Costura asomada				
Área quemada				
Visibilidad de la costura interior				
El pliegue del dobladillo del pantalón				
Pliegue del dobladillo del puño				
Pliegues sobre el bolsillo				
Disconformidad en los pliegues frontales de los pantalones				
Convergencia en los pliegues frontales de los pantalones				
Arrugado de la entepierna				
Arrugado de la parte posterior de la sisa				
Arrugado de la parte posterior del cuello				
Arrugado del área frontal, desde los botones hacia los costados				
Manga con inclinación hacia delante				
Arrugado frontal de la costura del área interior del brazo				
Cuello sobresaliente				
Manga con inclinación hacia atrás				
Pliegue abierto				
OBSERVACIONES:				

Fuente: elaboración propia.

5.3. Seguimiento

El seguimiento de la evaluación de resultados, y el seguimiento de la propuesta se realiza a través de la capacitación al personal de la empresa, asimismo es importante establecer algunas políticas de motivación para el personal laboral.

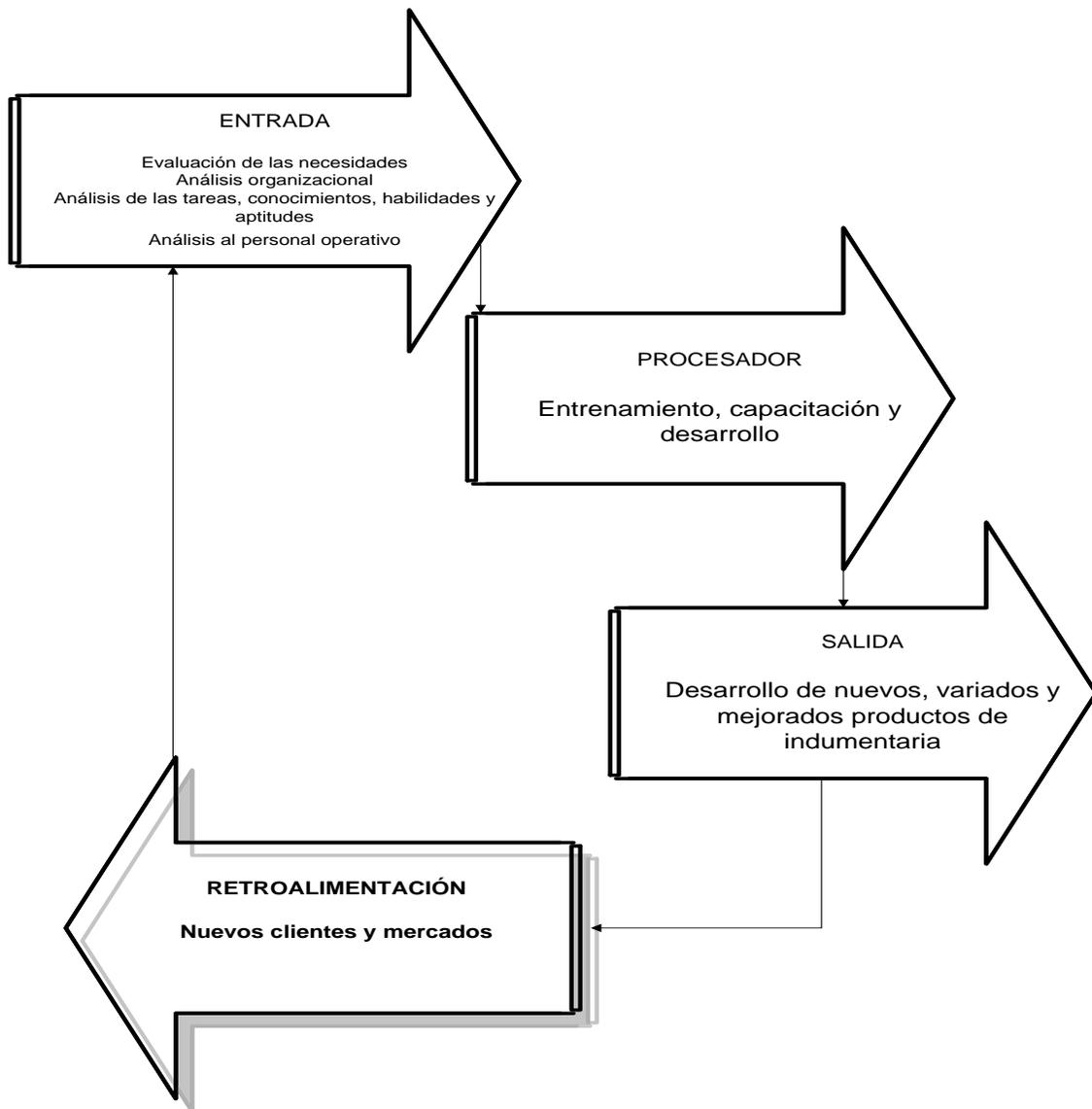
5.3.1. Capacitación

La poca capacitación del personal en la empresa produce lesiones en los operarios y esto da resultado del manejo incorrecto de la producción en la empresa. Las funciones que no están definidas en las guías llevan a los operarios a tener tiempo de pérdida, es por lo mismo que se propone la capacitación al personal operativo como para los mandos medios. La capacitación del personal se centrará en los siguientes factores básicos:

- Necesidad: el primer paso de este proceso es reconocer la necesidad de la empresa en cada departamento, analizar a cada trabajador.
- Diseño de la instrucción: se reunirán los recursos o métodos para llevar a cabo la capacitación y que se cumpla con el objetivo del aprendizaje en el transcurso de la capacitación.
- Validación: este factor, como su nombre lo indica, valida la capacitación a través de los participantes con la finalidad de garantizar el programa.
- Aplicación: en esta fase el trabajador muestra sus habilidades e impulsa con éxito la capacitación brindada.
