

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PLAN ESPECIAL DE FIN DE SEMANA**

**COMPENDIO DE CASOS
MERCADOTECNIA**

LIC. EDGARDO ALEXANDER CALDERÓN GUZMÁN

PROMOCIÓN 2020

CHIQUMULA, GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2020

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PLAN ESPECIAL DE FIN DE SEMANA**

**SEMINARIO DE CASOS
ÁREA: MERCADOTECNIA**

LIC. EDGARDO ALEXANDER CALDERÓN GUZMÁN

PROMOCIÓN 2020

CHIQUMULA, GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO DE UNIVERSITARIO DE ORIENTE

CATEDRÁTICO ASESOR
LIC. EDGARDO ALEXANDER CALDERÓN GUZMÁN

PROMOCIÓN 2020

No.	GRUPO 1 INTEGRANTES	CARNÉ
1	Mayra Lucía Matías Ramos	201441405
2	María Azucena Méndez Rodríguez	201543886
3	Reina Lissette Méndez Aguilar	201146382
4	Flor de María Villeda Franco	201544556
5	Carlos Francisco Chinchilla Lemus	201543868
6	Jorge Mario Hernández Ventura	201245062
7	Willfredo Enrique Laparra Linares	200240336
8	Diego Francisco Vásquez Sandoval	201545359
9	Eddi Leonardo Vidal Pérez	201542196

No.	GRUPO 2 INTEGRANTES	CARNÉ
1	Paola Hernández Arellanos	201145722
2	Sandra Mariela Mejía Martínez	201545589
3	María Judith Morales Gutiérrez	201244372
4	Kimberlin Yuribi Sagastume Lemus	201343059
5	Ana Lidia Solórzano Valiente	201446362
6	Rony Alexander Díaz Santiago	201547245
7	Diego Fernando Estrada Lemus	201043232
8	Juan Carlos González Agustín	200440316
9	Gerson Adrián Sapón Roldan	200840257

No.	GRUPO 3 INTEGRANTES	CARNÉ
1	Kateryne Frineé Almazán Urrutia	201544923
2	Kateryne Ivette Almazán Urrutia	201544927
3	Nelly Fernanda Calderón Fagioli	201545042
4	Myra Karina Luna Jiménez	201145947
5	Evelyn Zuseth Pérez Leal	201542855
6	Heydy Jackeline Salazar Portela	201542476
7	Carmen María Sandoval Cardona	201544989
8	Erla Johana Welchez León	201345879
9	Wilmer Adonías García	201440104
10	Byron Estuardo Paredes Villela	201545037
11	José Efraín Ramírez García	201547367

GRUPO 4 INTEGRANTES			CARNÉ
No.			
1	Yuri Vanessa Caguay Villeda		200943625
2	Iris Stefany Cardona Flores		201545200
3	Cindy Analy Cerón Solís		201546371
4	Fátima de María Cruz Vega		201541841
5	Yenniffer Vanesa Guerra Chávez		201444028
6	Josefa Juárez Oliveros		201045710
7	Ana María Hortencia Pazos Guevara		201541876
8	Greisy Mayrani Salguero Calderón		201443752
9	David Antonio Pineda Grijalva		201545949

GRUPO 5 INTEGRANTES			CARNÉ
No.			
1	Ruth Nohemí Gaborit Madrid		9741013
2	Cynthia Eunice López Cruz		200340094
3	Idania Rocío Marín Contreras		200040347
4	Jonnatan Enrique Acevedo		201544481
5	Edgar Estuardo Bojorquez Cortéz		201544894

PRESENTACIÓN

En el desarrollo del duodécimo ciclo de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, del plan fin de semana del Centro Universitario de Oriente, como parte del pensum de estudios se participa en el curso de seminario de casos de mercadotecnia, siendo parte de la formación profesional de cada uno de los estudiantes. Para el desarrollo de este curso se toma como metodología el estudio, análisis y resolución de casos a través del cual se pone a disposición del estudiante una serie de problemas, permitiendo al mismo la integración y aplicación de los conocimientos adquiridos en forma técnica en relación al área de mercadotecnia.

La resolución de estos casos es de forma grupal, permitiendo fortalecer el criterio de cada integrante del grupo de trabajo. Posteriormente se realiza la presentación de cada caso a los estudiantes en general con el fin de crear una discusión para llegar a la solución óptima, consensuada por todos los alumnos y catedrático.

Cada caso se analiza profundamente para conocer la problemática que existente, creando un mecanismo de búsqueda de soluciones para las empresas en cuestión, esta solución debe satisfacer los objetivos planteados, con ello dar solución a las problemáticas existentes y generar un mecanismo estratégico de trabajo para dicha empresa. Se debe cuidar que solución de cada caso no genere otras probeticas en áreas diferentes de la empresa.

A continuación, se muestra cada caso y el orden en el que se muestra en el presente:

Caso I: Cyber World. Una empresa fundada por tres socios; Adrián, Carlos y Julián, atendida y administrada por Julián Cabrera, su sede central en la cabecera del departamento de Chiquimula, Guatemala. Con 15 años de existencia, comenzó como un café internet; ofreciendo el alquiler de tiempo de internet y venta de pequeños consumibles para impresoras, medios de almacenamiento y periféricos de audio para computadoras.

En una auditoría realizada se diagnosticó que Cyber World no contaba con presencia en medios digitales y que su presupuesto era inadecuado para los medios publicitarios, por lo tanto, se elaboró un plan de Mercadeo plasmando cada una de las actividades de marketing a realizar, tomando como solución óptima la combinación de medios offline y medios online necesarios para fortalecer la imagen corporativa de Cyber World en su posicionamiento local.

Caso II: Hotel Continental. Este es el caso del señor Ernesto Guevara, propietario de Hotel Continental, fundado en el año 2010, se encuentra ubicado en un lugar estratégico de Chiquimula; en la ruta CA-10, contando a la fecha con un amplio local para brindar el servicio de alojamiento y restaurante a sus clientes guatemaltecos como extranjeros.

El señor Ernesto Guevara, propietario del hotel Continental, programó en agosto del año 2020, una reunión con su personal de confianza, para analizar la situación que se vive, ocasionada por la pandemia del Covid-19 y su mayor impacto en las empresas hoteleras. Don Ernesto se encuentra preocupado, que lleva cerca de 6 meses con casi nula operación y seguramente esto se prolongará hasta el año 2021.

Dando solución a ello, se optaron diversas opciones óptimas: Atraer al Hotel a la mayor parte de los turistas guatemaltecos que visiten Chiquimula y sus alrededores, Implementación de código QR para evitar contacto físico entre consumidores y colaboradores, Evento “Escapada Multiaventura” y el Inbound Marketing Turístico.

Caso III: Proyecto Pastelería. El señor Mario Aldana es una persona que se encuentra listo para emprender y desarrollar su propio proyecto de pastelería, el cual es un negocio que durante su recorrido siempre se ha visto rentable, si se toman las decisiones correctas. Pero para determinar la factibilidad de apertura la pastelería se realizó una investigación de mercado para obtener datos que le permitan tomar las mejores decisiones estratégicas.

Derivado de la información que contiene el informe se concluyó que cualquier proyecto que se desee emprender debe tener un estudio de mercado que le permita saber si será factible o no su apertura. De acuerdo a las estrategias del marketing mix, en el elemento del producto lo que se busca es satisfacer las necesidades de los consumidores y esto se logra mostrando autenticidad del producto, calidad de la materia prima, presentación del producto, implementación de nuevos productos y así poder ser competitivos.

Dada la situación actual se busca resolver la problemática mediante el establecimiento de la estrategia mercadológica y operativa para la apertura y posicionamiento de una nueva pastelería, analizando el elemento producto, el elemento precio, el elemento plaza y el elemento promoción del marketing mix, para establecer la estrategia de comercialización con base a la investigación de mercados.

Caso IV: Pinturas Color Inn. El Ing. Edmundo Guerrero, Director General de Pinturerías Color Inn, concesionario de Pinturas COMEX, reflexionaba preocupado sobre cómo incrementar sus ventas, ya que en la reunión para revisar el plan de trabajo del año que iniciaba, sus socios le habían pedido que doblara el crecimiento que había propuesto (del 9 al 20%) y que lo plasmara por escrito antes de 30 días.

En base del contexto actual de Pinturas Color Inn se busca establecer una estrategia comercial, que permita alcanzar el incremento deseado en las ventas. mediante un plan para el fortalecimiento de la fuerza de ventas, una estrategia enfocada a la promoción de sus productos, una estrategia enfocada a la publicidad y una estrategia de relaciones públicas.

Caso V: Fibrotecnia: El Ing. César Vega, Director General de Kasa, una empresa ubicada en Zapopan, Jalisco, México, dedicada al desarrollo de productos en el área de alimentos y suplementos alimenticios. A principios del 2019 el Consejo Administrativo decidió desarrollar un producto con su propia marca, “Fibrotecnia”,

una fibra dietética soluble. A finales de junio del 2020, una cadena detallista con más de 200 tiendas a nivel nacional autorizó la entrada del producto en una de dos modalidades a escoger: Todas las tiendas a nivel nacional o bien, en las 10 tiendas en el estado de Jalisco

Por lo que se debía analizar las implicaciones de las opciones para determinar a qué nivel entrar, o bien si declinar entrar y enfocarse en otros canales de distribución.

ÍNDICE GENERAL

Presentación.....	iv
Índice general.....	viii
Índice de figuras.....	xv
Índice de cuadros.....	xvi
Índice de gráficas.....	xvii
Introducción	1
Objetivos.....	5

CASO 1 CYBER WORLD

Introducción.....	7
Objetivos.....	9

CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1	Descripción del caso	10
1.2	Marco teórico	11
1.2.1	El Plan de Marketing.....	11
1.2.2	Marketing	12
1.2.3	Integración online versus offline	12
1.2.4	Determinación del presupuesto de la promoción.....	15
1.2.5	Estructura organizacional.....	16
1.2.6	El posicionamiento en el mercado.....	17
1.2.7	Campaña Publicitaria	17
1.3	Diagnóstico	19
1.3.1	Análisis FODA.....	19
1.4	Definición del problema.....	20
1.5	Causas del problema	20
1.6	Efectos del problema	20

CAPITULO II

DESARROLLO DEL CASO

2.1	Planteamiento de las alternativas.....	21
2.1.1	Medios publicitarios.....	21
2.1.2	Presupuesto.....	30
2.1.3	Estructura Organizacional	32
2.1.4	Mensaje central de la Campaña Publicitaria	35
2.2	Campaña publicitaria para Cyber World.....	39
2.2.1	Objetivos	39
2.2.2	Mercado meta de la empresa.....	39
2.2.3	Encargado de la campaña publicitaria	40
2.2.4	Mensaje principal	40
2.2.5	Plan de medios (combinación de offline y online).....	40
2.2.6	Presupuesto.....	42
	Conclusiones	44
	Recomendaciones	45
	Literatura citada y consultada	46
	Apéndice.....	47

CASO 2

HOTEL CONTINENTAL

Introducción	55
Objetivos.....	57

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1	Descripción del caso	58
1.2	Marco Teórico	60
1.2.1	Modelos de Negocios.....	61
1.2.2	Tipos de modelos de negocios.....	63

1.3	Diagnóstico de Matriz FODA.....	64
1.3.1	Fortalezas	64
1.3.2	Oportunidades	65
1.3.3	Debilidades	65
1.3.4	Amenazas	65
1.4	Definición del problema.....	66
1.5	Causas del problema	66
1.6	Efectos del problema	66

CAPITULO II

DESARROLLO DEL CASO

2.1	Planteamiento de alternativas de solución	67
2.1.1	Estrategias de negocios convenientes para el sector hotelero	67
2.1.2	Estrategias de negocios convenientes para el sector del restaurante	72
2.1.3	Estrategia de negocios convenientes para la unidad de eventos	79
2.1.4	Estrategias de negocios convenientes para el turismo	82
	Conclusiones	87
	Recomendaciones	90
	Literatura citada y consultada	92
	Apéndices	93

CASO 3

PROYECTO PASTELERÍA

	Introducción	106
	Objetivos.....	108

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1	Descripción del caso	109
-----	----------------------------	-----

1.2	Marco Teórico	109
1.2.1	Marketing	109
1.2.2	Estrategia.....	110
1.2.3	Diferenciación de clientes	110
1.2.4	Estrategia de diferenciación	110
1.2.5	Tipos de estrategia de diferenciación.....	110
1.2.6	Diferenciación por medio de los servicios	111
1.2.7	Investigación de mercados.....	111
1.2.8	Diferenciación y posicionamiento	112
1.2.9	Identificación de segmentos de mercado y mercados meta	112
1.2.10	Marketing mix.....	114
1.2.11	Herramientas o variables de la mezcla de mercadotecnia.....	114
1.3.	Diagnóstico FODA	116
1.3.1	Fortalezas	117
1.3.2	Oportunidades	117
1.3.3	Debilidades	117
1.3.4	Amenazas	117
1.4	Definición del problema.....	118
1.5	Causas del problema	118
1.6	Efectos del problema.....	118

CAPITULO II

DESARROLLO DEL CASO

2.1	Planteamiento de alternativas de solución	119
2.1.1	Apertura de la pastelería en el área urbana del municipio de Zacapa	119
2.1.2	No apertura de la Pastelería	120
2.1.3	Solución óptima: Estrategia mercadológica para la apertura y posicionamiento de la pastelería en el área urbana del municipio de Zacapa	121

Conclusiones	145
Recomendaciones	147
Literatura citada y consultada	149
Apéndices	151

CASO 4

PINTURAS COLOR INN

Introducción	191
Objetivos.....	193

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1	Descripción del caso	194
1.2	Marco Teórico	195
	1.2.1 Marketing en la economía actual	195
	1.2.2 Principales actividades y decisiones de marketing	196
	1.2.3 Decisiones de estrategia de marketing	197
	1.2.4 Tendencia en los canales de marketing	200
	1.2.5 Administración de la fuerza de ventas.....	201
	1.2.6 Promoción.....	202
	1.2.7 Publicidad	204
	1.2.8 Relaciones Publicas.....	205
1.3	Diagnóstico de Matriz FODA.....	206
	1.3.1 Fortalezas	206
	1.3.2 Oportunidades	206
	1.3.3 Debilidades	206
	1.3.4 Amenazas	207
1.4	Definición del problema.....	207
1.5	Causas del problema	207
1.6	Efectos del problema.....	207

CAPITULO II

DESARROLLO DEL CASO

2.1	Planteamiento de alternativas de solución	208
2.1.1	Plan para el fortalecimiento de la fuerza de ventas de la concesionaria Pinturas Color Inn	208
2.1.2	Estrategias de promoción de ventas	210
2.1.3	Estrategias enfocadas a la publicidad	212
2.1.4	Estrategias enfocadas a las relaciones públicas de la concesionaria Pinturas Color Inn.....	219
	Conclusiones	230
	Recomendaciones	232
	Literatura citada y consultada.....	234
	Apéndices	235

CASO 5

FIBROTECNIA

Introducción	251
Objetivos.....	253

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1	Descripción del caso	254
1.2	Marco teórico	256
1.2.1	Mercado	256
1.2.2	Demanda	258
1.2.3	Canales de marketing	258
1.2.4	Fuerza de ventas	261
1.2.5	Mezcla Promocional.....	261
1.3	Diagnóstico	262
1.3.1	Análisis FODA.....	262

1.4	Definición del problema.....	262
1.5	Causas del problema	263
1.6	Efectos del problema	263

CAPITULO II

DESARROLLO DEL CASO

2.1	Planteamiento de las alternativas.....	264
2.1.1	Alternativa 1: Analizar la distribución de Fibrotecnia en las diez tiendas del Estado de Jalisco.	264
2.1.2	Alternativa 2: Analizar la distribución de las más de 200 tiendas para poder vender el producto Fibrotecnia a nivel nacional.	266
2.1.3	Alternativa 3: Analizar el canal directo de marketing para Kasa para la presentación del nuevo producto.	268
2.1.4	Alternativa 4: Analizar la viabilidad de utilizar el canal de distribución en las 10 tiendas del Estado de Jalisco junto con el canal de distribución de tiendas naturistas independientes	270
2.2	Solución óptima: Viabilidad de utilizar el canal de distribución de las 10 tiendas del Estado de Jalisco junto con el canal de distribución de tiendas naturistas independientes, implementando estrategias de la mezcla de promocional.	272
2.2.1	Estrategias de Segmentación y Posicionamiento	275
2.2.2	Producto: Estrategia de diferenciación	276
2.2.3	Precio: Estrategia de competencia ajena al precio.....	277
2.2.4	Distribución/venta: Estrategia de distribución selectiva	278
2.2.5	Comunicación: Estrategia de jalar	279
2.2.6	Mezcla Promocional.....	279
	Conclusiones	287
	Recomendaciones	288
	Literatura citada y consultada	289
	Apéndices.....	291

Conclusiones generales.....	304
Apéndices	307

ÍNDICE DE FIGURAS

CASO 1

CYBER WORLD

Figura 1	Marketing directo y digital	12
Figura 2	Matriz foda de la empresa cyber world	19
Figura 3	Estructura organizacional del departamento de mercadeo	35

CASO 3

PROYECTO PASTELERÍA

Figura 1	Iluminación totalmente natural	129
Figura 2	Iluminación proporcionalmente natural y artificial	130
Figura 3	Ejemplo de una iluminación totalmente artificial	130
Figura 4	Ejemplo de la pastelería con productos para llevar	132
Figura 5	Ejemplo de áreas para consumir los productos	133
Figura 6	Listas de clientes.....	138
Figura 7	Modelo de ofertas y promociones 1.....	140
Figura 8	Modelo de ofertas y promociones 2.....	141
Figura 9	Publicidad en redes sociales	142
Figura 10	Publicidad por whatsapp	143

CASO 4

PINTURAS COLOR INN

Figura 1	Estructura para el depto de ventas	209
Figura 2	Ejemplo de ofertas	227

CASO 5
FIBROTECNIA

Figura 1	Estrategia concentrada para la empresa kasa.....	275
Figura 2	Estrategia de producto para la empresa kasa	277
Figura 3	Distribución selectiva para la empresa kasa.....	279
Figura 4	Estrategia de jalar para la empresa kasa.....	279

ÍNDICE DE CUADROS

CASO 1

CYBER WORLD

Cuadro 1	Funciones del departamento de mercadeo.....	34
Cuadro 2	Plan de acción para establecer el seo local.....	37
Cuadro 3	Plan de medios offline	40
Cuadro 4	Plan de acción para facebook	41
Cuadro 5	Plan de acción para instagram	42
Cuadro 6	Plan de acción para whatsapp business.....	42
Cuadro 7	Presupuesto por objetivos y tareas de la campaña publicitaria.....	43

CASO 3

PROYECTO PASTELERÍA

Cuadro 1	Estrategia de implementar más productos.....	123
Cuadro 2	Estrategia de acuerdo al tipo de iluminación.....	128
Cuadro 3	Beneficios del delivery	136

CASO 4

PINTURAS COLOR INN

Cuadro 1	Estrategias para incrementar las ventas en pinturerias color inn	223
Cuadro 2	Método de combinación de compensación	226
Cuadro 3	Empresas para realizar alianzas estratégicas	229

ÍNDICE DE GRÁFICAS

CASO 1

CYBER WORLD

Gráfica 1	Búsqueda en internet en centro américa y republica dominicana.....	51
Gráfica 2	Búsquedas móviles en internet en centro américa y republica dominicana	52
Gráfica 3	Porcentaje de población joven en guatemala.....	52

CASO 2

HOTEL CONTINENTAL

Gráfica 1	Sectores con menor crecimiento (pib 2020 t1)	102
Gráfica 2	Sectores con menor recaudación.....	102

CASO 3

PROYECTO PASTERÍA

Gráfica 1	Género.....	174
Gráfica 2	Edad	174
Gráfica 3	Estado civil.....	175
Gráfica 4	Compra de pastel.....	175
Gráfica 5	Posicionamiento	176
Gráfica 6	Porción o completo	176
Gráfica 7	Tipo de pastel	177
Gráfica 8	Tipo de visita.....	177
Gráfica 9	Razón por la que compra un pastel	178
Gráfica 10	Tamaño por el que se inclina para la compra de un pastel	178
Gráfica 11	Lugar de preferencia para comprar un pastel	179
Gráfica 12	Razón de compra.....	180
Gráfica 13	Precio influyente en la calidad	180

Gráfica 14	Pagar más por pastel personalizado	181
Gráfica 15	Precios más altos.....	181
Gráfica 16	Excederse del presupuesto.....	182
Gráfica 17	Preferencia del tipo de iluminación	183
Gráfica 18	Preferencia de la paleta de colores para un negocio.....	183
Gráfica 19	Preferir que el lugar este céntrico	184
Gráfica 20	Preferencia del tipo de ventilación	184
Gráfica 21	Preferencia del ambiente	185
Gráfica 22	Preferencia de contar con servicio a domicilio	185
Gráfica 23	Preferencia de contar con instalaciones espaciosas	186
Gráfica 24	Preferencia de contar con un área para consumir el producto	186
Gráfica 25	Conocimiento de ofertas y promociones	187
Gráfica 26	Preferencia del tipo de promoción.....	187
Gráfica 27	Medio publicitario	188
Gráfica 28	Actitudes del vendedor	188

INTRODUCCIÓN

El estudio, análisis y resolución de casos es una metodología que se presenta a los estudiantes del Centro Universitario de Oriente, con el fin de que estos puedan hacer uso de sus destrezas y conocimientos adquiridos durante su carrera como Administradores de Empresas, asimismo puedan contar con la habilidad de tomar decisiones brindando con ellas soluciones a dichos problemas.