- Evaluación y seguimiento: se evaluará la reacción, el aprendizaje de cada capacitación, el comportamiento y por seguimiento se llevará en la empresa donde se establece la mejoría en su desempeño laboral.

La guía de capacitación indicará el procedimiento que se deberá seguir para el manejo de máquinas y darles seguimiento correcto a los indicadores identificados.

Figura 46. **Sistema de capacitación propuesto para Unicomers**



Fuente: elaboración propia.

5.3.2. Políticas de motivación

La motivación dentro de la empresa determina la conducta del personal e impulso para satisfacer un deseo. Las necesidades percibidas permiten deseos o metas que se buscan, lo cual ocasiona una tensión que provoca acciones para satisfacerlas.

La motivación en la empresa es la clave para vencer la resistencia es una pronta participación de todos los interesados un diálogo abierto y honesto y una buena planeación. No obstante, los gerentes tienen la clave. Como líderes empresariales, deben creer en los trabajadores y en su capacidad de contribuir. Como líderes, asimismo los altos mandos también deben mostrar compromiso y apoyo dando capacitación, premios y reconocimientos correctos al personal.

La compensación es siempre un problema algo delicado, enlazado con el tema de la motivación y la satisfacción del personal. La cuestión monetaria es un motivador cuando las personas se hallan en la parte inferior de la jerarquía.

Asimismo la motivación puede ser a través de reconocimientos y premios especiales estos podrían ser monetarios o no monetarios, formales o informales, personales o en grupo. Los premios son un medio visible de impulsar los esfuerzos de calidad y hacerles saber a los empleados que la empresa valora sus esfuerzos, lo que estimula su motivación a mejorar cada día. Lo más importante de los premios es que deben conducir a comportamientos que aumenten la satisfacción al personal para que sea más productivo en su área de trabajo.

Las prácticas motivacionales llevan a un reconocimiento y premios hacia el personal operativo eficiente:

- Brindar premios tanto individuales como en grupo
- Que todos participen, aquí también puede incluirse actividades culturales y deportivas.
- Relacionar los premios a la calidad
- Permitir también que clientes nombren y reconozcan desempeños extraordinarios.
- Hacer divertido el reconocimiento

5.4. Perspectivas a futuro

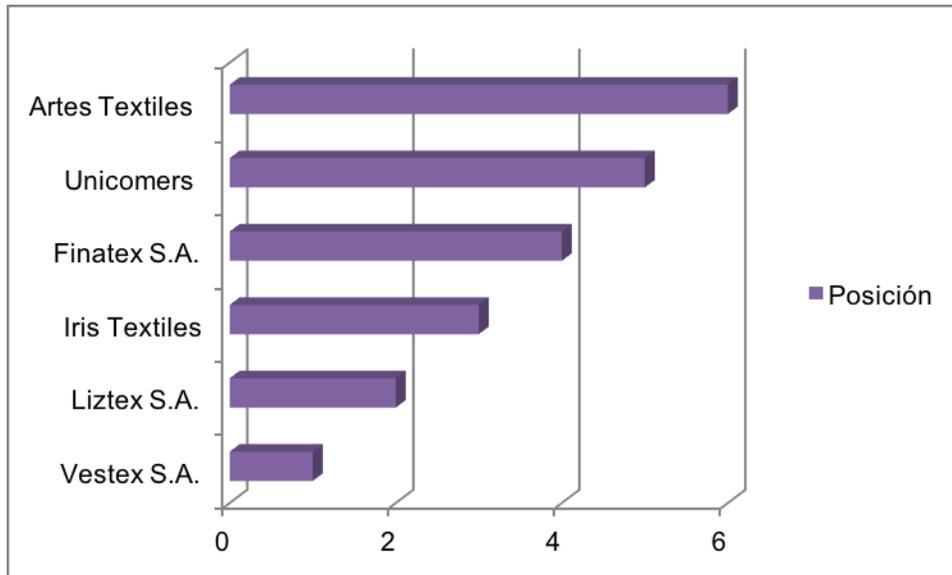
Se realizó una evaluación de posicionamiento en el mercado proyectada antes y después de la propuesta de un plan estratégico en ingeniería de marketing en la empresa Unicomers, se podrá observar el alcance que se tiene proyectado.

Tabla XII. **Posicionamiento de la Empresa Unicomers**

Antes de la implementación de Marketing	
Participación de mercado por empresas	
Empresas	Posición
Vestex S.A.	1
Liztex S.A.	2
Iris Textiles	3
Finatex S.A.	4
Unicomers	5
Artes Textiles	6

Fuente: elaboración propia.

Figura 47. **Posicionamiento de la empresa**



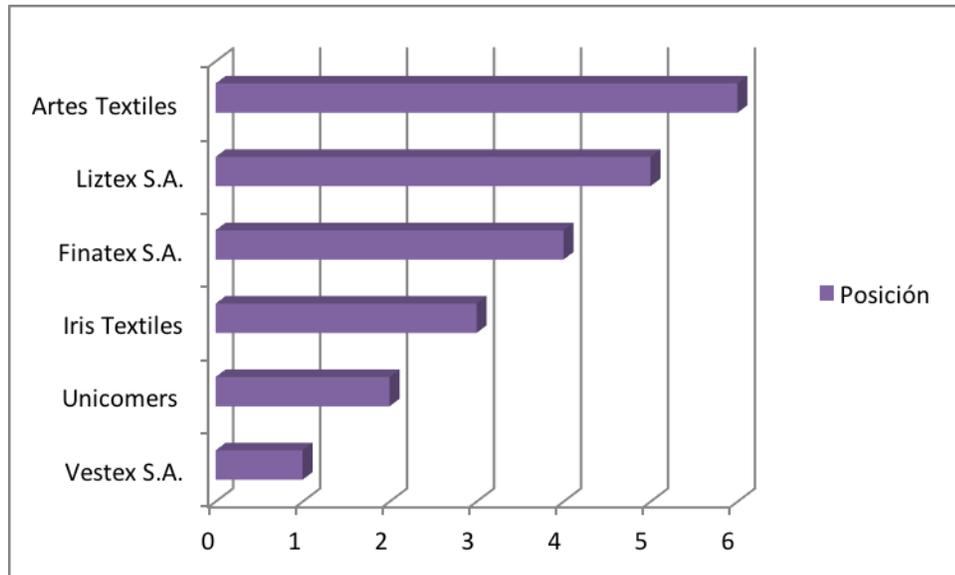
Fuente: elaboración propia.