Durante el curso se espera analizar cada uno de los casos proporcionados para conocer la problemática que presentan, y así establecer soluciones para las empresas, que contribuirán al cumplimiento de sus objetivos, a su vez esperando con ello poder eliminar la problemática existente; sin generar otros problemas que puedan afectar las diferentes áreas.

En el presente informe se desarrolla el consolidado de los cinco casos que fueron resueltos durante el transcurso del curso, a través de una metodología establecida, identificando primero, el problema principal de la entidad, así como sus causas y efectos que lo genera; a la vez realizando un diagnóstico, donde se muestran las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuenta la empresa, por lo que también se fundamenta la parte teórica correspondiente, la descripción de las alternativas de solución propuestas, concluyendo con una o varias soluciones óptimas para la resolución del mismo.

La integración de los casos queda definida de la siguiente manera:

Caso I: Cyber World. La cual tiene 15 años de existencia, comenzó como un café internet (ofreciendo el alquiler de tiempo de internet y venta de pequeños consumibles para impresoras, medios de almacenamiento y periféricos de audio para computadoras) en inversión conjunta de los tres socios (Adrián, Carlos y Julián) atendida y administrada por Julián Cabrera.

Luego el negocio fue perdiendo fuerza y solo llegó a representar un 10% de los ingresos de la empresa. Por lo que hace 18 meses colocaron un sitio web en línea, desarrollado por el socio Julián Cabrera, con el fin de poder vender en línea y ver el catálogo completo de productos disponibles en tiendas. Sin embargo, el mismo está desactualizado y el tiempo de carga de la página es de 30 segundos o más.

Una auditoria rápida diagnosticó que no contaban con presencia en medios digitales y que su presupuesto era inadecuado para los medios publicitarios por esto los socios se plantearon como objetivo fortalecer su presencia online, por lo tanto, quieren ver un plan de mercadeo que contenga: Medios online, medios offline, presupuesto, estructura organizacional necesaria, campaña publicitaria y estrategia de venta.

Caso II: Hotel Continental. El propietario del Hotel Continental, Don Ernesto Guevara, convoco una reunión con su personal de confianza, para poder analizar la situación actual ocasionada por la pandemia Covid-19 y el impacto que ha tenido en las empresas hoteleras durante seis meses, lo cual ha ocasionado una operación casi nula.

El hotel es fundado en el año 2010, lleva 10 años prestándoles sus servicios tanto a guatemaltecos como extranjeros, está ubicado en el departamento de Chiquimula, pero todas las medidas tomadas por el gobierno de Guatemala, trajo un impacto grande en la operación de las empresas, siendo una de ellas el hotel Continental.

Por este motivo Don Ernesto se pregunta cómo prepararse para la nueva normalidad y condiciones económicas imperantes para el resto del año y el año 2021 y ¿Qué estrategias de negocios debe considerar? Esto con el fin de continuar con las operaciones que le permitan vender y cubrir su punto de equilibrio y por supuesto generar rentabilidad, así como continuar siendo el líder en la región nororiental del país.

Caso II: Proyecto Pastelería. Mario Aldana es una persona de 35 años que está listo para emprender y aperturar una pastelería; ya que le recordaba mucho a su abuela y la cual le enseñó mucho de repostería, que ahora desea compartir.

Ha pensado iniciar su proyecto en su tierra natal, por lo que ha pedido a su sobrina Victoria Aldana que realice el trabajo de campo en la investigación, Mario Aldana ya cuenta con los datos necesarios para decidir aspectos importantes como que si es oportuno aperturar la pastelería en Zacapa, o bien, qué estrategias mercadológicas y operativas debe formular la empresa en base a los datos de la investigación de mercado sobre las 4'P, por otro lado, el conocer cuál sería la competencia principal, si hay algún nicho de mercado que se pueda aprovechar, cuál sería su ventaja competitiva, entre otros aspectos que son necesarios que se analicen para garantizar el éxito empresarial del nuevo proyecto.

Caso IV: Pinturas Color Inn. Es una concesionaria de Pinturas de Comex dedicada a la comercialización y venta de pinturas y complementos, pero la competencia en Guadalajara es fuerte, ya que además de las marcas con distribución nacional, existía un sin número de pequeñas fábricas prácticamente por toda la ciudad.

A principios del 2004, los socios de Pinturerías y Edmundo se reunieron para revisar los resultados del año y analizar el plan anual propuesto por Edmundo, el crecimiento que había propuesto originalmente era del 9%. Sin embargo, sus socios lo rechazaron, considerándolo demasiado bajo para el potencial del mercado y la supuesta bonanza económica por venir en el ramo de la construcción. Así que le pidieron que revisara su plan buscando un crecimiento del 20%. Por lo que, Edmundo preocupado sobre cómo incrementar sus ventas, necesita asesoría para mejorar la dirección de los vendedores y de esta manera alcanzar el crecimiento exigido.

Caso V: Fibrotecnia: Kasa es una empresa ubicada en Zapopan, Jalisco, México, dedicada a la producción de alimentos y suplementos alimenticios. En el 2019 esta empresa decidió crear su propio producto que sería Fibrotecnia, fibra transparente.

Los primeros meses de 2019 se dedicaron al desarrollo total del producto, se produjo un lote inicial con el fin de hacer una prueba de mercado, se realizó una degustación y se evaluaron los resultados para así poder hacer las modificaciones necesarias al producto. Durante la degustación algunas personas comentaban que el producto no tenía sabor ni consistencia lo cual lo hacía bueno, además si funcionaba porque mejoraba la digestión y permitía ir al baño regularmente. Kasa contaba con una capacidad instalada para poder producir 30,000 unidades mensuales, pero solo con un capital de trabajo para producir 5,000 unidades, siendo esta una de sus debilidades.

El primer lote que se produjo se entregó a tiendas naturistas, en la mitad de estas se dejó mercadería a consignación y el resto con crédito a 15 días. Cuando se contrataba demostradora se vendía de 4 a 8 unidades diarias y en los que no, se vendía 1 o 2 unidades por tienda. En marzo del mismo año Kasa participó en la exposición de la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD) en Expo Guadalajara, donde algunas cadenas mostraron interés en Fibrotecnia y fue aquí donde Kasa decidió promoverla a través de tiendas al detalle.

César Vega Director General contactó a la cadena en enero de 2020 para proponerle la distribución de Fibrotecnia en sus tiendas, semanas después Kasa recibió una respuesta de parte de la cadena donde mostraban interés por el producto. Sin embargo, la cadena detallista contaba con más de 200 tiendas a nivel nacional, que entraría el producto bajo condiciones por negociar, además conoció los requerimientos para poder ingresar a la cadena detallista, debían escoger en cuál de las dos modalidades deseaban entrar: todas las tiendas a nivel Nacional o tiendas en el estado de Jalisco (10).

OBJETIVOS

General

Analizar cada uno de los casos proporcionados para conocer la problemática que presentan, y así establecer soluciones para las empresas, que contribuirán al cumplimiento de sus objetivos.

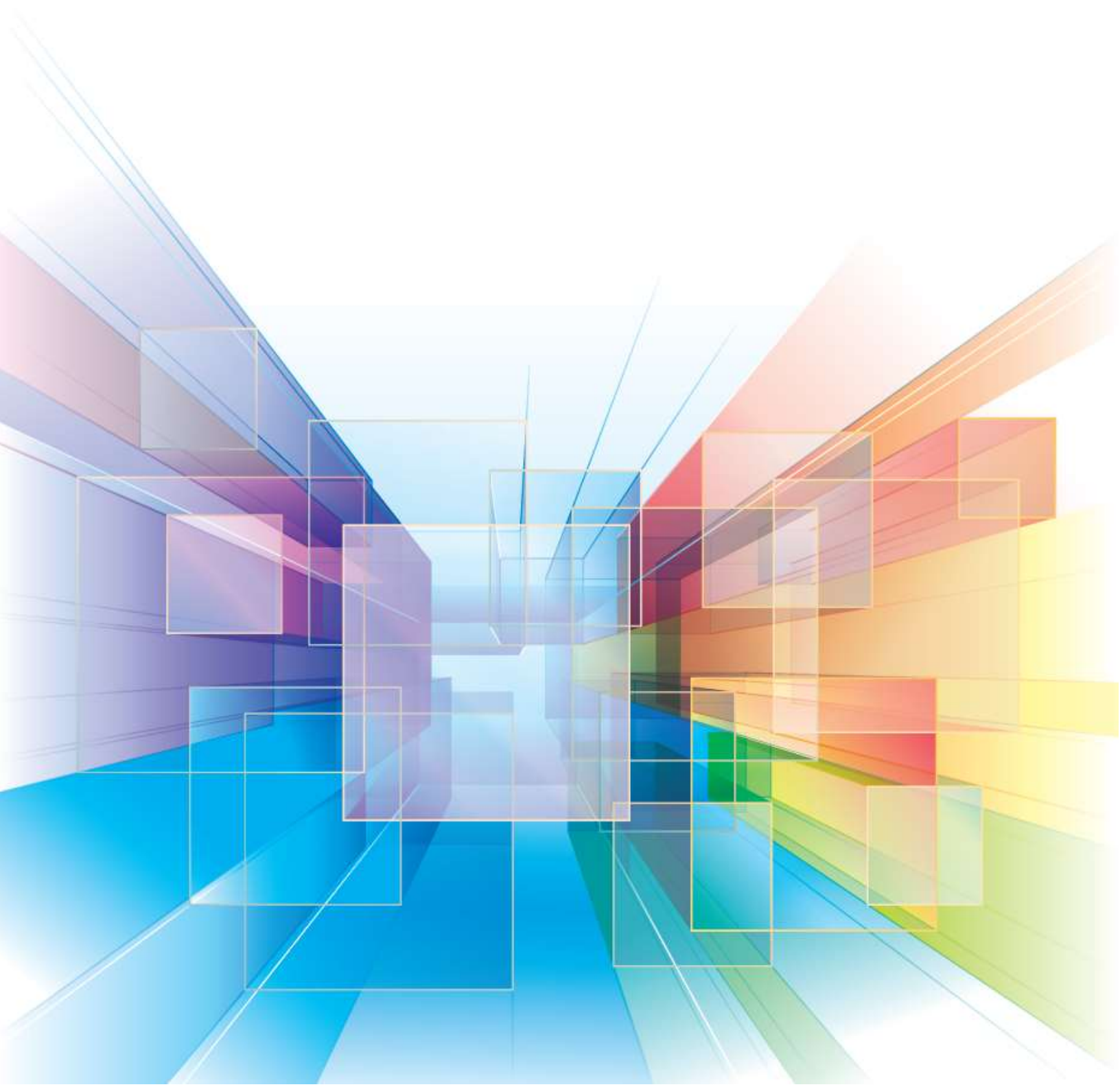
Específicos

- Elaborar un plan de mercadeo para la empresa Cyber World, con el fin de describir cada una de las actividades de dicha empresa y mantener un control de las mismas.
- Establecer estrategias de negocios adecuadas para el Hotel Continental, en cada una de sus áreas (Hotel, restaurante, turismo y eventos especiales).
- Analizar los elementos del marketing mix (producto, precio, plaza y promoción) para establecer la estrategia de comercialización de la nueva pastelería en Zacapa, con base a la investigación de mercados.
- Establecer estrategias comerciales a la concesionaria Pinturerías Color Inn, que permita alcanzar el incremento de ventas deseado.
- Analizar el canal distribución más conveniente (tiendas a nivel estatal o tiendas a nivel nacional), para la comercialización del producto Fibrotecnia de la empresa Kasa.

CASO 1



CYBER WORLD



INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas hoy en día no cuentan con un plan de marketing y esto se debe a que no tienen un departamento de marketing que se encargue de manejar y coordinar las estrategias de ventas, sino que cubren esta función con la intervención de los directivos o socios de la empresa que en varias ocasiones tienen poca preparación profesional en el tema de mercadeo.

Así como estas empresas, Cyber World que inició como un Café internet desde hace quince años, pero que actualmente se dedica a la comercialización de productos relacionados al ramo tecnológico, necesita determinar una campaña publicitaria para darse a conocer en el mercado, posicionarse y aumentar sus ventas.

Con el objetivo de instituir una solución para el caso, se plantean aspectos generales y alternativas de solución, que permiten evaluar los resultados obtenidos en la investigación realizada.

Derivado de la información que contiene el informe se concluyó que es importante desarrollar una campaña publicitaria adecuada para que la empresa aumente su influencia y sus ventas, además se establecen objetivos que son planteados en base a las necesidades de la situación actual de la empresa, como contar con los medios publicitarios necesarios para que la empresa pueda posicionarse, el presupuesto para llevar a cabo la campaña publicitaria, la estructura organizacional en cuanto a tener un departamento de marketing y el mensaje central de dicha campaña lo cual debe ejecutarse de una manera sistematizada para llegar a un público objetivo aumentando la rentabilidad de la empresa.

Para una mejor comprensión el informe está estructurado en dos capítulos, los cuales están integrados de la siguiente forma:

Capítulo I se refiere al planteamiento del problema, en donde se da a conocer de manera puntual la descripción del caso, contiene como base el marco teórico con los

términos y conceptos precisos para la comprensión del mismo; así mismo se presenta la herramienta de análisis FODA como diagnóstico de las -fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que posee actualmente Cyber World, también causas y efectos que inducen al problema.

Capítulo II se describe el desarrollo del caso, lo que comprende las alternativas de solución que se proponen para mejorar la situación que está viviendo la empresa en estos momentos y las soluciones óptimas con las cuales se fortalece el proceso de toma de decisiones en la organización de parte de los socios para lograr el objetivo general.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones que dan respuesta al objetivo planteado inicialmente y de esa forma contribuir en la solución a la problemática expuesta; así como el listado de la literatura citada y consultada de diferentes autores para sustentar el presente análisis; por último, los apéndices.

OBJETIVOS

Objetivo general

Desarrollar una campaña publicitaria para Cyber World, que le permita fortalecer su presencia SEO en su mercado de influencia e incrementar su nivel de ventas actual.

Objetivos específicos

- Definir los medios publicitarios necesarios para fortalecer la imagen corporativa de Cyber World en su posicionamiento local.
- Establecer el presupuesto para el desarrollo de la campaña publicitaria.
- Diseñar la estructura organizacional adecuada para el departamento de mercadeo de la empresa Cyber World.
- Identificar el mensaje central de la campaña publicitaria de acuerdo al mercado meta de la empresa Cyber World.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del caso

La empresa Cyber World tiene 15 años de existencia, comenzó como un café internet (ofreciendo el alquiler de tiempo de internet y venta de pequeños consumibles para impresoras, medios de almacenamiento y periféricos de audio para computadoras) en inversión conjunta de los tres socios (Adrián, Carlos y Julián) atendida y administrada por Julián Cabrera.

Luego el negocio fue perdiendo fuerza y solo llegó a representar un 10% de los ingresos de la empresa. Fue así como la venta se fue ampliando a laptops, computadoras de alto rendimiento, impresoras de todo tipo, monitores, línea de celulares y tabletas y mucho más.

Las ventas de la empresa, en los últimos 5 años, han tenido una participación del 100% de esos productos. Actualmente cuenta con 5 salas de ventas: Chiquimula, Esquipulas, Quezaltepeque, Ipala y Zacapa, y un centro de servicio anexo a tienda Chiquimula para cubrir garantías. Cyber World tiene una base de clientes quienes desde sus inicios conocen la marca, con una edad promedio de 25 a 35 años.

Hace 18 meses colocaron un sitio web en línea, desarrollado por el socio Julián Cabrera, con el fin de poder vender en línea y ver el catálogo completo de productos disponibles en tiendas. Sin embargo, el mismo está desactualizado y el tiempo de carga de la página es de 30 segundos o más. No existen estadísticas de venta, sobre los resultados que ha generado y contribuido la página web.

La tienda tiene presencia en redes sociales con publicaciones en Facebook y muy pocas en Instagram. La publicidad en radio es activa en emisoras de música juvenil y de noticias. También cuenta con pautas en el cable local, asimismo en el matutino

Nuestro Diario. El presupuesto en publicidad era adecuado con una inversión del 80% en medios offline y 20% en medios online (digitales).

Con toda la inversión anterior se consideraba que muy pocas personas conocían la marca o nombre de la empresa, porque habían realizado pequeñas encuestas a cada cliente (relacionadas a la marca y medios publicitarios). Los vendedores escuchaban comentarios de las personas que decían que no sabían que vendían computadoras gaming, entre otros. Había una queja muy frecuente la cual era que “no encontraban las tiendas en Google o Google Maps” y se dieron cuenta que el SEO local era inexistente.

Un 30% representan a clientes nuevos que asisten a sala de ventas, de los cuales un pequeño porcentaje llegaban por recomendación de clientes y otros eran por inversión en la publicidad. Una auditoría rápida de medios digitales encontró que faltaba definir la categoría de la empresa en Facebook y configurar bien el campo de “donde estamos”, “descripción”, “información general” e “historia”.

El servicio al cliente en preventa, venta y postventa era muy aceptado por los clientes eso hacía que los clientes recomendaran a la empresa. Sin embargo, la comunicación publicitaria mostraba también que en los mensajes no se diferenciaba de la competencia. Los socios se plantearon como objetivo fortalecer su presencia online, por lo tanto, quieren ver un plan de mercadeo que contenga: Medios online, medios offline, presupuesto, estructura organizacional necesaria, campaña publicitaria y estrategia de venta.

1.2 Marco teórico

1.2.1 El Plan de Marketing

“Es un documento escrito que proporciona la guía o descripción de las actividades de marketing de la organización, como la implementación, evaluación y control de cada una. Satisface los siguientes propósitos: explica las situaciones presentes y futuras de la organización, especifica los resultados esperados (metas y objetivos), describe

las acciones específicas que se realizarán y asigna responsabilidad para cada acción, identifica los recursos necesarios para realizar las acciones planeadas y permite el monitoreo de cada acción y sus resultados para poder implementar sus controles.”¹

1.2.2 Marketing

“Marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactores de necesidades, asignarles precios, promoverlos y distribuirlos al mercado meta, a fin de lograr los objetivos de la organización. Tiene dos implicaciones significativas:

- Enfoque. Todo el sistema de actividades de negocios debe orientarse al cliente.
- Duración. El marketing debe empezar con una idea del producto satisfactor y no debe terminar sino hasta que las necesidades de los clientes estén completamente satisfechas.”²



Figura 1 Marketing directo y digital

Fuente: Philip Kotler, Gary Armstrong. Marketing. Person Education de México (México, D. F.: 2017), p. 515.

1.2.3 Integración online versus offline

“El marketing online se realiza en Internet y el marketing offline fuera de él. Esto significa que ambos modos se valen de medios distintos para enviar sus mensajes: el primero utiliza la red mientras que el segundo, los canales tradicionales (prensa,

¹ Ferrel, O C, Michael D. Hartline. Estrategia De Marketing. (México, D. F.: Cengage Learning, 2012) pp. 41-42.

² William Stanton, Michael Etzel y Bruce Walker, Fundamentos de Marketing. (México, D.F.: McGraw-Hill Companies, 2007) p. 6

radio, televisión y el cara a cara). Por eso, al primero se le conoce también como marketing digital y al segundo como marketing convencional.”³

a) Redes sociales

“Sirven como plataforma para poder impulsar las nuevas aplicaciones del marketing en internet. Cada vez más empresas cuentan con un perfil en las redes sociales, porque ofrecen un espacio en el que se puede llegar con pocos recursos al consumidor.”⁴

Facebook, Instagram y WhatsApp web, son redes sociales sumamente utilizadas en el mundo. Por lo tanto, los gerentes de marketing necesitan comprenderlas muy bien cuando integran las redes sociales en sus estrategias de marketing, con el fin de complementar los medios de comunicación tradicional que ya utilizan.

i. Facebook

Crea y mantiene conexiones en línea con los demás mediante el uso de fotos, videos y entradas de texto breves. Los gerentes de marca que utilizan Facebook tratan de mantener una conversación continua y positiva con sus seguidores.

ii. Instagram

Instagram es una aplicación y red social de origen estadounidense, propiedad de Facebook, cuya función principal es poder compartir historias, fotografías y vídeos con otros usuarios. Es visual, por lo que es mucho más fácil captar la atención del consumidor con una imagen llamativa en lugar de cantidades abrumadoras de texto.

Es un elemento imprescindible para obtener una presencia en línea adecuada. La red ha sumado más de 800 millones de usuarios. Teniendo en cuenta que la mayoría de las personas están durante todo el día ocupadas, el usuario dedica 2 horas y 48

³ Agencia de marketing digital. Diferencias entre Marketing Online y Offline. [En línea] Formato HTML. Disponible en: internet www.neoattack.com [Consulta: 05 de septiembre de 2020].