Tabla XIII. **Posicionamiento seguido de la propuesta**

Después de la implementación de Marketing	
Participación de mercado por empresas	
Empresas	Posición
Vestex S.A.	1
Unicomers	2
Iris Textiles	3
Finatex S.A.	4
Liztex S.A.	5
Artes Textiles	6

Fuente: elaboración propia.

Figura 48. **Resultado de posición del mercado**



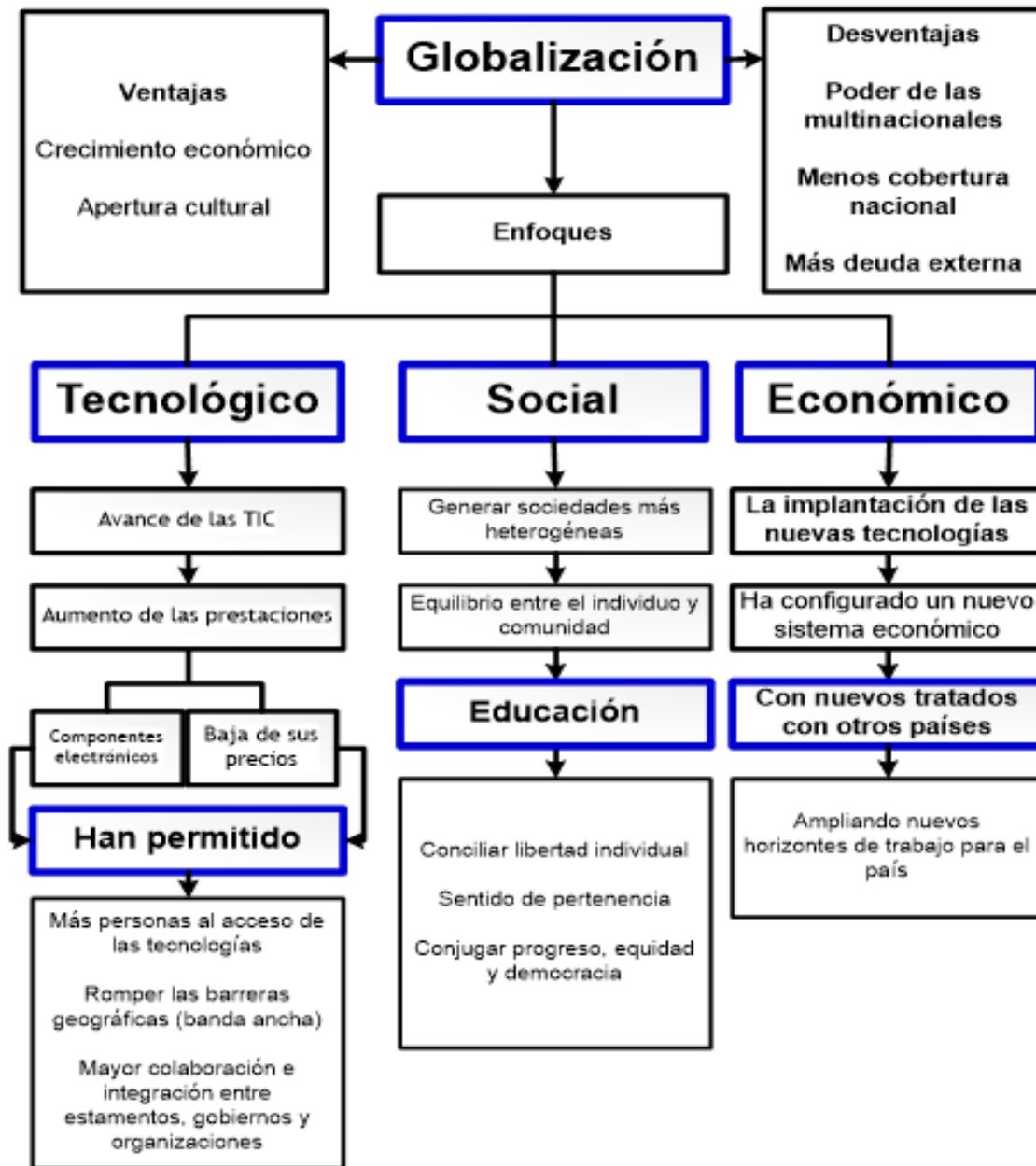
Fuente: elaboración propia.

5.5. Globalización

En referente al término globalización se hace mención al cambio de una economía mundial con mayor grado de interdependencia e integración, los componentes principales son la globalización de mercados y la globalización de la fabricación. Igualmente la globalización es el desarrollo de la comercialización extranjera, en otro orden de ideas, la problemática social y los resultados que esta sobrelleva.

Dado que las consecuencias sociales no expresan completa imparcialidad entre cada nación participante, este elemento se impone y la actividad comercial internacional no presenta indicios negativos.

Figura 49. Elementos de la Globalización



Fuente: elaboración propia.

Respecto al avance de esta nueva manera de trabajar, los proveedores universales suponen desarrollarse sin límite alguno, el cambio ha sido notable por lo que la nación logra anular sus fronteras, conllevan el peligro de ser aislados enfrentando los efectos económicos y sociales que esta desventaja conlleva. La globalización determina desafíos a las organizaciones. Uno de los factores es la masiva presencia de compañías extranjeras en los mercados locales por medio de inversión directa o de la exportación. Este evento simboliza para las organizaciones locales nuevas normas que deben compensar, asumir y equilibrar por medio de estrategias efectivas que frenen la disminución de competitividad; otro desafío es la gran competencia en precios que exige a las compañías aumentarla eficiencia y la productividad.

La globalización es un tema de aspecto internacional, su fin primordial está en lograr entrar en el contexto mundial de la industria, capital financiero y comercio, creciendo de manera múltiple. La importación y exportación de productos se ejecutan, en varias ocasiones, entre diversos departamentos de la misma organización y de esta manera no hay necesidad de dividir en gran medida sus ganancias.

La globalización es el desarrollo de la comercialización extranjera, por otra parte, la problemática social, debido a los resultados que esta conlleva. A pesar que las consecuencias sociales no expresan completa ecuanimidad entre cada nación participante, dicho elemento se impone y la actividad comercial universal no muestra indicios negativos; sobre el avance de esta novedosa manera de trabajar, los proveedores universales consideran desarrollarse sin límite alguno, el cambio ha sido muy relevante ya que si la nación logra cancelar sus fronteras, llevan el peligro de ser aislados enfrentando los efectos económicos y sociales que esta desventaja involucra.

CONCLUSIONES

1. Se realizó un análisis de diagnóstico en la empresa objeto de estudio, desde la perspectiva externa e interna, con el propósito de identificar qué estrategia era la más apropiada para alcanzar la misión y visión.
2. Se logró el objetivo fundamental que consistía en realizar el diseño de un plan de marketing que se ajustara a las necesidades de la empresa, de identificar y evaluar nuevas estrategias que tuvieran como fin posicionar los productos que comercializan.
3. Se trazaron objetivos y metas de mercadeo acordes con la misión y visión de la empresa, así como también se plantearon y analizaron las respectivas tácticas y estrategias.
4. Se realizó el correspondiente cronograma de actividades del plan de marketing, con el cuál se representaron todas las actividades del plan, asimismo, se diseñó un proceso de seguimiento y mejora continua.