⁴ Alicia Martínez, Carmen Ruiz y Joan Escrivá. Marketing en la actividad comercial. (España: McGraw-Hill, 2014), p. 20-22.

minutos en visitar la red social, una cifra bastante tentadora que las empresas no deberían dejar pasar a la hora de crear su perfil.

iii. WhatsApp Web

WhatsApp Business es una app gratuita para Android y Apple que permite a los pequeños y medianos negocios conectar de forma instantánea con sus clientes. Las ventajas y posibilidades son muchas y algunas de las características principales son:

- Interaccionar con negocios: Cualquier usuario puede contactar directamente con el negocio de forma instantánea.
- Crear mensajes de bienvenida: Para cuando el usuario escribe por primera vez.
- Crear mensajes de ausencia: Esto puede ser muy útil cuando se está fuera del horario de oficina o simplemente se está ausente.
- Formular respuestas rápidas: Se pueden configurar mensajes que se activen automáticamente para dar una respuesta rápida.
- Tener acceso a estadísticas: Permite medir algunos datos de las conversaciones y envíos que se tienen.
- Categorizar con etiquetas: La aplicación permite clasificar a los usuarios con etiquetas, algo muy útil para seguir un control del proceso de captación.
- Crear el perfil de negocio: Para que el usuario pueda conocer el negocio.
- Hacer un catálogo de productos: Se pueden subir los productos de la tienda directamente a WhatsApp facilitando así el comercio electrónico.

b) Medios Tradicionales

“Generalmente se han clasificado en: convencionales como la radio, televisión, prensa, cine y no convencionales como buzoneo y publicidad, punto de venta, como medios estrictamente publicitarios; anuarios, guías, ferias y exposiciones.”⁵

⁵ Mariola García Uceda. Las Claves de la Publicidad. (España, 5ta edición, ESIC Editorial, 2001) p. 280.

c) La selección de medios

“Los anunciantes buscan un objetivo específico de publicidad y una respuesta del público meta, por ello tienen que encontrar el medio más eficiente en costos para entregar el número y tipo deseados de exposiciones.”⁶

d) Combinación de los dos canales

“No hay que escoger entre el canal offline y online, ambos canales deben integrarse a la estrategia global de la empresa y a sus objetivos, porque responden a segmentos de mercado específicos.”⁷

e) SEM y SEO

“SEM son las siglas en inglés para denominar el marketing en buscadores. Se trata de un tipo de marketing en internet cuya finalidad es que el nombre de una empresa entre en los primeros resultados de los buscadores más empleados. SEO se traduce como optimizador de motores de búsqueda, trata de mejorar la aparición de una página web en los buscadores optimizando la estructura y el contenido de la misma y sin tener que pagarle dinero al buscador para mejorar la posición en el ranking de resultados.”⁸

1.2.4 Determinación del presupuesto de la promoción

“Después de establecer los objetivos de la promoción, la empresa debe decidir cuánto gastar. Es difícil determinar la cantidad ideal para el presupuesto porque no hay manera de medir con precisión los resultados exactos de los gastos de la promoción. Se pueden usar diversos métodos para fijar el presupuesto de promoción:

⁶ Philip Kotler y Kevin Keller, Dirección de marketing (México, D. F.: pearson educación, 2012). p. 512.

⁷ Op. Cit.

⁸ Alicia Martínez, Carmen Ruiz y Joan Escrivá. Marketing en la actividad comercial. (España: McGraw-Hill, 2014), p.23.

f) Porcentaje de ventas

En este método los fondos se asignan a la promoción como un porcentaje de las ventas pasadas o previstas, en términos de dinero o unidades vendidas.

g) Paridad competitiva

Consiste en igualar el nivel absoluto de gastos del competidor o la proporción por punto de la participación de mercado. También denominado equiparación con los competidores o participación de mercado. Es importante tomar en consideración a la competencia cuando se elabora el presupuesto.

h) Todo lo que pueda pagar

Es cuando el dinero se asigna a promoción solo después de que se han cubierto todos los demás elementos presupuestarios.

i) Objetivos y tareas

La empresa determina sus objetivos de promoción, delinea las tareas para alcanzar estos objetivos y determina el costo promocional que tiene realizar estas tareas.”⁹

1.2.5 Estructura organizacional

“La estructura organizacional de una empresa es el modo en que se concibe a sí misma, el modo en que planifica su trabajo y reparte formalmente sus responsabilidades, en base a los objetivos que se han trazado. Responde también al modelo de gestión interna que emplean, es decir, a cómo conciben la autoridad, la jerarquía administrativa y la división de sus labores; es posible modificarla y adaptarla a nuevos escenarios y necesidades si fuera el caso, aunque eso suele implicar grandes cambios y remodelaciones.” ¹⁰

⁹ Roger Kerin, Steven Hartley y William Rudelius. Marketing. (México, D. F.: McGraw-Hill Companies, 2014) pp. 463-464

¹⁰ María Estela Raffino, Estructura Organizacional (Argentina: 2020).

1.2.6 El posicionamiento en el mercado

“El posicionamiento de un producto supone la concepción del mismo y de su imagen con el fin de darle un sitio determinado en la mente del consumidor frente a otros productos competidores. En otras palabras, es el lugar que el producto ocupa en la mente de los clientes.”¹¹

1.2.7 Campaña Publicitaria

Es un plan de publicidad amplio para una serie de anuncios diferentes, pero relacionados, que aparecen en diversos medios durante un periodo específico. Está diseñada en forma estratégica para lograr los objetivos y resolver algún problema crucial. Funciona durante un año o menos. En un plan de campaña se resume la situación en el mercado, las estrategias y tácticas para las áreas y medios, como de comunicación, de mercadotecnia, de promoción de ventas y relaciones públicas.¹²

a) Elementos de la campaña publicitaria

i. Descripción de la empresa

Si se va a hacer una campaña de publicidad el primer punto será entender y conocer qué es aquello que vamos a comercializar. Por lo que en este punto tendremos que saber todos los detalles técnicos y el historial de comercialización (en caso de haberlo) del producto.

ii. Establecer objetivos

Los objetivos de marketing están enfocados a que: 1) nos descubran, 2) nos empiecen a consumir y 3) nos consuman más.

Es fundamental entender cuál es el proceso de compra de un cliente que normalmente suele tener la siguiente forma: Conciencia – Conocimiento – Preferencia – Prueba – Fidelización

¹¹ Diego Monferrer Tirado. Fundamentos de marketing. (México Universitat Jaume I 2013) p. 65

¹² Julia Guzman Elisea. Desarrollo de campaña publicitaria. (Tesis de Grado, Facultad de contaduría Pública y Administración : Universidad Autónoma de Nuevo León, 2003).

Los de objetivos los se pueden dividir en tres: 1) Tácticos, 2) Estratégicos y 3) Finales.

iii. Definir el mercado objetivo

En las campañas publicitarias suele utilizarse más el término target. Pero principalmente es tener en cuenta una serie de variables que permita poder conocer a este «tipo de personas» a las que se va a impactar, variables como: edad, sexo, nivel de ingresos, clase social, nivel de estudios, comportamiento de compra, preferencias, hobbies, etc.

iv. Mensaje

Un buen anuncio generalmente se enfoca en una o dos propuestas de venta centrales. Como parte del refinamiento del posicionamiento de la marca, el anunciante debe llevar a cabo investigaciones de mercado para determinar cuál mensaje funciona mejor con su público meta y entonces preparar un informe creativo, que incluye el mensaje fundamental, el público meta, los objetivos de comunicación (para hacer, para saber, para creer), beneficios fundamentales de la marca, apoyos para la marca y medios.¹³

v. Plan de medios

Se debe elegir los medios con los que se va a contar para difundir nuestro mensaje. Es importante analizar que existen diferentes medios de publicidad y que no tiene que centrarse únicamente en la parte online, sino que se debe integrar con la offline. Algunos de ellos pueden ser: publicidad móvil, video, impresa, radio, televisión, telefónica y redes sociales.

¹³ Philip Kotler y Kevin Lane Keller, Op Cit. p. 506.

vi. Presupuesto

Se debe tener en cuenta de cuánto presupuesto cuenta la empresa, sino que también se debe de asignar un presupuesto a cada uno de los medios fijados en el plan de medios.

1.3 Diagnóstico

1.3.1 Análisis FODA

Para conocer la situación actual de Cyber World se realizó un análisis FODA y así identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa en el mercado de venta de productos y accesorios tecnológicos, y servicios de internet.



Figura 2 Matriz FODA de la empresa Cyber World

Fuente: Elaboración propia en base al caso proporcionado

1.4 Definición del problema

La inadecuada campaña publicitaria provoca que la empresa Cyber World no alcance los resultados esperados en cuanto al posicionamiento de mercado y ventas.

1.5 Causas del problema

- Plan de mercadeo no definido.
- Falta de un departamento de marketing.
- Mala distribución del presupuesto de publicidad.
- Herramientas desactualizadas.
- Falencias en canales digitales.
- No se diferencian de la competencia.
- Falta de mantenimiento de la página web.
- SEO local inexistente.

1.6 Efectos del problema

- Desconocimiento de los productos de la empresa por parte de los clientes.
- Los clientes no encuentran la ubicación física de la empresa.
- Deficiente publicidad en Facebook y en otras redes sociales como Instagram.
- No existen estadísticas de venta, sobre los resultados que ha generado y contribuido la página web.
- Pocos clientes nuevos.
- Pocas ventas.

CAPITULO II

DESARROLLO DEL CASO

2.1 Planteamiento de las alternativas

2.1.1 Medios publicitarios

Actualmente la empresa Cyber World ha tenido un crecimiento de apenas un 30% de clientes nuevos en sala de ventas, parte de este porcentaje se basa en la publicidad de boca en boca y el resto por los otros medios, lo cual es muy bajo a pesar de la inversión destinada.

Para dar solución a este problema se presentan las alternativas de solución donde se analizan los medios de publicidad más adecuados, la implementación de otros medios y la mejorara de los ya existentes.

a) Alternativa 1: Medios offline necesarios para fortalecer la imagen corporativa de Cyber World en su posicionamiento local

Para llevar a cabo esta acción, se toman en cuenta las diferentes herramientas que proporciona el marketing offline, las cuales ayudan a captar nuevos clientes y asimismo generar nuevos contactos y dar a conocer la marca de la empresa.

El marketing offline es mucho más costoso en comparación al online, pero son muy efectivos, por lo que no se debe prescindir de ellos.

Los medios de publicidad offline siguen siendo importantes para alcanzar a aquellos que tienen hábitos de consumo que no estén relacionados con los medios online; personas que no tienen acceso a internet o que no tienen interés en interactuar con medios digitales. Las ventajas que tiene el marketing offline:

- No requieren de equipo sofisticado para su adecuada utilización.
- Permite la relectura, la lectura selectiva y el ritmo de la propia lectura.

- Tiene un poder de gran alcance, por el gran número de espectadores que alcanzan la televisión, radio y prensa.
- Permite el contacto personal y son parte de los medios tradicionales, siguen siendo de gran impacto, como volantes, conferencias, stand con información.

Los medios de publicidad que pueden ser aplicados por Cyber World, para tener un alcance positivo de acuerdo a las herramientas y uso correcto son:

vii. Publicidad boca a boca

Esta publicidad es quizá la más antigua, pero se considera que su eficacia es indiscutible porque puede llegar a expandirse de manera muy rápida. Esta herramienta se puede convertir en un gran aliado para Cyber World ya que dicha empresa presta un buen servicio en preventa, venta y postventa, lo que permite que los clientes la recomienden y de esa manera atraer a posibles consumidores.

viii. Publicidad en medios tradicionales

Los medios tradicionales siguen siendo efectivos y los preferidos de los grandes anunciantes, ya que son de alcance masivo, aunque esto implique un mayor coste para la empresa. Se difunden en la televisión, la radio, la prensa, las revistas, entre otros. A pesar del auge de internet, aún acaparan una buena parte del negocio publicitario, siendo estos:

- Televisión, por la complejidad de su producción y el alto impacto que pueden alcanzar, los más caros son los destinados a la televisión (spots), por lo general se recomienda que los anuncios que llevan como objetivo acaparar un mercado económicamente activo y con capacidad de compra, se transmitan en horarios nocturnos porque es cuando las familias ya se encuentran en sus hogares y aprovechan para compartir y descansar.
- Vallas publicitarias, son un medio publicitario que genera un alto impacto en sus espectadores, dando la oportunidad de alcanzar a un gran número de potenciales clientes porque producen un efecto en el momento exacto en el que se ven y que pueden llevar a tomar una decisión en ese mismo instante. Este

tipo de publicidad es de mucho beneficio para poder implementar dentro del presupuesto que se tiene destinado para los medios offline.

b) Alternativa 2: Medios online necesarios para fortalecer la imagen corporativa de Cyber World en su posicionamiento local

El desarrollo de internet ha facilitado que los medios online puedan dirigirse a un determinado público, al que, por su perfil, se considera que podría interesarle un mensaje concreto. Esto se consigue especialmente en las redes sociales como Facebook, donde se puede segmentar a los usuarios en función de criterios como su edad, sexo, ubicación geográfica, gustos o aficiones.

Los aspectos que se deben considerar para la creación de un plan de marketing digital son:

- Los objetivos del negocio a corto, mediano y largo plazo.
- Los medios o canales que va a utilizar

Entre las ventajas de implementar medios online están:

- Bajo costo, ya que a través de un administrador de la página web se puede trasladar la cantidad de información que sea necesaria, la publicidad puede estar en el ambiente el tiempo que se considere conveniente, se puede cambiar la publicidad sin necesidad de hacer grandes inversiones.
- Las estadísticas del sitio web permiten cuantificar las visitas recibidas de la página web para medir su efectividad y dirigir el anuncio a un sector geográfico para llevar la información a la cantidad de personas establecidas.
- Elimina barreras geográficas ya que se puede llegar a miles de personas al mismo tiempo, local, departamental nacional e inclusive internacional si fuere necesario.
- Ventaja competitiva, tiene una ventaja competitiva con respecto al resto de los medios publicitarios ya que la mayor parte de la población se encuentran a la vanguardia de la tecnología y cada día la cantidad de usuarios se aumenta considerablemente.

- La publicidad online permanece con el tiempo, no es como una publicación en un periódico de un día; este tipo de publicidad puede ser visto, días, meses o incluso años después de su publicación.

Para utilizar los medios online es importante definir claramente que es lo que se pretende conseguir, algunas preguntas que deben hacerse al momento de la elaboración de la estrategia online son:

- ¿En qué redes sociales se encuentra el público objetivo?
- ¿Qué contenidos comparten?
- ¿Cuáles son las búsquedas más frecuentes que hace el público objetivo en Google?
- ¿En qué medida demandan el producto o servicio que se ofrece?
- ¿Cuál es su situación económica, demográfica, cultural o social?

Durante los últimos años los medios digitales han pasado a formar parte de la vida diaria de las personas. Los usuarios no solo utilizan internet para trabajar o entretenerse, sino también para resolver cualquier tipo de duda relacionada con los negocios. Toda la información que hay alrededor de una marca, hará que el usuario esté más o menos dispuesto a convertirse en consumidor final, por lo que una estrategia de medios digitales será indispensable para mejorar la imagen de la marca y aumentar su visibilidad.

c) Alternativa 3: Combinación de medios offline y medios online necesarios para fortalecer la imagen corporativa de Cyber World en su posicionamiento local

Tras conocer cada uno de los medios offline y online, se ha detectado la importancia de tener una presencia online, por lo que Cyber World debe de aprovechar este recurso y considerar las redes sociales y la web como una oportunidad para captar nuevos clientes, ya que es una buena herramienta para generar nuevos contactos y darse a conocer como marca, realizando una buena gestión.

No hay que olvidar que las estrategias offline también tienen numerosas ventajas, ya que tienen presencia en numerosos medios como por ejemplo la televisión que cuentan con miles de seguidores, por lo que es un medio de comunicación donde las empresas pueden promocionarse para dar a conocer el producto o el servicio que ofrecen, así como también las vallas publicitarias que generan un alto impacto en sus espectadores y que atraen a un gran número de clientes potenciales.

Las acciones de los medios offline han pasado a un segundo plano debido al mayor impulso y utilización de los medios online. Una vez que se han conocido rasgos y aspectos más característicos de cada uno de estos medios. Tanto el Marketing online como el offline tienen características en común. Algunas de estas características son:

- Medios de comunicación.
- Herramientas de trabajo.
- Medición de los resultados.
- Segmentación de la audiencia.
- Escuchar y dialogar.
- Contacto virtual o real.
- Flexibilidad y costo.

Las acciones offline pueden complementar el mundo online para que la estrategia de comunicación corporativa sea más fuerte, tenga mayor visibilidad y alcance al mayor número de personas.

En la web la empresa informa sobre todo lo que tiene que ver con ésta, su marca, su producto y actividades, además ofrece la interacción y participación con enlaces a las redes sociales, la exposición de lo que realiza la empresa con imágenes y videos, y la generación de contenido en los blogs. Cyber World no puede quedarse en un segundo plano en el uso de internet y en los medios tradicionales.

d) Solución Óptima: Combinación de medios offline y medios online necesarios para fortalecer la imagen corporativa de Cyber World en su posicionamiento local.

A menudo las empresas utilizan una mezcla de medios y estrategias para potenciar al máximo la exposición del mensaje al mercado meta y al mismo tiempo reducir costos.

En la industria de la publicidad se habla un idioma propio, el cual todo anunciante debe conocer a la hora de realizar la elección del medio correcto para las campañas. Debido a que los anunciantes tratan de maximizar el número de personas expuestas al mensaje en el mercado meta, deben preocuparse por el alcance. El alcance es el número de personas o familias expuestas a un anuncio. Los anuncios por televisión describen su alcance usando el termino rating, que es el porcentaje de hogares en el mercado que sintoniza un programa determinado de televisión. En general, los anunciantes tratan de potenciar al máximo el alcance en su mercado meta al costo más bajo.

Cuando los anunciantes quieren llegar a la misma audiencia más de una vez toman en consideración la frecuencia, que es el número promedio de veces que una persona del público objetivo está expuesta a un mensaje o anuncio.

Para alcanzar los objetivos de una campaña de publicidad el planificador de medios debe equilibrar el alcance y la frecuencia. El costo también influye en el equilibrio. El costo por millar, se refiere al costo de alcanzar a mil individuos o familias con el mensaje publicitario en un medio elegido.

Cada anunciante decide donde colocar sus anuncios. Las opciones son los medios publicitarios offline y online que comunican el mensaje al mercado meta, como la televisión y las vallas publicitarias, así como también la creación de fan page en las redes sociales que en este caso se recomienda para dar a conocer mejor la marca

de Cyber World, ya que hoy en día la era digital está muy presente por lo cual se debe de realizar más acciones de marketing online.

Esta decisión respecto a la selección de los medios se relaciona con el público objetivo, el tipo de producto, la naturaleza del mensaje y los objetivos de la campaña, el presupuesto disponible y los costos de los medios.

i. Medios Offline

Las estrategias de Marketing offline tienen un menor alcance y son mucho más costosas, pero sin embargo son muy efectivas.

- **Televisión**, Cuando se transmite una publicidad en televisión, con frecuencia se cuenta con una audiencia cautiva. El ciudadano promedio pasa cuatro o más horas al día mirando televisión. Por lo tanto, se tiene un amplio rango de tiempo durante el cual se puede llegar a los televidentes con un buen anuncio que posea la capacidad de expresar el mensaje de manera efectiva y atraer al espectador; ya que se usará la vista y el sonido para influenciar la manera en que las personas visualizarán el negocio.

Un 88,5% de espectadores al día hacen uso de este gran recurso, es uno de los medios de estrategia offline más famoso y también uno de los más caros, ya que aparecer en este medio genera un coste muy elevado. Pero es uno de los más efectivos debido a la gran cantidad de espectadores que tiene diariamente.

- **Valla Publicitaria**, Cyber World para asegurarse de que el número de impactos en el tiempo sea mayor, debe enfocarse en la publicidad de las vallas publicitarias porque estas se encuentran expuestas de forma continua durante todo el día y la ven todas las personas que pasan por el lugar, en cualquier momento.

Para un impacto masivo se recomienda la instalación de vallas publicitarias en puntos claves del departamento y municipios donde las personas puedan observarlas de diferentes ángulos, además cuando transitan con sus vehículos podrá percibir el mensaje porque atraerá su atención.

El tamaño recomendado es de 8x3 metros, se debe de colocar a la altura de un semáforo o cerca de la entrada de un centro comercial, para tener más ventajas y posibilidades de que el mensaje sea captado y así lograr el objetivo que desean los socios de Cyber World.

La publicidad mediante las vallas exteriores es una muy buena opción si lo que se quiere es llegar al mayor número de personas posibles y al menor coste. Los mensajes han de ser creativos y se pueden encontrar las respuestas que los posibles compradores están buscando al escanear o fotografiarlas para luego realizar una llamada telefónica y consultar dicha información.

ii. Medios Online

Permiten tener una interacción directa con el cliente, implementar estrategias nuevas, resolver dudas y medir el nivel de aceptación por parte de los clientes.

Los socios de la empresa Cyber World realizaron un estudio previo a determinar que publicidad les sería más eficiente, notando que los medios digitales están alcanzando una masiva penetración y que cumplen de manera efectiva la búsqueda de información de los usuarios de internet.

A través de las redes sociales se puede estudiar a la competencia, para conocer que están aplicando ellos que le puede servir a Cyber World o que se pueda mejorar. Además, se debe establecer el presupuesto a utilizar para estos medios porque no son gratis y los objetivos para determinar las estrategias a utilizar.

- Facebook, Permite segmentar en forma adecuada el mercado al que va dirigido un mensaje, reduciendo los costos al máximo y optimizando los recursos, además se puede promocionar la página de Facebook, Sitio Web, Evento o Aplicación, creando anuncios de textos, gráficos y de video, que se mostrarán en el inicio, perfil y fotos de los usuarios, pagando solamente por los clics recibidos y midiendo los resultados que se obtienen por los informes detallados que entrega

Facebook, lo que le da la posibilidad de optimizar cada vez más la campaña e incrementar su actuación.

- Instagram, se trata de una red social que permite tomar fotografías, modificarlas con efectos especiales y compartirlas con los seguidores, además ha revolucionado con la implementación de videos de 15 segundos para posteriormente compartirlos en las historias que tienen una duración de 24 horas. Posee la capacidad de interacción entre marca y usuario a través de la fotografía, además tiene una gran novedad la cual permite compartir dichas fotografías en distintas redes sociales como lo son: Facebook, Twitter y Pinterest. Por los informes que entrega dicha red social, permite optimizar cada vez más la campaña publicitaria, incrementar la participación y llegar a un segmento de mercado de personas que realmente estén interesadas en los anuncios, reducir costos y obtener beneficios mayores.

Viralización absoluta de los anuncios: Facebook e Instagram permiten que sus anuncios se expandan cada vez más entre los amigos de sus fans, lo cual es muy favorable ya que tiene mucha más fuerza. Para la empresa Cyber World se recomienda la creación de una Fan page en ambas redes sociales donde se dé a conocer todos los productos y la calidad de ellos.

- WhatsApp Business, Cada día se está utilizando más por la facilidad que ofrece, su desventaja se relaciona al alcance significativo para la publicidad, pero a medida que más personas utilizan esta aplicación puede ampliarse el contacto directo con los usuarios.

Al conocer esta información, se recomienda a los socios el aprovechamiento de los medios tradicionales y digitales para promocionar la marca Cyber World por el alcance que estos tienen, porque permiten segmentar el mercado en forma adecuada y los beneficios que representan reduciendo costos y optimizando los recursos.

2.1.2 Presupuesto

El presupuesto es una herramienta de planificación indispensable para las empresas, ya que en este se reflejan todos los gastos a realizar durante un determinado periodo para el cumplimiento de los objetivos fijados; en este caso de los objetivos de la campaña publicitaria; dicho presupuesto publicitario depende de varios factores como: el mercado, la competencia, el producto, los objetivos de la campaña publicitaria y la disponibilidad económica de la empresa.

a) Alternativa 1: Presupuesto de paridad competitiva

En este método de presupuesto, la empresa determina la cantidad a disponer en la campaña publicitaria en base a sus competidores, se trata de igualar la cantidad que estos destinan a estas actividades. Se puede tomar como referencia a un determinado competidor o hacer un promedio en base a todos los competidores directos de la empresa.

La principal ventaja de este método es que la empresa no necesita hacer proyecciones, sino que se trabaja en base a las que ya hizo su competencia; por otro lado, la principal desventaja es que hay que conocer los datos de la competencia para poder poner en práctica este método, y generalmente las empresas son muy celosas con sus datos y rara vez los comparten.

b) Alternativa 2: Presupuesto por porcentaje sobre ventas

Este método es uno de los más utilizados y se basa en destinar un porcentaje de las ventas para ser tomado como el presupuesto de la campaña publicitaria de la empresa; este porcentaje puede ser en base a las ventas de un periodo anterior o sobre el pronóstico de ventas de un periodo futuro. Generalmente el porcentaje que se destina está entre un 5% a 3% del total de las ventas de la empresa.

En este método el nivel de ventas tiene una relación directa con los gastos promocionales; lo que quiere decir que si las ventas de la empresa son bajas de igual forma el presupuesto en publicidad y viceversa. Las ventajas de utilizar este método

son: la facilidad de aplicación, de cálculo y justificación ante el departamento de contabilidad o administración de la empresa.

La principal desventaja de este método es que se necesita tener a disposición todos los datos financieros de la empresa: sus ingresos, egresos, gastos, volumen de ventas e índices de rentabilidad de la misma para determinar el porcentaje a destinar.

Sus limitaciones son: que no se toman en cuenta los objetivos y tareas comerciales; el porcentaje seleccionado a veces es fijado de manera arbitraria y se vuelve ineficiente; sólo es adecuado para mercados estables, donde la marca tiene tiempo de estar operando y no sirve para el lanzamiento de nuevos productos, ni para reposicionar la marca porque en estos casos el porcentaje de publicidad debe ser más que proporcional a las ventas o beneficios esperados.

c) Alternativa 3: Presupuesto por objetivos y tareas

Este método de presupuesto es el más utilizado en la actualidad, este plantea determinar el gasto de promoción a partir de las distintas actividades y tareas que la campaña promocional efectuará, se obtiene el presupuesto total como la suma de todas las actividades para luego decidir la cantidad a invertir.

Este método tiene la ventaja de que obliga a una revisión y análisis de los objetivos de la campaña publicitaria y su mejor forma de alcanzarlos, pero presenta una limitante que no determina el costo-rendimiento de las actividades publicitarias.

Este tipo de presupuesto es flexible y adaptable, lo cual permite realizar modificaciones acordes de los recursos disponibles de la empresa.

d) Alternativa 4: Presupuesto de los recursos disponibles

Este método consiste en gastar en publicidad la cantidad que quede disponible una vez elaborado el presupuesto general de la empresa; es decir lo residual, que se

determina una vez cubiertas las estimaciones de pagos de la empresa, asignando lo que resta a la campaña promocional.

e) Solución óptima: Presupuesto por objetivos y tareas

La fijación del presupuesto publicitario en función de los objetivos y tareas permite ser aplicado a cualquier tipo de campaña publicitaria; ya sea para reposicionar la marca, lanzamiento de nuevos productos o intensificar las ventas de la empresa.

Dada la importancia de la realización de una campaña publicitaria efectiva es recomendable establecer un presupuesto basado en objetivos y tareas de la misma, siendo éste de gran utilidad ya que se busca definir las actividades que se llevarán a cabo para lograr los objetivos y así mismo asignar un costo promocional a cada una de las tareas.

2.1.3 Estructura Organizacional

La estructura organizacional permite organizar y coordinar las relaciones laborales que existen dentro de una empresa, la falta de un departamento de mercadeo o de la persona encargada de esta área en la empresa Cyber World provoca deficientes resultados, por lo cual que exponen las siguientes alternativas.

a) Alternativa 1: Contratación de un Outsourcing

Una nueva tendencia empresarial es la contratación externa que logra que otra empresa se haga cargo de la publicidad y promoción de la empresa Cyber World, en este sentido la otra empresa es quien realiza las estrategias promocionales y la empresa solo cancela por ese servicio. Al contratar una agencia publicitaria se cuenta con personal capacitado y especializado en el área y se consigue mayor efectividad ya que realizarán las actividades necesarias para lograr cumplir con los objetivos planteados por Cyber World. Pero su principal desventaja son los elevados costos de las agencias publicitarias.

b) Alternativa 2: Incorporación de un Community Manager dentro de la Estructura Organizacional

La implementación de un Community Manager es proponer una asesoría de mercadeo de una persona especializada en el área. Al reestructurar las funciones y puestos las organizaciones deben conocer el ROI (retorno de inversión) de sus acciones, por lo que un Community Manager dentro de la organización será lo ideal.

c) Alternativa 3: Contratar un diseñador para el área de publicidad y redes sociales

El hecho de contar con una persona que se dedique a los asuntos relacionados con el marketing dentro de una organización es una ventaja dentro de la empresa, ya que este puede dedicarse específicamente para diseñar y crear anuncios y publicidad para presentarlos en los medios de promoción seleccionados por Cyber World.

d) Alternativa 4: Creación de un departamento de mercadeo con un Community Manager y diseñador gráfico.

El Community Manager es el profesional responsable de construir y administrar la comunidad online y gestionar la identidad y la imagen de marca, creando y manteniendo relaciones estables y duraderas con los clientes y fans en internet.

Los Diseñadores Gráficos conceptualizan y elaboran artes gráficas y materiales visuales para comunicar de manera efectiva la información contenida en libros, revistas, publicidad, películas, empaques, afiches, logos, anuncios y medios digitales, tales como páginas web. Sus creaciones van más allá del fin artístico, ya que abarca la funcionalidad comercial.

Esto permitirá mantener un mejor control y seguimiento en la publicidad que se desea brindar al público tanto en el sitio web como en las redes sociales.

e) Solución Óptima: Creación de un departamento de mercadeo con un Community Manager y diseñador gráfico.

La creación de los nuevos puestos dentro de la empresa como lo son Community Manager y diseñador gráfico para el departamento de mercadeo incrementarán los costos en sueldos; pero si se implementan de manera correcta las estrategias de marketing aumentarán las ventas y posicionamiento de la empresa, esto quiere decir que, aunque esta alternativa al comienzo parezca un aumento en los gastos al final esto será irrelevante si se logran cumplir los objetivos de las estrategias de marketing.

El Community Manager aportaría un manejo efectivo de los medios online con resultados relativamente garantizados, esto debido a que trabajaría en conjunto con el diseñador gráfico con quien tendría una relación directa conforme a las campañas publicitarias realizadas. Los beneficios serían los siguientes:

- Acceso inmediato a la información sobre como realiza su proceso de compra el segmento de mercado establecido.
- Análisis más profundos y concretos con relación a las campañas publicitarias a gestionar.
- Aumento directo de los clientes y de las ventas en las diferentes salas.
- Identificación de nichos de mercado que pueden ser favorables para el aumento de las ventas.
- Fortalecimiento del manejo de la cartera de clientes con relación a sus gustos, hábitos y preferencias.

Cuadro 1 Funciones del departamento de mercadeo

Departamento	Mercadeo
Responsable	Community Manager y Diseñador Gráfico.
Funciones: 1. Diseñar la estrategia comercial y de marketing. 2. Fijar los objetivos de ventas a alcanzar. 3. Concretar los canales de marketing y comercialización. 4. Liderar al personal de ventas. 5. Supervisión del centro de soporte técnico. 6. Administrar el presupuesto asignado al departamento. 7. Diseñar los anuncios para cada medio publicitario seleccionado.	

Fuente: Elaboración propia



Figura 3 Estructura organizacional del departamento de mercadeo
 Fuente: Elaboración propia

2.1.4 Mensaje central de la Campaña Publicitaria

a) Alternativa 1: Mensaje de publicidad dirigida a la marca o nombre de la empresa

Es necesario el posicionamiento de la marca y nombre de Cyber World, ya que muy pocas personas conocen de la misma, por lo que el mensaje central de la publicidad debe de estar dirigida a dar a conocer el nombre de la empresa o marca, el cual se construye a partir de la percepción que tiene el usuario de la marca de forma individual y respecto a la competencia.

La publicidad dirigida al posicionamiento de marca en el marketing facilita el conocimiento real de los productos y servicios, para desarrollarla se debe tener en cuenta:

- El público objetivo al que se dirige la empresa.
- De qué manera la empresa se diferencia del resto de los competidores.
- Justificación de la ventaja competitiva.
- Comunicación del posicionamiento de marca.

Sin embargo, se deben de considerar los errores que no se tienen que comentar al momento de posicionar el nombre de la empresa o marca por medio de la publicidad:

i. Infraposicionamiento:

Los consumidores solo tienen una ligera idea de la marca y es vista como una marca más que entra en el mercado, ocurre porque no se destinan los suficientes recursos para difundir la marca de la empresa.

ii. Sobreposicionamiento:

Puede ocurrir que se traslada una propuesta de valor demasiado concreta y no lleguemos a todo el público objetivo porque piensan que ese producto o servicio no va destinado a ellos.

b) Alternativa 2. Mensaje de publicidad dirigido a la gama de productos tecnológicos

Es importante que el mercado objetivo tenga conocimiento de la gama de productos que Cyber World ofrece en sus tiendas desde accesorios para computadoras hasta lo más nuevo e innovador que se tenga en la tienda, esta alternativa permitirá crear en la mente de los usuarios ser su principal tienda de productos tecnológicos.

Por tal motivo teniendo perfilado el segmento al que se quiere llegar, el mensaje central debe de ser en función a los productos o servicio de Cyber World.

Lo ideal es emplear un atributo diferenciador de la oferta de Cyber World, por ejemplo: las computadoras Gaming, o en caso de que esto sea imposible, recurrir a un atributo que también tiene la competencia, para que la empresa sea diferenciada con la competencia. Es fundamental la imagen publicitaria de los productos con la intención de atraer la atención de compradores o clientes potenciales.

c) Alternativa 3. Mensaje de publicidad dirigido a la ubicación de las sucursales de Cyber Word

Es muy importante que los clientes reconozcan la empresa y sus productos, así como también es muy importante que puedan ubicarla, esto significa que la empresa

debe buscar la forma para que los clientes puedan ubicar la empresa de manera rápida y precisa.

El mensaje debe estar dirigido a informar que la empresa Cyber Word cuenta con cinco sucursales las cuales están ubicadas en Chiquimula, Esquipulas, Quezaltepeque, Ipala y Zacapa, y un centro de servicio anexo a tienda Chiquimula para cubrir garantías.

Cuando el usuario conoce que hay varios lugares a los cuales puede dirigirse, según el lugar donde se encuentre, se logra obtener la presencia de marca, lo cual ayuda con el posicionamiento de mercado y permitirá diferenciar a Cyber Word de la competencia.

Una herramienta que se debe utilizar es el SEO local, aparte de los medios online y offline, el cual ofrece las siguientes ventajas:

- Más visibilidad en Google Maps e incremento del tráfico web.
- Aumento de clientes potenciales y mejora de la imagen de marca.
- Alto retorno de la inversión.
- Más fácil de destacar que con un posicionamiento web “global”.
- Aumento de tu competitividad y aumento de ventas.

Cuadro 2 Plan de acción para establecer el SEO local

Establecer el SEO local (Google)	
Departamento: Mercadeo	
Objetivo	Hacer que los usuarios encuentren en una determinada ubicación geográfica las salas de ventas de Cyber World.
Posición actual	Las quejas más frecuentes es que las personas no encuentran la ubicación de las salas de ventas a pesar de la búsqueda en Google.
	El SEO local es inexistente y el sitio web no se diferencia de la competencia, además que tarda en cargar.
	El servicio en preventa, venta y postventa es muy aceptado por los clientes, eso hace que los clientes recomienden a la empresa.
Acción	Diseñar una estrategia de posicionamiento que contemple los siguientes aspectos: Una definición lo más exacta posible de la actividad y el sector comercial al que se dedica.

	Detectar y analizar a la competencia, sea local o no y sea directa o indirecta. Dar de alta y completar el perfil en Google My Bussiness. Delimitar la zona geográfica de influencia. Definir el público objetivo. Identificar las palabras claves (Keywords) que mejor defina dicha actividad. Seleccionar las palabras claves que contengan los parámetros de la empresa. Identificar los recursos disponibles: tiempo, presupuesto, herramientas y equipo humano. Imágenes: tanto el nombre como el atributo "alt" de las imágenes que están por la web y sobre todo la de la página, debe tener la keyword + la ciudad.	
Persona responsable	Gerente de Marketing	Diseñador Grafico Community Manager
Fecha de inicio	10/08/2020	10/08/2020
Fecha de finalización	15/08/2020	15/08/2020

Fuente: Elaboración propia con base a los datos de la empresa Cyber World

d) **Solución Óptima: Mensaje de publicidad centrado en el eje del producto**

Lograr posicionarse en la mente del consumidor es un reto para cualquier empresa hoy en día, el mercado es competitivo y necesitan destacarse entre la competencia, es decir, ser el número uno en la lista de preferencia de los consumidores para que al momento de comprar elijan los productos ofrecidos por Cyber World.

El mensaje publicitario debe estar dirigido a los atributos de los productos que ofrece Cyber World, es decir que cumple las necesidades lo que llevan al público objetivo a la compra, además se debe considerar cuales son las limitantes que las personas tienen para adquirir dichos productos.

Por lo tanto, se debe de buscar que el producto capte la atención del cliente por encima de cualquier otro producto similar y para ello destacar elementos o características del producto como calidad, tamaño, precio, etc.

Los beneficios de enmarcar el mensaje publicitario en los productos son:

- Logra sobresalir de la multitud de productos similares.
- Genera empatía y lealtad, ya que el cliente compra porque el producto cumple su función, pero además le gusta y lo disfruta.

- Crea un valor que incrementa la percepción de aquello que percibe el cliente y trasciende más allá de los beneficios reales o funcionales del producto.
- Evita la competencia por precio, ubica el producto en otra categoría, pues no es comparable el valor que representa para el cliente con la relación costo-beneficio.
- Provoca lealtad a la marca, un producto único en la mente del consumidor, es un producto irremplazable.
- Minimiza la competencia, no hay nada que la competencia pueda hacer cuando el cliente está contento con lo que está obteniendo.

Sin embargo, es posible que los productos por ser tecnológicos sean similares al de la competencia, pero el eje central que se tiene que enfocar la publicidad de Cyber World es la calidad, garantía, precio para ser principales proveedores de productos de gama alta.

2.2 Campaña publicitaria para Cyber World

2.2.1 Objetivos

a) General

Dar a conocer los productos y sus características a los clientes potenciales de la empresa Cyber World.

b) Específicos

- Atraer nuevos clientes mediante las tácticas de medios de marketing.
- Posicionar la marca de la empresa en la mente de los clientes nuevos y mejorarla en los clientes regulares.
- Mejorar el SEO local de la empresa.

2.2.2 Mercado meta de la empresa

El mercado meta de la empresa está comprendido por personas de 25 a 35 años; siendo estas pertenecientes a la generación Y y X, mejor conocidos como millennial y centenal; las personas de estas generaciones se caracterizan por haber nacido en

un mundo lleno de tecnología, son expertos en ella y son multitareas por lo mismo tienen a tener poco tiempo de atención.

2.2.3 Encargado de la campaña publicitaria

Es el departamento de mercadeo compuesto por el Community Manager y diseñador gráfico, los cuales son responsables de crear, coordinar, implementar y evaluar todas herramientas promocionales y publicitarias necesarias para llevar a cabo la campaña publicitaria de la empresa.

2.2.4 Mensaje principal

El mensaje de la campaña publicitaria a utilizar debe enfocado en los productos de la empresa y sus características; es importante que los clientes potenciales conozcan la variedad de productos de la empresa, lo cual permitirá posicionarse en la mente de estos destacando características como: confiabilidad, calidad, garantía, precio y variedad de productos de gama alta.

2.2.5 Plan de medios (combinación de offline y online)

Este plan de medios es una combinación de marketing offline y online

a) Medios offline

Cuadro 3 Plan de medios offline

MEJORAR LOS MEDIOS PUBLICITARIOS OFFLINE	
Departamento: Mercadeo	
Objetivo	Establecer posicionamiento en la región y lograr un impulso en las ventas.
Posición actual	Publicidad en radio es activa en emisoras con formato de música juvenil y formato de noticias.
	También cuenta con pautas en el cable local, asimismo en el matutino Nuestro Diario.
Acción	Implementación de vallas publicitarias en la orilla de la cinta asfáltica, en cada uno de los municipios donde se encuentran las sucursales: • 2 Chiquimula • 1 Ipala • 2 Zacapa • 1 Quezaltepeque • 1 Esquipulas

	Contratación de paquetes: menciones en el cable local Telecom.	
	Spots publicitarios de 60 segundos en la Radio local, lo cual incentive a la interacción en las redes sociales.	
	Afiches de publicidad colocados en puntos estratégicos, Ej; Centros Comerciales, paradas de buses.	
Persona responsable	Community Manager	Diseñador Grafico
Fecha de inicio	10/08/2020	10/08/2020
Fecha de finalización	10/02/2021	10/02/2021

Fuente: Elaboración propia con base a los datos de la empresa Cyber World

b) Medios online

Cuadro 4 Plan de acción para Facebook

Aumentar el uso de la red social Facebook		
Departamento: Mercadeo		
Objetivo	Aumentar el reconocimiento de Cyber World.	
Posición actual	Bajo reconocimiento de la imagen de la empresa a través de Facebook.	
	Se necesita mejorar el diseño e información de la página en Facebook.	
Acción	Introducir publicidad segmentada para los municipios en los cuales se tiene presencia.	
	Brindar descuentos a las personas que compren por medio de la página de Facebook.	
	Reforzar con información precisa la página en Facebook y aumentar el número de publicaciones en la red.	
	Realizar promociones de productos; a cambio de que las personas etiqueten a sus amigos para que conozcan la página.	
Persona responsable	Community Manager	Diseñador Grafico
Fecha de inicio	10/08/2020	10/08/2020
Fecha de finalización	15/08/2020	15/08/2020

Fuente: Elaboración propia con base a los datos de la empresa Cyber World

Cuadro 5 Plan de acción para Instagram

Aumentar el uso de la red social Instagram		
Departamento: Mercadeo		
Objetivo	Aumentar el reconocimiento de la empresa Cyber World.	
Posición actual	Bajo reconocimiento de la imagen de la empresa a través de Instagram.	
Acción	• Mejorar el diseño e información de la página. • Poder generar una comunidad con el público objetivo en donde se dé a conocer los productos de la empresa.	
Persona responsable	Diseñador Gráfico	Community Manager
Fecha de inicio	10/08/2020	10/08/2020
Fecha de finalización	15/08/2020	15/08/2020

Fuente: Elaboración propia con base a los datos de la empresa Cyber World

Cuadro 6 Plan de acción para WhatsApp Business

Implementar el Uso de WhatsApp Business		
Departamento: Mercadeo		
Objetivo	Lograr una interacción personalizada con el cliente.	
Posición actual	No se cuenta con el medio de WhatsApp Web.	
Acción	Contar con 5 celulares destinado para las ventas por WhatsApp Web, uno para cada sucursal. Mensajes Automáticos donde contenga: • Saludo • Horario • Catálogos de Productos. Para brindar un servicio personalizado a cada cliente.	Ejemplo: Gracias por comunicarte al WhatsApp de Cyber World mi nombre es Ana Ramírez, para brindarte un mejor servicio, nuestros horarios de atención son de 8am a 5pm. Te invitamos a que conozcas todas nuestras promociones y productos ingresa a: https://www.cyberworld.com.gt/ .
Persona responsable	Community Manager	Diseñador gráfico
Fecha de inicio	10/08/2020	10/08/2020
Fecha de finalización	30/08/2020	30/08/2020

Fuente: Elaboración propia con base a los datos de la empresa Cyber World

2.2.6 Presupuesto

Este será fijado en base a los objetivos, actividades y tareas de la campaña publicitaria; ya que este método de presupuesto es el ideal cuando se quiere

reposicionar una marca en la mente de los clientes, mediante las tácticas de marketing necesarias.