RECOMENDACIONES

1. Diseñar un plan de marketing anual que permita a los directivos de la empresa conocer de forma precisa sobre, en qué situación se encuentra la empresa y que estrategias o planes de acción se deben implementar con el fin de estar a la vanguardia en cuanto a productos y procesos.
2. La empresa debe desarrollar y profesionalizar los diferentes canales de distribución de los productos para aumentar su consumo a través de mejores prácticas logísticas y de la cadena de abastecimiento.
3. Una vez se formule el plan de acción, se debe realizar el respectivo seguimiento con el fin de verificar si se cumplen con precisión los objetivos y actividades planteadas en el plan de marketing.
4. Paulatinamente se deben diseñar planes de capacitación y desarrollo de todo el personal tanto administrativo como operativo de la organización, con el fin de orientar la empresa a un mejoramiento continuo.

BIBLIOGRAFÍA

1. ANDER-EGG, Ezequiel. *Métodos y técnicas de investigación social*. Argentina Río de Plata, 2003. 175 p.
2. BACA Urbina, Gabriel. *Evaluación de proyectos*. 4a ed. Mexico: McGraw-Hill. 2008, 238 p.
3. BAIN, D. *Productividad: la Solución a los Problemas de la Empresa*. México: McGraw-Hill, 1993. 675 p.
4. BUCKINGHAM, W. *El impacto de la automatización en la gente y en los negocios*. Buenos Aires, Argentina: Hobbs, 1997. 349 p.
5. DÍEZ Javier, MATEU José María y BELENGUER Diana. *ABC del marketing*. España: Tecno Impuls, 2000. 187 p.
6. ECO, Umberto. *Cómo se hace una tesis*. España: Gedisa, 2009. 240 p.
7. GALEANO, Eumelia. *Diseño de proyectos de investigación*. Universidad EAFIT. Medellín, Colombia. 2012, 122 p.
8. HERNÁNDEZ, Roberto. *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill. 2006, 569 p.
9. HUETE Luis, PÉREZ Andrés. *Clienting: márketing y servicios para rentabilizar la lealtad*. España: Deusto, 2003. 174 p.

10. KOTLER Philip, BUITRAGO Affán. *Caótica: administración y marketing en tiempos de caos*. Colombia: Norma, 2010. 193 p.
11. KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Education, 2013, 175 p.
12. LAWRENCE J. Gitman. *Principios de Administración Financiera*. 12a Ed. Mexico: Editorial: Pearson. 2012, 128 p.
13. MCCARTHY, Jerome. *Marketing Básico. Un enfoque Gerencial*. España: Homewood, 1960. 138 p.
14. RUSSELL, Edward. *Fundamentos de marketing*. Singapur: Index, U.S.A. 2010. 179 p.
15. SÁNCHEZ CARRIÓN, Miguel Ángel. *Administración de servicios: estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos*. México: Pearson Education, 2004. 155 p.
16. SANTESMASES, Miguel. *Marketing conceptos y estrategias*. 6a ed. España: Pirámide, 2005. 1000 p.
17. SCHROEDER Roger G. *Administración de operaciones*. México: McGraw-Hill, 2008. 789 p.
18. STANTON. Etzel. Walker. *Fundamentos de Marketing*. 11a Ed. México: McGraw-Hill, S.A. de C.V, 2000. 569 p.

19. VÁSQUEZ, Casielles. *Marketing estrategias y aplicaciones sectoriales*. 2a ed. España: Cívitas, 2008. 475 p.
20. ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. *Mercadotecnia de servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa*. 2a ed. México: McGraw-Hill. 2007, 322 p.