Al no contar con la situación financiera de la empresa, no se puede determinar en unidades monetarias el monto a destinar para el presupuesto de la campaña, por lo que se representara en forma porcentual, dando mayor énfasis a los medios digitales ya que nuestro mercado meta son personas que utilizan la mayor parte de su tiempo en las redes sociales, pero siempre se destinó una parte a los medios tradicionales para mantener a los clientes que no utilizan las redes sociales día a día.

El presupuesto está basado en las actividades, tareas y objetivos de la campaña, descritas en el plan de medios.

Cuadro 7 Presupuesto por objetivos y tareas de la campaña publicitaria

ACTIVIDAD Y/ O TAREA	%	TOTAL
Medios Offline		
Anuncios en televisión – cable local	15%	
Anuncios por radios – emisoras locales	5%	
Afiches y/o volantes	5%	
Vallas publicitarias	5%	30%
Medios Online		
Anuncios en Facebook	40%	
Anuncios en Instagram	20%	
WhatsApp Business	10%	70%
TOTAL		100%

Fuente: Elaboración propia con base a los datos de la empresa Cyber World

CONCLUSIONES

- Considerando que la mayor parte de medios publicitarios que maneja la empresa Cyber World son los tradicionales y que actualmente los medios online han tomado mucho auge, la estrategia de promoción debe mejorarse y por lo tanto implementar la combinación de medios Offline y medios Online que permitirá llegar a más personas porque se realiza la selección de los mismos de acuerdo con el público objetivo, el tipo de producto, la naturaleza del mensaje, los objetivos de la campaña publicitaria y el presupuesto disponible.
- Existen diversos métodos para establecer el presupuesto para la campaña publicitaria, en este caso se determinó que el más conveniente es el presupuesto por objetivos y tareas, el cual podrá ir en base a los objetivos y las actividades que la empresa se ha propuesto para luego establecer montos y así darse a conocer al público meta.
- Para poder distribuir de una mejor manera las funciones que al área de publicidad le corresponden se estableció que en la estructura organizacional de la empresa es necesario crear el departamento de mercadeo a cargo de un Community Manager que será el encargado y un diseñador gráfico, esto con el fin de tener un mejor control de las campañas publicitarias y que se realicen por profesionales del área.
- El mensaje central de la campaña publicitaria es un punto muy importante, porque determina la forma que la empresa quiere ser recordada e identificada por el público objetivo, por lo cual la empresa Cyber World debe de trabajar para reconocerse a través de sus productos, ya que ofrece una amplia gama y son de calidad.

RECOMENDACIONES

- A la empresa Cyber World le es necesario actualizar sus medios online, como lo son las redes sociales de: Facebook, Instagram y WhatsApp Business además de complementar su información en las plataformas digitales para dar a conocer más sobre sus productos y su ubicación, pero sin dejar a un lado los medios offline que, aunque su costo es alto son eficientes para transmitir la información que la empresa quiere dar a conocer.
- La empresa debe realizar un presupuesto del tipo por objetivos y tareas que se ajuste a las necesidades de la misma, además de organizar sus porcentajes asignados para cada tipo de promoción que vaya aplicar, velando que sean los medios que estén más acordes a sus objetivos planteados y así cumplirlos.
- Considerando que la creación de un departamento de mercadeo es necesario para llevar a cabo las estrategias de marketing promocional, Cyber World debe de contratar a las personas aptas para los cargos de Community Manager y diseñador gráfico, para que con sus habilidades, competencias y conocimientos puedan usar las herramientas necesarias de publicidad para que la empresa se dé a conocer a través de los medios online y offline, en el uso de las redes sociales de acuerdo al presupuesto establecido.
- Se recomienda a la empresa Cyber World dirigir su atención al mensaje enfocado en los productos que ofrece, para darse a conocer y que los esfuerzos que realice en tiempo e inversión pueden ser beneficiosos, además el mensaje debe ser entendible, preciso y concreto hacia su mercado meta.

LITERATURA CITADA Y CONSULTADA

- Agencia de marketing digital Diferencias entre Marketing Online y Offline. En línea Formato HTML. Disponible en internet www.neoattack.com [Consulta 05 de septiembre de 2020].
- Carmen Ruiz, Alicia Martínez y Escrivá, Joan. Marketing en la actividad comercial. (España: McGraw-Hill, 2014).
- Monferrer Tirado, Diego. Fundamentos de marketing (México Universitat Jaume I 2013).
- Ferrel, O C, Michael D. Hartline,. Estrategia de Marketing. (México: Cengage Learning, 2012)
- Guzman Elisea, Julia. Desarrollo de campaña publicitaria. Tesis de Grado, Facultad de contaduría Pública y Administración, División Post Grado: Universidad Autónoma de Nuevo León, 2003.
- Raffino, María Estela. Estructura Organizacional (Argentina: 2020).
- Uceda, Mariola García. Las Claves de la Publicidad. (España, 5ta edición, ESIC Editorial, 2001).
- Kotler, Philip y Keller, Kevin. Dirección de marketing (México, Pearson educación, 2012).
- Kerin, Roger; Hartley, Steven y Rudelius, William. Marketing. (México, McGraw-Hill Companies, 2014).
- Stanton, William; Etzel, Michael y Walker, Bruce. Fundamentos de Marketing. (México, McGraw-Hill Companies, 2007

APÉNDICE

APÉNDICE I

CASO I: CYBER WORLD

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PLAN FIN DE SEMANA
CURSO: SEMINARIO DE CASOS DE MERCADOTECNIA
2020, RESP. E. CALDERÓN GUZMÁN, MSc.**

CASO 1. CYBER WORLD

En un día caluroso en la ciudad de Chiquimula estaban reunidos los socios, Adrián Moscoso de 45 años de profesión ingeniero industrial; Carlos López, administrador de empresas 38 años; Julián Cabrera, ingeniero en sistemas de 33 años. La reunión transcurría con la exposición de resultados de ventas del mes pasado, así como otros indicadores claves de rendimiento. Entre los indicadores, fue mencionado el número de clientes que entraron a la tienda, el cual era muy bajo para ser una época donde las personas poseían dinero extra y muchas facilidades de crédito.

Antecedentes de la Empresa

La empresa tiene 15 años de existencia, comenzó como un Café Internet de nombre Cyber World en inversión conjunta de los tres socios (Adrián, Carlos y Julián) atendida y administrada por Julián Cabrera. La empresa principió ofreciendo el alquiler de tiempo de Internet y venta de pequeños consumibles para impresoras, así como medios de almacenamiento y periféricos de audio para computadoras. Debido a cambios en el mercado de servicios de conexión; el negocio de tiempo de Internet fue perdiendo fuerza hasta representar solamente un 10% de los ingresos de la empresa. Fue así como la venta se fue ampliando a laptops, computadoras de alto rendimiento, impresoras de todo tipo, monitores, línea de celulares y tabletas, y mucho más. Todo lo anterior fue respaldo por dinero y tiempo de los tres socios.

Las ventas de la empresa, en los últimos 5 años, han tenido una participación del 100% de esos productos, mostrando las siguientes líneas: accesorios (para

computadores de escritorio, portátiles, tabletas y celulares), cables y adaptadores, computadoras de escritorio y portátiles, impresoras, pantallas proyección, proyectores-monitores, almacenamiento, adaptadores de corriente (portátiles, celulares, tabletas), consumibles, lectores (discos compactos, tarjetas de memoria), partes de computadoras, redes, tabletas, drones, limpieza de electrónicos, periféricos (teclados, ratones, etc.), sistemas de seguridad, teléfonos celulares, audio, computadoras de alto rendimiento (gaming u otras), maletines y mochilas, protección y respaldo de energía, software, televisores, cámaras fotográficas, Productos Apple, entre otros.



Figura 1. Algunos de los productos de alto rendimiento ofrecidos (gaming u otros)



Figura 2. Algunos celulares a la venta.

Actualmente se cuenta con 5 salas de ventas: Chiquimula, Esquipulas, Quezaltepeque, Ipala y Zacapa, y un centro de servicio anexo a tienda Chiquimula para cubrir garantías.

Cyber World tiene una base de clientes que de sus inicios conocen la marca, con una edad promedio de edad de 25 a 35 años.

Un sitio web fue puesto en línea hace 18 meses, desarrollado por el socio Julián Cabrera, con el fin de poder vender en línea y ver el catálogo completo de productos disponibles en tiendas. Sin embargo, el mismo está desactualizado y el tiempo de carga de la página es de 30 segundos o más. No existen estadísticas de venta, sobre los resultados que ha generado y contribuido la página web.

Percepción de la empresa

La tienda tiene presencia en redes sociales con publicaciones principalmente en Facebook y muy pocas en Instagram. La publicidad en radio es activa en emisoras con formato de música juvenil y formato de noticias. También cuenta con pautas en el cable local, asimismo en el matutino Nuestro Diario. El presupuesto en publicidad era adecuado con una inversión del 80% en medios offline y 20% en medios online (digitales).

Con toda la inversión anterior se consideraba que muy pocas personas conocían la marca o nombre de la empresa, ya que recientemente habían girado instrucciones a los vendedores de realizar pequeñas encuestas a cada cliente (relacionadas a la marca y medios publicitarios), ya sean verbales o por medio de formularios web (Google Forms, entre otros); los resultados independientemente de la forma de realizar las pequeñas encuestas siempre era la misma proporción.

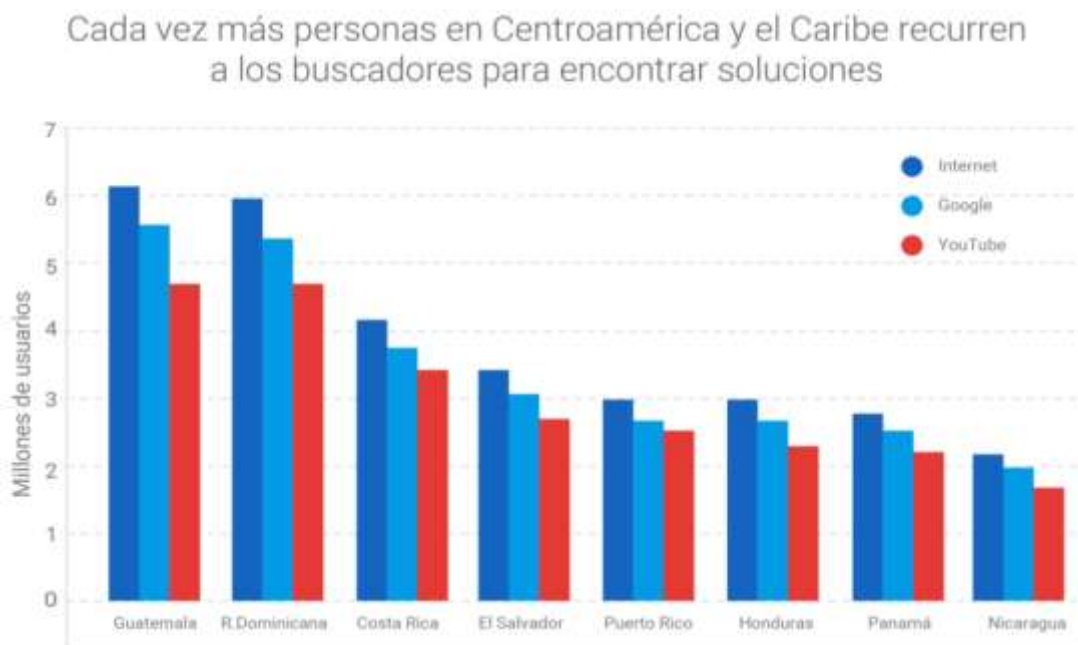
Clientes nuevos que asisten a sala de ventas, representan solamente un 30%, de los cuales un pequeño porcentaje llegaban por recomendación de clientes, y otros eran por inversión en la publicidad.

Los vendedores escuchaban comentarios como: “yo no sabía que ustedes vendían computadoras gaming...”, “vende portátiles HP Omen...”; entre otros. También una queja muy frecuente era que las personas no encontraban las tiendas (sala de ventas) “los busqué en Google y no los encontré”.

Una auditoria rápida de medios digitales se encontró que faltaba definir bien la categoría de la empresa en Facebook, además de configurar bien el campo de “donde estamos”, así como también los campos “descripción” e “información general”, así como “historia”. Lo anterior mostro muchas falencias en canales digitales que debía ser corregido.

La reunión continuaba...

La reunión transcurría, donde salieron temas que para algunos socios eran nuevos, como el tema de las falencias mostradas en medios digitales e incluso errores básicos en la comunicación de marca en toda la publicidad. Un término nuevo que se mencionó en la reunión fue: “posicionamiento local” o “SEO local”, que es hacer visible la empresa o tienda física en Google o Google Maps según palabra clave que describa la empresa al momento de realizar dicha búsqueda. Lo anterior quedo reforzado con la información que tuvieron acceso en las gráficas siguientes:

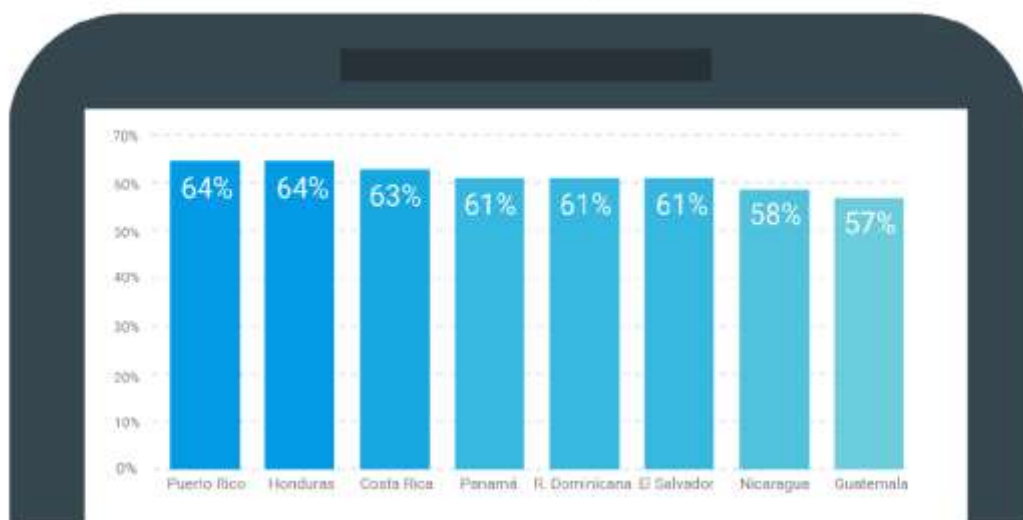


GRÁFICA 1 Búsqueda en Internet en Centro América y Republica Dominicana

Fuente:

<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es419/recursosyherramientas/b%C3%BAsqueda/centroamerica-y-el-caribe-en-linea-como-llegar-las-nuevas-audiencias-digitales/>

Las búsquedas móviles son mayoría
en Centroamérica y Caribe



GRÁFICA 2 Búsquedas móviles en Internet en Centro América y Republica Dominicana

Fuente:

<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es419/recursosyherramientas/b%C3%BAsqueda/centroamerica-y-el-caribe-en-linea-como-llegar-las-nuevas-audiencias-digitales/>

En 2019 los más jóvenes suponen **78%** de la población de Guatemala



GRÁFICA 3 Porcentaje de población joven en Guatemala

Fuente: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/insights/guatemala-mas-conectada-que-nunca/>

Después de ver la anterior información notaron que el SEO local era inexistente, también notaron que el SEO del sitio web era nulo. La comunicación publicitaria mostraba también que en los mensajes no se diferenciaba de la competencia.

El servicio al cliente en preventa, venta y postventa era muy aceptado por los clientes eso hacía que los clientes recomendaran a la empresa, un punto positivo ante todo lo negativo expuesto.

Con base a lo anterior, los socios se plantearon como objetivo fortalecer su presencia online, sin embargo, desean hacerlo de la mejor forma posible, por lo tanto, quieren ver un plan de mercadeo, que contenga y defina lo siguiente:

- Medios online
- Medios offline
- Presupuesto
- Estructura organizacional necesaria
- Campaña publicitaria
- Estrategia de venta

Consultoría

Teniendo los antecedentes de la sesión de trabajo celebrada, se preguntaron todos los socios; que usted como estudiante del último año de la carrera de administración de empresas plan fin de semana, y experto en marketing, podría ayudarlos a elaborar dicho plan.

CASO 2



HOTEL CONTINENTAL



INTRODUCCIÓN

El Hotel Continental presta sus servicios de alojamiento, restaurante, y salones de usos múltiples; este mercado en el que se desenvuelve es muy competitivo, y hoy en día se ve afectado por el Covid-19, ya que no ha podido operar estos 6 meses de estado de calamidad, dejando como consecuencias bajas en sus finanzas; dicha pandemia ha causado una profunda conmoción en la economía y la sociedad. En Guatemala, el sector turismo sigue avanzando en las fases de reapertura a la nueva realidad obligada por la COVID-19, y actualmente el sector hotelero ya ofrece sus servicios bajo estrictas medidas de atención para evitar el contagio y la propagación del virus, por lo cual Hotel Continental necesita de estrategias para operar frente a la nueva modalidad para atraer más huéspedes y comensales ahora que las restricciones son menores.

El sector hotelero puede operar con accesos prohibidos en áreas sociales, servicio de comida en la habitación o mesas al aire libre, permitir una persona por cada 4 metros cuadrados, son parte de las medidas que el gobierno ha emitido para la reactivación de hoteles en municipios en alerta máxima por contagios de COVID-19. Por lo tanto, el presente informe tiene como objetivo analizar el modelo actual de negocios del Hotel Continental que ayude a establecer estrategias para enfrentar la situación del COVID-19.

Para una mejor comprensión el informe se estructura estructurado en dos capítulos, los cuales están integrados de la siguiente forma:

En el capítulo I, se encuentra el planteamiento del caso, el cual está conformado por la descripción del caso, el marco teórico, el diagnóstico de la matriz FODA, la definición del problema y por último las causas y efectos del problema. En el capítulo II, en encuentra el desarrollo del caso, donde se presenta el planteamiento de las alternativas de solución y la solución óptima.

Se finaliza el informe con las conclusiones y recomendaciones, así como también se presenta la lista de literatura citada y consultada, que constituye la fundamentación teórica de la misma.

OBJETIVOS

Objetivo general

Analizar el modelo actual de negocios del Hotel Continental que ayude a establecer estrategias para enfrentar la situación del COVID-19.

Objetivos específicos

- Identificar estrategias de negocios convenientes para la unidad hotelera.
- Sugerir estrategias de negocios convenientes para la unidad del restaurante del Hotel Continental.
- Identificar estrategias de negocios convenientes para la unidad de eventos del Hotel Continental.
- Sugerir estrategias de negocios convenientes para la unidad de turismo del Hotel Continental.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del caso

El propietario del Hotel Continental, Don Ernesto Guevara, convoco una reunión con su personal de confianza, para poder analizar la situación actual ocasionada por la pandemia Covid-19 y el impacto que ha tenido en las empresas hoteleras durante seis meses, lo cual ha ocasionado una operación casi nula.

El hotel es fundado en el año 2010, lleva 10 años prestándole sus servicios tanto a guatemaltecos como extranjeros, está ubicado en el departamento de Chiquimula, en un terreno muy amplio, el edificio cuenta con 12 pisos; con abundantes áreas verdes, jardín con áreas de descanso y de estar; parqueo tipo playa y subterráneo; 8 salones para eventos de diferentes capacidades; piscina techada y al aire libre; un pequeño gimnasio; 2 áreas para restaurante.

El hotel cuenta con 60 habitaciones divididas entre habitaciones individuales, dobles, triples y suites, cada una cuenta con baño privado, agua caliente, camas confortables, aire acondicionado, y en las suites cuentan con una caja de seguridad, televisión con cable, teléfono, reloj despertador entre otros beneficios.

El hotel también cuenta con el servicio de restaurante, el cual está dividido en dos: uno en la planta baja del hotel y otro en la planta alta, el cual ofrece servicio tanto a nivel externo, donde se atiende a las personas que llega con el único propósito de consumir, así como servicio interno, para todos los huéspedes. Actualmente, la empresa implementó el servicio a domicilio, lo cual sirvió para mitigar un poco el impacto, sin embargo, no fue suficiente.

El servicio de salones de usos múltiples que están divididos en 8 salones, este ha sido uno de los factores de éxito del hotel, donde las principales actividades que se celebran son cumpleaños, bodas y eventos corporativos.

Y el último servicio que es el alquiler de varios equipos como de sonido, mobiliario Premium, cañonera y de una pantalla gigante. Las decisiones gubernamentales ante el COVID-19 han afectado fuertemente a las empresas, algunas más que otras, en el caso del Hotel Continental, desde marzo del presente año, donde se reportó la primera persona infecta en Guatemala, el impacto ha sido muy grande, mostrando resultados del 10 al 20% máximo del total de los ingresos de una operación normal, lo cual significa que se redujo operaciones hasta casi un 90%.

Entre todas las medidas tomadas por el gobierno de Guatemala, trajo un impacto grande en la operación de las empresas, siendo una de ellas el hotel Continental. Entre el impacto de las medidas, se mencionan:

- La libre locomoción lo que produjo una reducción del turismo interno nacional, que generaba hospedaje en el hotel.
- El toque de queda y el temor, causó una reducción en la visita de las personas, que viven en el municipio de Chiquimula, al restaurante interno con que cuenta el hotel.
- Al suspender los eventos por la aglomeración de personas, el hotel ya no puede alquilar los salones, mobiliario, entre otros.

En agosto, las medidas vigentes que el gobierno ha establecido, afectan a los hoteles de la siguiente manera:

Para restaurante se prioriza la entrega a domicilio o la entrega para llevar; aforo calculado a una persona por cada 4 metros cuadrados del área de servicio; se permite la apertura de mesas con aforo al 25% adentro, sin aire acondicionado y con puertas/ventanas abiertas, y 50% al aire libre, solo permitiendo grupos de menos de 10 personas. No se permiten personas de alto riesgo o mayores de 60 años.

Para Hotel se tiene ocupación con las siguientes limitaciones: a) sin acceso a áreas sociales y b) servicio de comida en habitación o mesas al aire libre permitiendo una persona por cada 4 metros cuadrados.

Don Ernesto Guevara tenía claro que su Hotel posee cuatro unidades de negocios: hotel (hospedaje); los eventos, restaurante bar y alquileres varios. De ellos, el hotel y restaurante eran los únicos que generaban ingresos a Hotel Continental; y se preguntaba cómo podía atraer a más huéspedes y comensales ahora que las restricciones de movilidad eran menores. Por otro lado, se pregunta cómo prepararse para la nueva normalidad y condiciones económicas imperantes para el resto del año y el año 2021 y ¿Qué estrategias de negocios debe considerar? Esto con el fin de continuar con las operaciones que le permitan vender y cubrir su punto de equilibrio y por supuesto generar rentabilidad, así como continuar siendo el líder en la región nororiental del país.

1.2 Marco Teórico

“En la actualidad ser competitivos es vital para el éxito de las MIPYME al construir una referencia de la capacidad de anticipación y respuesta a los retos del entorno. Para mejorar su competitividad tienen necesidad de adecuar tanto sus estrategias como su estructura organizativa y su forma de gestión al entorno dinámico de la economía actual, lo cual supone asumir una actitud de cambio. El apoyo de las organizaciones e instituciones externas, entre ellas la universidad, es un pilar importante.

Lograr que las MIPYME apliquen mejoras sustanciales en sus conocimientos, habilidades y capacidades que le permitan incrementar el éxito, a través de la transferencia de herramientas, que empresas basadas en el uso intensivo del conocimiento y tecnología han logrado implantar, al migrar desde los viejos modelos de administración hacia modelos que enfatizan en la gestión del conocimiento y la

innovación como principales fuentes de la competitividad empresarial, tiene como eje central el Modelo de Negocios.

Un elemento importante pero generalmente poco manejado en la MYPIME es el relacionado con Modelo de Negocios, muchas veces enmascarado o confundido dentro de los Planes de Negocio o dentro de los Sistemas de Emprendedores. Básicamente un modelo de negocios nos indica de qué se trata nuestro negocio, en que se diferencia de los competidores y cómo va generar ingresos mediante sus ventajas competitivas.

1.2.1 Modelos de Negocios

La esencia de un modelo de negocio de éxito es un diseño lógico, que abarque todos y cada uno de los límites de la empresa. Un modelo de negocio de éxito es aquel que garantiza creación de valor para todas las partes implicadas al tiempo que tiene el foco en la empresa.

Un modelo de negocios consiste en un conjunto de activos, actividades y una estructura de gobierno de los activos que busca construir ciclos virtuosos y al tiempo debilitar la de los competidores. El papel de un modelo de negocio no es únicamente incrementar los beneficios afectando directamente el precio, volumen o coste a través de los ciclos virtuosos que genera, sino también deteriorar y, si es posible, interrumpir los ciclos de los competidores.”¹⁴

a) Fuerza del mercado

- “Cuestiones de mercado: Identifica los aspectos que impulsan y transforman el mercado desde el punto de vista del cliente y la oferta.
- Segmentos de mercado: Identifica los principales segmentos de mercado, describe su capacidad generadora e intenta descubrir nuevos segmentos.

¹⁴ Víctor Molina, María Armenteros y Sandra López, Modelo de negocio e innovación (México, D. F.: Plaza y Valdés Editores, 2014), pp. 39-40.

- Necesidades y demandas: Refleja las necesidades del mercado y estudia el grado en que están atendidas.
- Costes de cambio: Describe los elementos relacionados con el cambio de los clientes a la competencia.
- Capacidad generadora de ingresos: Identifica los elementos relacionados con la capacidad generadora de ingresos y de fijación de precios.

b) Fuerza de la industria

- Competidores (incumbentes): Identifica a los competidores incumbentes y sus puntos fuertes relativos.
- Nuevos jugadores (tiburones): Identifica a los nuevos jugadores especuladores y determina si compiten con un modelo de negocio diferente al tuyo.
- Productos y servicios sustitutos: Describe los posibles sustitutos de tus ofertas, incluidos los que proceden de otros mercados e industrias.
- Proveedores y otros actores de la cadena de valor: Describe a los principales incumbentes de la cadena de valor de tu mercado e identifica nuevos jugadores emergentes.
- Inversores: Especifica los actores que pueden influir en la empresa y el modelo de negocio.

c) Tendencias clave

- Tendencias tecnológicas: Identifica las tendencias tecnológicas que podrían poner en peligro tu modelo de negocio o permitir su evolución o mejora.
- Tendencias normalizadoras: Describe las normativas y tendencias normalizadoras que afectan al modelo de negocio.
- Tendencias sociales y culturales: Identifica las principales tendencias sociales que podrían afectar al modelo de negocio.
- Tendencias socioeconómicas: Describe las principales tendencias socioeconómicas para tu modelo de negocio.

d) Fuerzas macroeconómicas

- Condiciones del mercado global: Esboza las condiciones generales actuales desde una perspectiva macroeconómica.
- Mercados de capital: Describe las condiciones actuales del mercado de capitales con relación a tus necesidades de capital.
- Productos básicos y otros recursos: Resalta los precios actuales y las tendencias de precios de los recursos necesarios para tu modelo de negocio.
- Infraestructura económica: Describe la infraestructura económica de tu mercado.”¹⁵

1.2.2 Tipos de modelos de negocios

Hay personas que confunden lo que significa modelo de negocio con línea de negocio y con idea de negocio. Lo cierto es que existen seis tipos de modelos de negocio, no existen más, en cambio, hay cientos de miles de líneas de negocio, cada modelo de negocio es distinto. Algunos modelos de negocios innovadores existentes se pueden mencionar:

- Modelo de negocio de cola larga.
- Modelo de negocio de Cebo y anzuelo.
- Modelo de negocio de plataformas multilaterales.
- Modelo de negocio disruptivo.
- Modelo de negocio de afiliación.
- Modelo de negocio de franquicia o licencia.
- Modelo de negocio de suscripción.

Es este caso nos enfocaremos específicamente en el modelo de negocio disruptivo debido a que es la más adecuada para el tiempo en el que actualmente estamos. “Por su parte, la innovación disruptiva surge como respuesta a un ambiente de intensos cambios y el deseo de conquistar nuevos nichos de mercado, desarrollando modelos de negocio innovadores y que apuntan a la satisfacción de los

¹⁵ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Generación de modelos de negocio. (España: Grupo Planeta Spain, 2013), pp. 202-208.

consumidores, impactando así los mercados al desplazar a empresas ya establecidas.

La mayor parte de las empresas disruptivas de hoy han adoptado un modelo de negocio y una cultura empresarial altamente diferenciadora en su entorno, lo que fomenta la colaboración entre los mismos competidores y les permite tener ventaja frente al marco regulatorio. Este pensamiento disruptivo diseña nuevas estrategias de marketing y gestión empresarial, proporcionando éxito y fomentando la creatividad, lo que busca crear valor en los bienes y servicios que se prestan, todo ello potencializado con el uso de la tecnología.”¹⁶

“La globalización y evolución acelerada de nuestra sociedad, ha determinado cambios de toda índole en los propios negocios y la forma de llevarlos a cabo. Ello determina dotarnos, aunque sea de manera básica, de los conocimientos modernos de gestión empresarial de los cuales el marketing forma parte. En general se puede señalar que en mayor o menor medida todas las empresas llevan a cabo acciones de mercadotecnia de forma más o menos consciente.”¹⁷

1.3 Diagnóstico de Matriz FODA

Para conocer la situación actual de Hotelería Continental se realizó un análisis FODA y así identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa hotelera.

1.3.1 Fortalezas

- Experiencia en el mercado
- Amplias y agradables instalaciones
- Ubicación estratégica

¹⁶ Diana Varón, Diana Rodríguez, Eder Andrade, Daniel Benavides y Hames Polanco, La disrupción digital (I): modelos de negocio, innovación, conocimiento y tecnología (Colombia: Vector 12, 2017), p. 23.

¹⁷ Fundación Acción Contra el Hambre, Marketing en tiempos de crisis para personas emprendedoras (Unión Europea, 2017-2013), p.7.

- Diversidad de servicios
- Salones para todo tipo de eventos.
- Arrendamiento de mobiliario y equipo.
- Precios accesibles en el ámbito hotelero.

1.3.2 Oportunidades

- Atraer mayor cantidad de clientes.
- Aumentar el nivel de ingresos.
- Mayor participación en el mercado.
- Desarrollo de competencias digitales.
- Crecimiento empresarial.
- Atracción del turismo nacional e internacional.

1.3.3 Debilidades

- Disminución de las operaciones.
- Disminución de las ventas.
- Reducción de las actividades hoteleras en un 90%.
- Incertidumbre laboral.
- Pocos fondos de apoyo.
- Falta de adaptación al cambio.

1.3.4 Amenazas

- Mayor impacto económico.
- Incumplimiento de compromisos comerciales.
- Desempleo laboral.
- Poca necesidad de alojamiento.
- Prohibición de aglomeración de personas.
- Falta de confianza por parte de los clientes.
- Restricciones en el ámbito hotelero por disposiciones gubernamentales.

1.4 Definición del problema

La coyuntura ocasionada por la pandemia del Covid-19 impacta al hotel Continental provocando que las ventas totales máximas sean del 10 al 20%, lo que significa que sus operaciones han reducido hasta casi un 90%.

1.5 Causas del problema

- La pandemia covid-19.
- Las restricciones gubernamentales.
- Falta de enfoque en las medidas sanitarias.
- Reacción tardía ante situación del Covid-19.
- Pocas estrategias para las unidades de negocio del Hotel Continental.

1.6 Efectos del problema

- Inseguridad de los clientes por el riesgo de contagio.
- Disminución de ventas.
- Disminución de reservaciones de eventos.
- Baja participación en el mercado.
- Poca afluencia de clientes.

CAPITULO II

DESARROLLO DEL CASO

2.1 Planteamiento de alternativas de solución

2.1.1 Estrategias de negocios convenientes para el sector hotelero

Debido a la crisis inevitable que enfrenta la industria hotelera, derivado del coronavirus; es importante gestionar las situaciones críticas de la mejor manera posible que ayuden a tener opciones para estabilizar el mercado y tratar la manera en que los daños que impacten a una empresa sean los menores posibles. A continuación, se dan posibles soluciones que podría implementar Hotel Continental para mejorar la situación actual.

a) Alternativa 1: Alianzas estratégicas con empresas del ramo farmacéutico

Una alianza puede definirse como la unión de personas, empresas o países, mediante la cual se da un compromiso de ayuda o apoyo mutuo para lograr un fin determinado, con beneficios similares para las partes que la conforman. Por otra parte, una estrategia es un plan de acción que define como una organización usará sus recursos tangibles e intangibles, para lograr una mayor ventaja competitiva en el medio ambiente de los negocios en el que se desarrolla.

Las alianzas estratégicas son, hoy en día, una modalidad a la que recurren cada vez más empresas para compartir recursos desarrollados y abundantes en una empresa, y escasos en otra; tanto en el aspecto financiero y de personal, como en las áreas comercial, técnica, tecnológica, fondos, inversiones, credibilidad, prestigio y sistemas establecidos de distribución a nivel nacional e internacional.

Las alianzas estratégicas establecen relaciones profesionales entre marcas; en el caso concreto de Hotel Continental, establecer contacto con organizaciones con las que compartan objetivos podría aumentar la visita de clientes al hotel. Las empresas

del ramo farmacéutico mensualmente envían a sus colaboradores al interior del país para realizar visitas médicas o de farmacia, estas se realizan casi siempre una vez al mes, con el fin de darle seguimiento a sus productos; estas empresas costean el hospedaje de sus colaboradores.

Por ello, Hotel Continental podría realizar una alianza con este tipo de empresas, dándoles una tarifa aún menor con la que cuentan actualmente, dándoles opción a que si desean agregar la comida para sus visitantes, ésta también les saldrá a un menor precio que para el resto de los huéspedes o las personas que solo hacen uso del restaurante; esto será de beneficio para las empresas farmacéuticas, ya ellos tienen que cubrir los viáticos de sus visitantes; pero será aun de más beneficio para el Hotel porque ellos estarían asegurando los ingresos económicos no solo del hospedaje de estos clientes, sino también lo que es el consumo de alimentos por parte de estas personas.

b) Alternativa 2: Ajustar los gastos y plantearse metas comerciales alcanzables

Se deben reevaluar los diferentes gastos del hotel, como el marketing, las nóminas y los costos fijos. Es primordial desarrollar un plan detallado para gestionar el problema de las cancelaciones y modificaciones, la escasa cantidad de reservas y los canales de distribución.

Para empezar, aunque no debe dejar de lado el marketing, sí es conveniente evaluar bien en que medio se va a invertir. Es importante estudiar su mercado y sus segmentos de viajeros; así podrá planear su estrategia de marketing para el momento adecuado. En lo que respecta los gastos de la nómina es necesario replantearse, ya que el hotel no tendrá la misma afluencia de huéspedes, y seguramente ya no requerirán de todo el personal con el que contaban.

Phocuswire afirma que, si un hotel quiere asegurar su éxito en el futuro y conseguir sobrevivir, es fundamental que aparezca en tantos canales de reserva como pueda y

con la mayor cantidad de información posible. Así conseguirá poseer el control total de la red de distribución, aumentar su visibilidad online y encontrar el balance perfecto entre canales de distribución directos e indirectos.

También es de suma importancia revisar y efectuar gestiones urgentes para disminuir y/o flexibilizar en la medida de lo posible la estructura de costos fijos del hotel, dado que caídas muy abruptas en sus ingresos pueden provocar serios problemas de viabilidad financiera en el corto plazo. En este sentido, poder controlar el Apalancamiento Operativo puede marcar la diferencia entre adaptarse o, literalmente, morir. Por eso es más que urgente tener evaluar el punto de equilibrio de su negocio, es decir, determinar la venta mínima necesaria para cubrir sus costos variables y costos fijos. En función de lo anterior será necesario fijar metas comerciales alcanzables de corto, mediano y largo plazo.

Del mismo modo, hay que evitar adquirir deudas con un valor de cuota elevado, que comprometa la capacidad de pago de corto plazo de la empresa (liquidez). Y, por último, nunca, pero ahora menos que nunca, invertir en nuevos proyectos, o negocios en áreas que se desconocen.

c) Alternativa 3: Valor agregado a los huéspedes del hotel.

El valor agregado es el adicional que se le ofrece al cliente por la compra de un de un productos o servicio. El objetivo es que el cliente sienta que está obteniendo mayores beneficios. Usualmente, el valor agregado es una característica poco común en las empresas. En la medida que una empresa sea capaz de crear un producto o servicio que ofrezca un valor agregado tendrá mayor potencial de crecimiento. Esto no implica que aquellas empresas que ya están en marcha no puedan generar valor agregado. Es más, están en la obligación de hacerlo para diferenciarse de su competencia.

La atención al cliente es una estrategia efectiva para darle valor agregado al hotel. Desde una, sonrisa, un trato amable hasta obsequios de cortesía a los compradores pueden servir como diferenciador de la competencia.

Dado la actual situación del Covid-19, todas las cadenas de hoteles en estos momentos se encuentran lanzando publicidad por todos los medios posibles, esto con el fin de atraer a los clientes al hotel y así querer acaparar el mercado; por ello es que el Hotel Continental debe de hacer la diferencia de la competencia y hacer énfasis en mostrar por medio su publicidad el valor agredo que ofrece a sus clientes, debe de transmitir que la estadía en el Hotel será algo diferente a sus experiencias en otros hoteles.

Para que el cliente vaya sintiendo la percepción de que lo publica el Hotel certero y que si se diferencia de los demás, debe de empezar el buen trato desde el inicio de la reservación, deben de ser eficiente la atención al cliente y contactarse con los posibles clientes lo más rápido que se pueda, ya habiendo ganado un cliente más, los colaboradores del Hotel deben de hacer inolvidable para el huésped su estadía, deben de ser amables y a la vez darle solución inmediata a cualquier petición o reclamo del cliente; al haber finalizado la estadía del clientes se le puede invitar a responder un cuestionario donde cuente que tan grata fue su visitar al Hotel, y luego de esto se puede hacer públicas las opiniones acertadas de los clientes, para que los nuevos posibles clientes vean como hace la diferencia Hotel Continental del resto de hoteles y así se decidan por escoger a este de entre el resto de los demás.

d) Solución óptima: Atraer al Hotel a la mayor parte de los turistas guatemaltecos que visiten Chiquimula y sus alrededores

Se entiende por turismo interno los viajes realizados, con fines turísticos, por los residentes de un país, sean nacionales o extranjeros, dentro del territorio nacional. A los fines estadísticos no se computan como turismo interno los viajes cuya duración no pase de un día, pues estos son generalmente viajes de negocios o de trámites administrativos.

El turismo interno se produce generalmente por visitas a sitios de interés turísticos con infraestructuras organizadas para atender y recibir turistas y en los cuales el actor consiga un cambio de ambiente en relación al que existe en el lugar de su habitual residencia. Es el caso de los habitantes de países con estación de invierno cuando se desplazan, en su propio país a sitios con playas.

El turismo interno también se produce por motivos de salud, por peregrinaciones religiosas, por asistencia a congresos y convenciones, por ferias regionales, por eventos deportivos o por muchas otras causas.

El turismo interno ayuda en sumo grado a las economías regionales pues crea un reciclaje monetario productor de actividades que a su vez producen empleos y hace rotar la producción regional. El estado debe en coordinación con las actividades privadas promover el turismo interno mediante campañas bien orientadas y desarrollar acciones especiales que ayuden a que este se desarrolle y haga crecer la oferta para satisfacer la demanda y poner a rodar la bola del desarrollo económico. El turismo interno debe ser debidamente estimulado con promociones publicitarias de importancia y programas educativos que estimulen en la población el interés por el conocimiento del país.

Hotel Continental debe de enfocarse en atraer este tipo de clientes, claro cuando ya todos los centros turísticos se hayan reabriendo y las iglesias puedan iniciar nuevamente con sus celebraciones, dado que Chiquimula es un departamento con varios lugares turísticos, por ejemplo el volcán de Ipala, la basílica de Esquipulas, entre otros lugares visitados frecuentemente por personas nacionales, dado que por encontrarse en un punto medio de todos estos lugares o bien por estar de paso cuando las personas ya van de retorno para sus hogares y necesitan un lugar para pasar la noche, el Hotel debe de enfocarse en atraer a estos clientes.

Una estrategia que funcionaria sería la de ofrecer descuentos especiales a las personas que hagan constar que vienen de visitar un centro turístico. Se les puede obsequiar un desayuno por hospedarse una noche, una segunda noche a mitad de precio; si se implementan estas ofertas sin duda alguna los turistas se van a hospedar en el hotel y esto sería una buena fuente de ingresos para hotel y que este a su vez se vaya recuperando poco a poco de la situación en la que se encuentra.

2.1.2 Estrategias de negocios convenientes para el sector del restaurante

Para don Ernesto Guevara propietario de Hotel Continental es muy importante prepararse para la nueva normalidad debido a la situación actual de Covid-19 y encontrar estrategias de negocios convenientes para obtener ganancias e ir posicionándose nuevamente en el mercado después de varios meses con nula operación.

Para dar aporte a este objetivo se presentan las alternativas de solución donde se analizarán estrategias más convenientes para regresar a la nueva normalidad y así poder dar a los clientes calidad, seguridad y buen servicio.

a) Alternativa 1: Email marketing para una comunicación con los consumidores del Restaurante de Hotel Continental

La campaña de marketing es una excelente forma de conectarse con el público no solo para vender. En Email Marketing, la hipersegmentación es una posibilidad casi limitada, en los formularios de suscripción, se puede incluir campos básicos como el Nombre o el Email, pero también podrías solicitar información más específica: barrio, número de teléfono o saber si el suscriptor vive cerca del negocio cuanto más conozcas a tu suscriptor, más personalizados podrán ser tus correos, por lo tanto la posibilidad de convertirlos en clientes fieles también crece.

Enviar un succulento Email de bienvenida haciéndoles saber a tus nuevos suscriptores que es un gusto se hayan sumado a la comunidad del restaurante,

especialmente en las circunstancias que se están viviendo a nivel mundial por el Covid-19. Así mismo transmitirles confianza indicándoles todas las medidas de sanitización.

Por este medio se debe explotar los productos, por tal razón el contenido debe incluir imágenes que impacten al consumidor de acuerdo a cada segmento, se debe actualizar fotos del lugar, productos y comida, agregando precio y stock e incluir alguna promoción en la primera compra. Se debe de planificar y calendarizar el envío de los emails sin agobiar a los suscriptores, recomendando que estos sean regulares y con contenido que se quiera sobresalir.

El objetivo del Email marketing es mostrar cercanía y empatía con un contexto de cambio y seguridad, pues este envía y mide, envía y analiza, envía y optimiza, estas campañas son eslabones para lograr los objetivos del Restaurante, se recomienda el mapa de color ya que este ayuda de una forma visual identificar rápidamente cuales fueron los enlaces por lo que se han interesado más los suscriptores y cuáles no, es una excelente herramienta para tomar decisiones en los próximos mails.

b) Alternativa 2: Uso de redes sociales de forma inteligente para atraer a los consumidores al Restaurante de Hotel Continental

Hoy en día las redes sociales forman parte de nuestra vida diaria gracias a los teléfonos inteligentes, la viralidad y la capacidad de interacción que proporcionan las plataformas sociales hacen que sea uno de los mejores canales para dar a conocer los servicios y productos y a la vez generar engagement con los usuarios ya que es una excelente herramienta del marketing y hay que saberlo exprimir al máximo.

Las imprescindibles: Facebook, Instagram y Twitter, son las tres redes sociales con las que cuentan un mayor número de usuarios activos y son las que pueden ofrecer más ventajas en el ámbito de restaurante. Los aspectos a considerar para la publicación en redes sociales son:

- Carta o menú, se debe hacerle saber al cliente que pueden seguirte por medio de las redes sociales indicándoles en tu carta o menú cuales son los perfiles sociales del Restaurante.
- Publicaciones diarias, se debe mostrar fotos o gifts de los platos, el Instituto Max Planch llevo a cabo una investigación que demuestra que basta con ver un plato de comida apetitoso para que el apetito se estimule. Por tal razón en las redes sociales debe publicar los mejores platos en las horas previas a comer y no solo ayudaran a generar engagement con tus seguidores sino también a abrirles el apetito y lograr que deseen acudir al Restaurante para degustar del plato.
- Organizar concursos y sorteos, estos son un recurso perfecto para hacer branding, dar a conocer tu producto y seguidores en redes sociales, además los seguidores son atraídos por las promociones y premios, si se ofrece un buen beneficio es suficientemente valiosa para tu cliente potencial no se podrán resistir a participar.
- Utilizar Hashtang populares en las publicaciones, Instagram y Twiter son las dos redes sociales con las que más hashtang cobran más relevancia y se puede ganar visibilidad.
- Graba videos desde la cocina, tanto Facebook, Instagram o Twiter ofrecen herramienta para grabar videos en directo y mostrar cualquier acontecimiento en tiempo real.
- Analizar bien los perfiles en las redes sociales, conocer en número de seguidores y revisar en engagement que está generando las publicaciones.

c) Alternativa 3: Implementación de Código QR para evitar contacto físico entre el consumidor y colaborador

La nueva normalidad a la que nos enfrentamos poco a poco formara cada vez parte de la vida cotidiana, aunque la tecnología QR ya existía antes de la pandemia los

códigos QR han experimentado un notable auge como herramienta para evitar el contacto físico directo pues funciona en entre el mundo físico y digital.

Celia Altolaquirre, Coordinadora de Operaciones en Imaginads Advertisement, dice que estos códigos se empleaban, sobre todo, para verificar los billetes de avión o de tren. “Se usaban de manera residual, colocándolos en un lineal o en un escaparte simplemente para poner un precio. Era todo mucho más simple y básico, pero con esta necesidad, estamos redescubriendo el QR y la posibilidad de tener infinidad de información en el propio móvil.”

Debido al coronavirus y la necesidad de evitar el contacto físico para reducir el riesgo de contagios, los códigos QR se presentan como una sencilla solución y complemento a las medidas de seguridad instauradas en los distintos sectores de la economía, el código carta es un proyecto que permite digitalizar las cartas de los restaurantes el cual fue fundado por Oscar de la Huerga.

Lo cierto es que se trata de una herramienta que está demostrando cada vez más su utilidad y que, además, no necesita una gran infraestructura tecnológica. En la mayoría de los casos, tan solo se necesita un ordenador y conexión a internet para que los responsables de los establecimientos puedan gestionar ellos mismos la actualización de la información en función de sus necesidades. “Se trata de un soporte muy barato que constituye un arma muy poderosa para hacer frente a los retos de las grandes compañías.”

Los códigos QR se pueden implementar en carteles, paredes y mesas con pegatina, incluso proyectarlos en el suelo ya que, en sustitución del menú impreso tradicional, nos mostrarán la oferta culinaria del Restaurante. “Buscábamos hacer el proceso más ágil y como casi todos los móviles tienen lector de QR integrado, es más sencillo. Teníamos que diseñar la experiencia de usuario, pero al mismo tiempo priorizar la comanda”, nos explica su fundador, Iñaki Román.

d) Solución Óptima: Implementación de código QR para evitar contacto físico entre consumidores y colaboradores

El código QR es una herramienta que está demostrando cada vez más su utilidad y que, además, no necesita una gran infraestructura tecnológica. En la mayoría de los casos, tan solo se necesita un ordenador y conexión a internet para que los responsables de los establecimientos puedan gestionar ellos mismos la actualización de la información en función de sus necesidades. Muchos comercios han prestado atención a esta tecnología y el interés por estos códigos también se ha disparado entre los usuarios ante la necesidad de adaptarse a la nueva normalidad, esta tendencia se ha podido apreciar también en el terreno de las aplicaciones. Ya son pocos los usuarios cuyos smartphones carecen de lector de códigos QR en las cámaras, pero quienes aún no cuentan con ello han optado por descargar una app que les permita obtener dicha funcionalidad en sus dispositivos.

El incremento en la demanda de los códigos QR está generando impacto también en otras áreas. La tendencia a eliminar las cartas de restaurantes impresas y su migración al entorno digital obliga a repensar la presentación visual de los elementos, las experiencias de usuarios o los diseños responsive adaptadas a los diferentes tamaños de pantallas, algo que, sin duda, exigirá un ejercicio de imaginación por parte de los creativos.

La posibilidad de analizar la información generada por los QR en relación a variables como la ubicación, las franjas horarias o los productos más demandados, genera datos de gran valor que se pueden traducir en acciones de marketing.

El uso del código QR es muy simple. El cliente tan solo tendrá que escanearlo en su móvil para acceder en cuestión de segundos a la carta de tu restaurante. Por otra parte, la mayoría de móviles ya tienen habilitada por defecto esta herramienta en el dispositivo. De no ser así, tu cliente tan solo tendrá que descargarse una app para usarlo. Se trata, en definitiva, de una alternativa fácil de usar y sencilla.

El código QR evitará el contacto físico de los clientes con la carta. Sin embargo, no es este el único beneficio que tiene para el sector de la hostelería. Este código no solo puede almacenar la información de la carta. También puede incluir información de interés de tu negocio para los clientes. Por tanto, se convierte en un elemento que aporta un valor añadido. Esta aplicación también hará posible que los clientes puedan acceder al menú antes de entrar al restaurante; por tanto, todo será más ágil; tanto para los clientes como para el servicio de restauración.

Minimizar el contacto físico entre personas ha demostrado ser la medida más efectiva para contener la pandemia. En el sector hostelero, la reducción de los aforos y la eliminación de elementos compartidos, como cartas, ceniceros, juegos o periódicos, ha sido clave en la recuperación de la actividad.

Los menús QR han sido una de las primeras iniciativas tecnológicas implementadas. Se trata de un menú digital, que puede ser el mismo que está disponible en la web o, incluso, con el que accedemos a las plataformas de comida a domicilio, aunque también sirve una imagen o un documento, el objetivo es reforzar la confianza de los consumidores y evitar riesgos innecesarios.

Las soluciones al usar el código QR constituyen un nuevo enfoque tecnológico de atención al público para hacer frente a las medidas higiénicas exigidas contra el nuevo coronavirus, aunque también pueden usarse con otros fines como el registro de empleados de una empresa, control de vacaciones, bajas y horarios.

Recomendar a las personas encargadas del evento que, si alguno de sus invitados tiene algún tipo de síntoma de gripe, informar que no asistirán al respectivo evento para no poner en riesgo al resto del público. Por ejemplo, se puede enviar un formulario antes del evento para que los asistentes identifiquen si tienen los síntomas del virus o no, para que cuando sea el día del evento no exista algún inconveniente y todos se sientan seguros.

e) Alternativa 5: Realización de eventos al aire libre

Debido a la situación que actualmente se vive, es necesario proponer nuevas prácticas que puedan ser de utilidad para que la economía vuelva a la normalidad y las empresas empiecen a generar las utilidades a las cuales estaban acostumbradas. Por esta razón, se recomienda que se realicen los eventos al aire libre; logrando así el distanciamiento social requerido y que las personas puedan respirar aire puro en las amplias instalaciones con que cuenta el hotel. Es importante recalcar en los clientes todas las ventajas que esto puede ocasionarles y además ser un poco flexibles en cuanto al precio del jardín para la realización de los eventos sociales.

f) Solución óptima: Contar con personal confiable y capacitado, así como las campañas publicitarias de atracción

Los eventos son parte importante del negocio del Hotel Continental; es un área que sin duda alguna había sido muy rentable hasta que llegó la pandemia a afectar este tipo de actividades. Por esta razón es fundamental alentar al personal y los asistentes a tomar medidas preventivas diarias para ayudar a prevenir la propagación de enfermedades respiratorias, como el COVID-19. Mantener al personal realmente capacitado en términos de higiene y conducta es una estrategia primordial para que el hotel se pueda reactivar en el ramo de los eventos sociales; asegurándoles a los invitados que con las medidas de higiene implementadas podrán disfrutar de un momento grato y salir de la rutina. Uno de los principales cambios que se generarán en el sector turístico es la mención explícita de la seguridad e higiene del hotel; un tema, según los expertos, tabú en las empresas hoteleras hasta la era de la pandemia.

Muchos hoteles ya muestran en sus medios de comunicación digitales la distribución segura de sus mesas, el uso de mascarillas y guantes en la cocina u otros temas que den confianza a la clientela. Los consumidores están extremadamente preocupados por los estándares de higiene, y las cadenas internacionales de hoteles tranquilizarán a los huéspedes y visitantes con amplia información sobre sus procedimientos.

El hotel Continental deberá de estar informando a su clientela por medio de una campaña efectiva de publicidad sobre los procedimientos rigurosos de limpieza; en recepción, áreas de lobby, vehículos de transporte personal, habitaciones de huéspedes, lavandería y respiraderos.

Se incluye información y fotos de la ropa protectora que usa el personal de limpieza, las reglas de higiene del personal y los procedimientos y controles de higiene para los eventos. Estas medidas incluyen:

- Tomar la temperatura de las personas antes de ingresar a los salones.
- Usar alfombras para desinfectar los zapatos.
- Lavarse las manos con frecuencia.
- Evitar el contacto cercano con personas enfermas.
- Permanecer en su hogar si está enfermo.
- Cubrirse con un pañuelo desechable al toser o estornudar, o hacerlo en la parte interna del codo.
- Limpiar y desinfectar las superficies de contacto frecuente.
- Usar una cubierta de tela para la cara en público, especialmente cuando resulta difícil mantener una distancia de al menos seis pies del resto de las personas.

2.1.3 Estrategia de negocios convenientes para la unidad de eventos

Por motivos derivados de la situación que actualmente se vive por el Covid-19, la mayoría de eventos se tuvieron que aplazar varios meses e incluso cancelarse, y a raíz de ello se han producido cambios en la manera de proceder de los mismos, así como nuevas tendencias futuras en eventos sumadas a las que ya veníamos experimentando en este 2020.

Es por ello que a continuación se brindan nuevas tendencias que el Hotel Continental debería implementar para que las personas prefieran sus instalaciones para la realización de sus eventos sociales.

a) Alternativa 1: Realizar talleres

Después de tanto tiempo en cuarentena, las personas se encuentran estresadas con deseos de salir y buscar nuevas experiencias tratando de retomar sus actividades sociales; por ello el hotel debe preocuparse por brindarle la mejor atención a los clientes, las mejores instalaciones, un personal amable y alimentos de la más alta calidad; al implementar un taller se pretende atraer el turismo interno creando talleres que ayuden a desarrollar habilidades y destrezas guiándose con la invitación y ayuda de un profesional en el tema culinario como por ejemplo invitar a un chef, en el área física con un instructor que brinde una capacitación al aire libre, etc. Esto con la idea de invitar al cliente a que visite el hotel creando experiencias memorables entre los asistentes al evento y que puedan desarrollarse siempre cuidando las medidas tomadas por el gobierno, respetando el distanciamiento social.

b) Alternativa 2: Evento nombrado “Escapada Multiaventura”

Cuando se hacen viajes de larga distancia o después de un día muy laboriosos es normal que al final del día las personas se encuentren estresadas o al terminar un evento el cansancio es evidente, lo que sería adecuado implementar una estrategia de negocios enfocada en una experiencia diferente para cada uno de los gustos ofreciendo a los participantes variedad de actividades aprovechando todo el material disponible con que cuenta el hotel para crear un ambiente placentero, cómodo y de satisfacción.

c) Alternativa 3: Creación de cocteles en apoyo a familias afectadas por el covid-19

También se puede crear una estrategia que permita el desarrollo de eventos solidarios ya que por el estatus de clientes que visitan el hotel se cree que son personas de clase media y alta que tienen las posibilidades de ayudar a los demás, se implementaría un coctel en el área verde y piscina ofreciendo diversos platillos con degustación para todo tipo de gustos, por ejemplo, en el mes de septiembre se puede incluir platillos típicos alusivos a la celebración de la independencia. Incentivando tanto a las empresas como al turismo interno a asistir a este tipo de

eventos con un número reducido de personas por supuesto, esto con el objetivo de que los participantes se sientan cómodos, puedan apoyar y al mismo tiempo salir de su rutina diaria.

d) Alternativa 4: Realización de eventos al aire libre

Debido a la situación que actualmente se vive, es necesario proponer nuevas prácticas que puedan ser de utilidad para que la economía vuelva a la normalidad y las empresas empiecen a generar las utilidades a las cuales estaban acostumbradas. Por esta razón, se recomienda que se realicen los eventos al aire libre; logrando así el distanciamiento social requerido y que las personas puedan respirar aire puro en las amplias instalaciones con que cuenta el hotel. Es importante recalcar en los clientes todas las ventajas que esto puede ocasionarles y además ser un poco flexibles en cuanto al precio del jardín para la realización de los eventos sociales.

e) Solución óptima: Evento “Escapada Multiaventura”.

Los eventos son parte importante del negocio del Hotel Continental; es un área que sin duda alguna había sido muy rentable hasta que llegó la pandemia a afectar este tipo de actividades. Por esta razón es fundamental crear nuevas estrategias de negocios implementando una variedad de actividades que brinden un momento de relajación y diversión para los participantes en estos momentos de pandemia.

Se contará con un área de relajación, masajes faciales, terapéuticos que se habilitará en uno de los salones disponibles, al mismo tiempo se ofrecerá un banquete de comida tipo bufete con diferentes opciones para diferentes gustos.

En el área de masajes relajantes se contará con música, velas aromáticas y poca iluminación creando un ambiente agradable que ayude a movilizar las contracturas o nudos para aliviar los músculos, liberar estrés, cansancio y devolverle su buen funcionamiento al cuerpo.

En los masajes faciales se incluirán distintos tipos de mascarillas para hacer una combinación con múltiples beneficios para la piel.

Se ofrecerá al aire libre paseos en bicicleta, a caballo, en la piscina poder tener un net con un balón y poder jugar voleibol acuático, así mismo la transmisión de una obra de teatro en vivo realizándola en otro salón, etc. Todo esto con la idea de que en un mismo evento se pueda atraer a todo tipo de clientes enfocándose más en el turismo interno y ejecutivo que por el momento son los más accesibles y crear una experiencia diferente, única y de gran variedad de actividades para todos los gustos ayudándoles a sentirse cómodos, tranquilos y seguros en todo momento.

Se deben incluir medidas que garanticen la seguridad de todos desde los participantes hasta los trabajadores cuando ingresen a los salones donde se brindara el servicio de spa como las siguientes:

- Tomar la temperatura de las personas antes de ingresar a los salones.
- Usar alfombras para desinfectar los zapatos.
- Limpiar y desinfectar las superficies de contacto frecuente.
- 15 personas máximas por salón.
- Cuidar el distanciamiento social.

2.1.4 Estrategias de negocios convenientes para el turismo

a) Alternativa 1: Aplicar el storytelling en las redes sociales

Según Hubspot, hoy en día los consumidores (y, entre ellos, los turistas) procesan más de 100.500 palabras digitales al día. Cada vez que desean saber algo preguntan a Google, pueden comparar precios al instante en 3 clics y no es que todos deseen ignorar los mensajes de marketing, sencillamente, ante la gran cantidad de información a la que están expuestos resulta inevitable. Por lo tanto, es necesario encontrar nuevas formas de comunicar para captar su atención y lograr que interactúen con nuestra marca.

Como bien dijo “Simon Sinek”, fundador de “Start With Why”, en TED Talk: “La gente no compra lo que vendes, compra el por qué lo vendes”

Diseñar mensajes de marketing en redes sociales teniendo en cuenta que no es efectivo describir únicamente las características de los productos o servicios que se ofrece, si no captar la atención del público objetivo y generar más engagement comentándole por qué lo que se ofrece está hecho para ellos y qué experimentará si decide comprar los productos o contratar los servicios.

En este sentido las historias tienen un poder enorme: generan empatía, transmiten confianza, son fáciles de recordar y, lo más importante, de compartir. El storytelling es justamente una técnica que permite vincular un producto o servicio con una experiencia concreta, simbólica y emotiva, a través de una historia, y, por lo tanto, aprovechar todo su potencial.

b) Alternativa 2: Enfoque en Inbound Marketing

El Inbound Marketing es una estrategia muy efectiva que puede ayudarnos a promocionar nuestros servicios a través de los medios más usados hoy en día como lo son los blogs, redes sociales y las practicas SEO bien desarrolladas.

Las estrategias de inbound marketing suelen ser más sutiles que las practicas que los anunciantes solían utilizar antes (la televisión, las llamadas por teléfono, y otras ideas que tienen que ver con el contacto directo con los clientes potenciales). Las prácticas de este tipo de marketing digital consisten en un enfoque más indirecto, el objetivo principal es convertir los visitantes de nuestro sitio web en leads, los contactos que podrían hacerse nuestros clientes a largo plazo.

Mediante esta metodología, son los propios usuarios los que acceden a la web o blog de una manera natural y no a través de un anuncio insertado de forma intrusiva como ocurre con la publicidad tradicional.

i. Acompañar al cliente durante el proceso de compra o reserva turística

En la estrategia de inbound consiste en el envío periódico de una cadena de emails a cada usuario que previamente ha visitado nuestra página, es lo que se conoce con el nombre de lead nurturing, y cuyo objetivo es preparar o madurar al potencial cliente para que este más receptivo a la hora de comprar un artículo o contratar un servicio. Todo este proceso culmina con el envío al cliente de una oferta comercial concreta por algún canal que puede ser online u offline: un email comercial, una llamada telefónica e incluso una visita del equipo de ventas.

c) Alternativa 3: Foros de marketing

Los foros de marketing proveen un ambiente positivo para potenciar las prácticas del negocio a la hora de enfrentarse con una crisis como el que actualmente está presente en el mundo, que es el coronavirus. Estos foros son ideales para los pequeños negocios y startups, los cuales ayuda a desarrollar a la empresa de una manera original y sencilla.

Los foros de marketing aumentan el tráfico web, promocionando los productos y servicios y dan un espacio de discusión que permite la innovación y la creatividad que ayudara a promocionar de mejor manera. El marketing turístico es un conjunto de estrategias y acciones que comienzan con la creación y terminan con la distribución de productos y servicios turísticos para el consumidor/turista. Al turista actual le gusta conocer antes de tomar una decisión, el nuevo turista se conecta a internet para leer las opiniones de los usuarios, para investigar y conocer las opiniones que le llevaran a elegir o descartar el destino/hotel.

El turista actual sigue opinando después de su viaje. La mayoría de los viajeros, publican su viaje en algún blog, hablan y comparten información en foros que darán información a potenciales turistas y harán tomar una decisión antes de elegir un viaje.

d) Solución óptima: Inbound Marketing Turístico

El Inbound marketing turístico está constituido por un conjunto de técnicas de marketing online donde se combinan estrategias de marketing de contenidos, social media, posicionamiento en buscadores (SEO), atracción de tráfico, conversión de clientes y automatización.

Se trata de una estrategia de marketing turístico muy valorado por empresas de todos los tamaños y sectores, por su capacidad para atraer, de una forma natural y no intrusiva, a una gran cantidad de usuarios hacia la web o blog, facilitando que un alto porcentaje de los mismos se conviertan en clientes de los productos y servicios. En el Inbound marketing son los propios clientes los que se acercan a la empresa en busca de información de su interés.

i. Inbound marketing en turismo y sus beneficios

La aplicación de la metodología inbound en el sector turístico, puede resultar un tanto riesgosa al principio, pero puede ayudar a alcanzar tres objetivos vitales para la empresa en el entorno de turismo:

- El inbound marketing ayudara a ganar prestigio como empresa o marca en el sector del turismo.
- Gracias al inbound marketing se podrá interactuar con los clientes a través de un blog de las redes sociales.
- Conseguir mucha más visibilidad y relevancia es más fácil gracias al inbound marketing en el turismo.

Y lo mejor de todo es que se puede conseguir a través de los propios medios digitales, por lo que se reducen enormemente los costos, siendo mucho más factibles la consecución de un retorno de la inversión positivo. El primer objetivo del inbound marketing es conseguir aumentar notablemente el tráfico a una web o blog corporativo o negocio online, siendo, en la forma de conseguir este aumento, donde radica la novedad y el valor agregado de esta técnica.

¿Y cuál es la diferencia destacable del inbound marketing con otras técnicas de marketing turístico? Mediante esta metodología, son los propios usuarios los que acceden a la web de una forma natural y no a través de un anuncio insertado de forma intrusiva como ocurre con la publicidad tradicional.

La forma de atraer al máximo número de personas a la página es mediante un blog de viajes o de turismo, el cual puede estar linkeado a una página web corporativa o funcionar de forma independiente, donde se van publicando, de forma periódica y constante, contenido de calidad. Es una herramienta potente y con un poder de persuasión muy eficaz, la clave está en saber elegir correctamente los contenidos.

ii. Multiplicar la visibilidad de la marca turística gracias al inbound marketing

Una vez que ya tenemos en marcha nuestro blog y tenemos claros los temas que debemos publicar, es hora de trabajar para conseguir el máximo de alcance, pues aquí es donde entra en juego dos grandes aliados:

- Las estrategias de social media (Facebook, Twitter, Instagram, etc.)
- El posicionamiento en buscadores, sobre todo, Google.

Al ser una empresa turística, se debe tener en cuenta todas las fases por las que pasa un viajero desde que se da cuenta de que tiene una necesidad hasta que termina satisfaciéndola y compartiéndola en su entorno. Por eso, es importante enfocar cada uno de los contenidos que se crea hacia la fase correspondiente del “Travel journey”.

CONCLUSIONES

- Ante la crisis que se está viviendo a nivel hotelero derivado de la pandemia provocada por el Covid-19, las estrategias que se analizaron a corto plazo más factibles para el Hotel Continental son las siguientes: realizar alianzas estratégicas con las empresas farmacéuticas, creando un vínculo con las empresas que visiten la región oriente de Guatemala a ofrecer sus productos farmacéuticos, proporcionando un precio especial para sus visitantes médicos, además de adquirir el servicio de hospedaje son personas que necesitan adquirir los alimentos del restaurante siendo esta una estrategia de doble vía.

La siguiente estrategia sería ajustar los gastos y plantearse metas comerciales alcanzables, se deben de considerar y formular nuevas metas a corto plazo estas deben ser más blandas y tener una reducción de costos de operación a lo más bajo posible esto por medio de una evaluación de costos fijos y variables para la priorización de gastos, para aprovechar al máximo los ingresos con los que aun cuenta el Hotel Continental.

La tercera estrategia a tomar en cuenta es maximizar el valor agregado para los productos y servicios con que cuenta el Hotel Continental, esto lograra una diferenciación considerable en el mercado hotelero transmitiendo a los visitantes futuros que se vean atraídos por una buena atención, solucionando todo tipo de dudas y de forma inmediata, hasta un recuerdo de su estadía en el hotel.

Por último y más importante estrategia es promover el turismo local, por ser una ruta con mucha variedad en centros turísticos y una ruta de peregrinación, esta estrategia puede ser la más factible para el Hotel Continental ofreciendo sus servicios y productos a todo aquel turista que viaje a la región oriente del país, esta estrategia ayudara económicamente incrementando sus ingresos del hotel y será de importancia para la población en el ámbito educativo y de recreación ya

que por medio de estos viajes obtendrán más conocimiento de Guatemala y sus lugares turísticos.

- Como parte de la evaluación de estrategias que le sean más convenientes al restaurante del Hotel Continental se tiene la primera: que por medio de un email marketing se le hará llegar a los consumidores de la región, este email ayudara a segmentar el mercado y obtener información importante para conocer más los gustos de los clientes y que esperan de un restaurante, este email también incluirá el menú con que se cuenta y la promoción de las medidas de seguridad e higiene que se están implementando en el restaurante y que él se sienta seguro al momento de visitarlo.

Las redes sociales en la actualidad forman parte importante de la publicidad online es por ello que se deben de aprovechar y proyectar el menú, fotografías de los platillos, organizar sorteos, darle realce a la publicación por medio de un hashtag, realizar videos en vivo de la cocina y lugares seguros del restaurante, entre otros.

Siempre como parte de la publicidad online y de utilizar la tecnología en estos tiempos de pandemia será de vital ayuda para el restaurante de Hotel Continental, generando un código QR, siendo la alternativa más efectiva y sin mayor costo alguno, es fácil de usar para los clientes y de crear para los que generen contenido para el restaurante, esto evitara que el contacto físico entre cliente y colaborador se reduzca y los procesos sean más ágiles.

- Las estrategias que se identifican para la unidad de eventos del Hotel Continental, tomando en cuenta el amplio espacio con el que se cuenta se encuentran: realizar talleres y un evento nombrado “Escapada Multiaventura” esto fomentará la convivencia familiar, luego del confinamiento es necesario tener actividades de relajación y diversión, siempre velando por la seguridad y salud de los clientes respetado el distanciamiento social y demás medidas de seguridad.

La proyección social por medio de cocteles en apoyo a los afectados por la pandemia, se considera a los clientes de un status medio y alto, siendo estos con más posibilidades de adquirir cocteles los cuales parte de ello será en beneficio de las personas afectadas, al mismo tiempo los clientes están ayudando y saliendo de su rutina degustando de este tipo de coctel en las áreas verdes del hotel.

- Entre las estrategias de negocios más convenientes para el sector turismo se encuentra: aplicar el storytelling en redes sociales, esto consiste en diseñar mensajes de marketing con el objetivo de llamar la atención del público objetivo y generar engagement, el storytelling es una técnica que permite vincular un producto o servicio con una experiencia simbólica y emotiva a través de una historia.

Como segunda estrategia se tiene tener un enfoque en inbound marketing, siendo esta muy efectiva que puede ayudar a promocionar un servicio a través de los medios más utilizados como lo es un blog, redes sociales, un SEO bien desarrollado. Este tipo de publicidad suele ser con un enfoque indirecto mediante una metodología de que los usuarios entren a una página web o un blog de una manera natural y de forma intuitiva les aparezca la publicidad tradicional.

Por último, es importante mencionar que una estrategia seria acompañar al cliente durante el proceso de compra o reserva turística de la mano con los foros de marketing, el acompañamiento dará un valor agregado al servicio del hotel puede ser de por un medio online y offline, todo esto para que él se sienta seguro. Los foros de marketing serian realizados con las pequeñas empresas turísticas ya que al turista actual le gusta conocer antes de tomar una decisión, este se conecta por la internet para leer la opinión de los usuarios de un hotel o destino turístico.

RECOMENDACIONES

- Para dar cumplimiento a la estrategia con más factibilidad a corto plazo para el Hotel Continental, se recomienda atraer al turista nacional, teniendo en cuenta que la ubicación es parte fundamental por estar en la cabecera departamental y ser un punto de partida para cualquier destino turístico de la región oriente y siendo esta una región rica en destinos turísticos y una ruta de peregrinación, es una opción para toda aquella persona que tenía planes de realizar un viaje de recreación durante este año y por la pandemia no pudo realizarlo, ahora con la apertura gradual de los centros turísticos este puede visitar lugares nacionales.
- Con respecto a la estrategia de negocios para el área de restaurante del Hotel Continental se recomienda implementar un código QR, siendo este una fuente confiable para presentar el menú y demás servicios del restaurante, evitando la mayor parte del contacto físico entre el cliente y colaborador del restaurante, convirtiéndose en una herramienta de mucha ayuda para el restaurante por su facilidad de creación de contenido como de interacción para el cliente permitiéndole contar con toda la información en su propio móvil, además de ser una herramienta bastante fácil de obtener para el restaurante.
- En las estrategias de negocios convenientes para la unidad de eventos del Hotel Continental se hace la recomendación de realizar eventos pero uno en especial que es el llamado “Escapada Multiaventura”, para aprovechar el área verde y parqueos con que cuenta el hotel, en donde los clientes pueden disfrutar de áreas de relajación, masajes faciales y terapéuticos, banquetes de comida tipo bufete, todos estos servicios se deberán de realizar respetando las medidas de prevención y propagación del Covid-19.
- Por último, se recomienda como estrategia para el área de turismo, realizar un inbound de marketing turístico, su aplicación servirá como complemento a la solución número uno siendo esta la promoción del turismo local, ya que por medio

del inbound se puede ganar prestigio como empresa en el sector turismo, se puede interactuar con el cliente por medio de un blog y en redes sociales, la visualización que se tiene de nuestra marca o empresa se logra llegar a más usuarios.

Lo mejor de aplicar esta estrategia que se logra por los propios medios digitales haciendo que los costos se reduzcan siempre con el objetivo de llegar a nuestro público objetivo, creando un tráfico web o un blog corporativo, siendo aquí donde está la novedad y el valor agregado que da la técnica.

LITERATURA CITADA Y CONSULTADA

- Fundación Acción Contra el Hambre. Marketing en tiempos de crisis para personas emprendedoras. Unión Europea, 2017-2013.
- Garduño Marcos, Marta. Las 5 ventajas principales de hacer Video Marketing. [en línea], de la página web, <http://www.geodilab.com/2017/12/19/las-5-ventajas-principales-de-hacer-video-marketing/> [Consulta: 03 de septiembre de 2020].
- Itop Tecnología y Negocio. 7 estrategias del Marketing Digital para superar la Crisis del COVID-19 en Turismo. [en línea], de la página web, <https://www.itop.es/blog/item/7-estrategias-marketing-digital-superar-crisis-covid19-turismo.html> [Consulta: 03 de septiembre de 2020].
- Adamuz, José Alejandro. Así serán los hoteles tras el coronavirus. [en línea], de la página web, https://viajes.nationalgeographic.com.es/lifestyle/asi-seran-hoteles-tras-coronavirus_15448 [Consulta: 03 de septiembre de 2020].
- Mabel Cajal Marketing y Turismo Digital. Inbound Marketing Turístico: Qué es y cómo aplicarlo para aumentar las reservas. [en línea], de la página web, <https://www.mabelcajal.com/2020/05/inbound-marketing-turismo.html/> [Consulta: 03 de septiembre de 2020].
- Molina, Víctor; Armenteros, María y López, Sandra. Modelo de negocio e innovación. México: Plaza y Valdés Editores, 2014.
- Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves. Generación de modelos de negocio. España: Grupo Planeta Spain, 2013.
- Redacción OOH Latam. 5 beneficios sobre las vallas publicitarias que te convencerán. [en línea], de la página web, <https://www.oohlatam.com/5-beneficios-sobre-las-vallas-publicitarias-que-te-convenceran/> [Consulta: 03 de septiembre de 2020].
- Trivago Business Blog. Cómo ajustar la estrategia del hotel para superar una crisis. [en línea], de la página web, <https://businessblog.trivago.com/es/estrategia-hotel-para-superar-crisis/> [Consulta: 03 de septiembre de 2020].
- Varón, Diana y otros. La disrupción digital (I): modelos de negocio, innovación, conocimiento y tecnología. Colombia: Vector 12, 2017.

APÉNDICES

APÉNDICE I

CASO ESTRATEGIA HOTEL CONTINENTAL

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PLAN FIN DE SEMANA
CURSO: SEMINARIO DE CASOS DE MERCADOTECNIA
2020, RESP. E. CALDERÓN GUZMÁN, MSc.



CASO 2 ESTRATEGIA HOTEL CONTINENTAL

Don Ernesto Guevara, propietario del hotel Continental, programó en agosto del año 2020, una reunión con su personal de confianza, para analizar la situación que se vive, ocasionada por la pandemia del Covid-19 y su mayor impacto en las empresas hoteleras. Don Ernesto se encuentra preocupado, que lleva cerca de 6 meses con casi nula operación y seguramente esto se prolongará hasta el año 2021.

1. Antecedentes de la Empresa

El hotel Continental fue fundado en el año 2010, cumpliendo ya 10 años de existencia. El mismo, se encuentra ubicado en un lugar estratégico de Chiquimula; en la ruta CA-10 con un terreno amplio, configurado en un edificio de 12 pisos; con abundantes áreas verdes, jardín con áreas de descanso y de estar; parqueo tipo playa y subterráneo; 8 salones para eventos de diferentes capacidades; piscina techada y al aire libre; un pequeño gimnasio; 2 áreas para restaurante (uno en la planta baja con un concepto familiar y el otro en la terraza con un concepto más de diversión)

2. Instalaciones y fuentes de ingreso del hotel a) Las habitaciones

El hotel cuenta con 60 habitaciones en modalidades individuales, dobles, triples y suites. Todas cuentan con baño privado, agua caliente, cama confortable, sistema central de aire acondicionado, caja de seguridad (disponible en suite solamente), televisión LED con servicio de cable, teléfono, reloj despertador, secadora de cabello, espejo de aumento, plancha y planchador; internet inalámbrico de cortesía,

batas de baño, ducha con vidrio templado o tina; cafetera con café y botellas de agua pura complementarias... y otros extras opcionales por determinado precio. A continuación, una galería de figuras e imágenes que representan los principales ambientes del hotel:

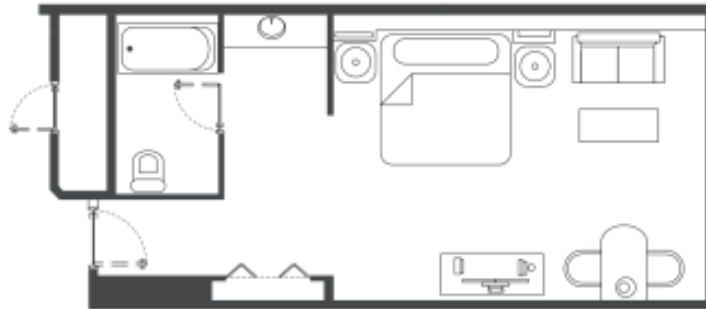


Figura 1. Plano de habitación individual



Imagen 1. Habitación individual.

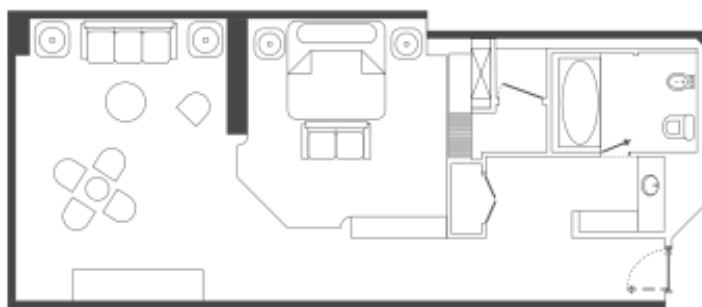


Figura 2. Plano Máster Suite



Imagen 2. Habitación Máster Suite



Imagen 3. Piscina

b) El restaurante

El hotel cuenta con su propio restaurante (planta baja y planta alta), el cual ofrece servicio tanto a nivel externo, donde se atiende a las personas que llega con el único propósito de consumir, así como servicio interno, para todos los huéspedes. La mayoría de hospedaje se ofrece con desayuno incluido, cuyo control se lleva a través de un ticket que se le entrega en el lobby del hotel, al momento de hacer check in.

c) Salones para eventos

El hotel cuenta con 8 salones para eventos, el cual ha sido uno de los factores de éxito de la empresa, pues la cantidad de ocupación es bastante alta.

Entre las principales actividades que se celebran se mencionan:

- Cumpleaños
- Bodas
- Eventos corporativos

d) Alquileres varios

El hotel ofrece para el uso de las diferentes actividades, el alquiler de:

- Sonido
- Mobiliario premium
- Cañonera
- Pantalla gigante

3. Decisiones gubernamentales ante el COVID-19

En diciembre del año 2019, se escuchó el primer caso de contagio del nuevo coronavirus SARS-CoV-2, que produce la enfermedad COVID-19, en la ciudad de Wuhan, China.

En la medida que el virus avanzaba a nivel mundial, cada gobierno tomó sus decisiones para proteger a su población.

Algunos enfocados en contener la enfermedad en sus habitantes y así tener el menor número de contagios posibles y por lo tanto de muertes, aunque esto ocasionara un impacto en la economía del país. Mientras que otros gobiernos, preferían no afectar el sistema económico, para no desacelerar el crecimiento logrado, por lo tanto, no paralizaron la actividad económica, aunque eso significara un aumento considerable en el número de contagios. Ya sea por legislación o por temor, el mundo ya no sería igual, el consumismo y rutina de vida de los habitantes de cada país, se inició a observar, y por lo tanto, su impacto en la operación de las diferentes industrias.

El resultado en las empresas, no se dio de manera uniforme, algunas fueron impactadas más que otras en sus operaciones, siendo las más afectadas, las empresas de transporte, los hoteles, agencias de viajes, operadores de turismo, etc. En el caso del hotel Continental, desde marzo del presente año, donde se reportó la primera persona infecta en Guatemala, el impacto ha sido muy grande, mostrando resultados del 10 al 20% máximo del total de las ventas de una operación normal, lo cual significa que se redujo operaciones hasta casi un 90%.

4. Medidas en Guatemala

El Gobierno de Guatemala, con fecha 16 de marzo, inicia con las medidas de cierre parcial, decretando cuarentena en todo el país, ordenando:

- La clausura de todas las fronteras
- La suspensión del transporte público, urbano y extraurbano,
- Cancelar los vuelos internacionales
- Cerrar las instituciones públicas,
- Suspender todo evento a causa de la aglomeración de personas,
- Restringiendo la actividad de las empresas
- Toque de queda a nivel nacional de 4 p.m. a 4 a.m. limitando así la libre locomoción.

En el mes de abril, de acuerdo al avance de la enfermedad, se continuo con las medidas del toque de queda, siendo ahora de 5 p.m. a 5 a.m. además, los viajes no esenciales quedaron prohibidos; y el uso de mascarilla era obligatoria a partir de esa fecha.

En mayo se aplicó un cierre total de 3 día, como medida ante el crecimiento de casos; además se decretó el cierre total en dos fines de semana completos, y la restricción en la movilidad entre departamentos; con algunas excepciones aplicadas. En junio, las empresas pudieron operar de 6 a.m. a 5 p.m. y las medidas de circulación de vehículos era de acuerdo con el número de placa: aplicado únicamente a los departamentos de Guatemala, El Progreso, Sacatepéquez y San Marcos. Además, se decretó un cierre total de operación, durante 3 días a la semana, desde el viernes hasta lunes.

En julio las disposiciones presidenciales para el país continuaron sin cambio. Sin embargo, se estableció como disposición, la autorización de la circulación de vehículos según la terminación del número de placa. En la semana del 12 al 19 de julio se aplicó la ampliación del toque de queda para el fin de semana, a partir de los sábados, desde las 2:00 p.m. hasta el lunes a las 5:00 a.m.

El gobierno anunció además la implementación de un semáforo de alerta de colores que se implementó a partir de la tercera semana de julio. Este nuevo sistema delegó la responsabilidad de las medidas sanitarias ante la pandemia a cargo de cada una de las 340 municipalidades que hay en el país. Esto significa que la pandemia quedaría en manos de los alcaldes (semana del 12 al 19 de julio).

Se presentó el funcionamiento del tablero de Alertas COVID-19 (semáforo) con una reapertura gradual (semana del 19 al 26 de julio). Se especificaron cuatro tipos de alertas por municipio:

- Roja - alta: cuando haya 55 contagios por 100 000 habitantes o más del 20 % de pruebas positivas.

- Anaranjada - alta: cuando se registren entre 25 y 54 contagios por 100 000 habitantes o los hisopados positivos sean entre el 15 y 20 %.
- Amarilla - moderada: cuando se cuenten entre 15 y 24 contagios por cada 100 000 habitantes o las pruebas de SARs-CoV-2 representen entre el 5 al 14 %.
- Verde - nueva normalidad: esta será cuando haya menos de 15 personas contagiadas por 100 000 habitantes y las pruebas positivas no superen el 5 %.

En la semana del 27 de julio al 2 de agosto, ante la implementación del tablero de Alertas COVID-19, la mayoría de los municipios se encontraban en color rojo. Chiquimula igualmente se ha mantenido en rojo o alerta máxima.

5. Impacto en el hotel Continental

Todas las medidas tomadas por el gobierno de Guatemala, trajo un impacto grande en la operación de las empresas, siendo una de ellas el hotel Continental.

Entre el impacto de las medidas, se mencionan:

- Al prohibir la libre locomoción, muchos ejecutivos que visitaban el interior del país, por motivos de negocios, ya sea para cobros, para ventas, para entrega de productos, etc. ya no lo pudieron hacer, reduciendo así el hospedaje que hacían normalmente.
- Además, la libre locomoción produjo una reducción del turismo interno nacional, que generaba hospedaje en el hotel.
- El toque de queda y el temor, causó una reducción en la visita de las personas, que viven en el municipio de Chiquimula, al restaurante interno con que cuenta el hotel.
- Al suspender los vuelos internacionales, muchos turistas extranjeros, dejaron de hospedarse en el hotel.
- Al suspender los eventos por la aglomeración de personas, el hotel ya no pudo alquilar los salones, mobiliario, sonido, etc., el cual representaba una tercera parte de los ingresos para la empresa.

- Al no tener huéspedes, el restaurante con que cuenta el hotel, se vio afectado por una reducción del consumo interno.

Además de lo anterior, se debe tener en cuenta otros factores:

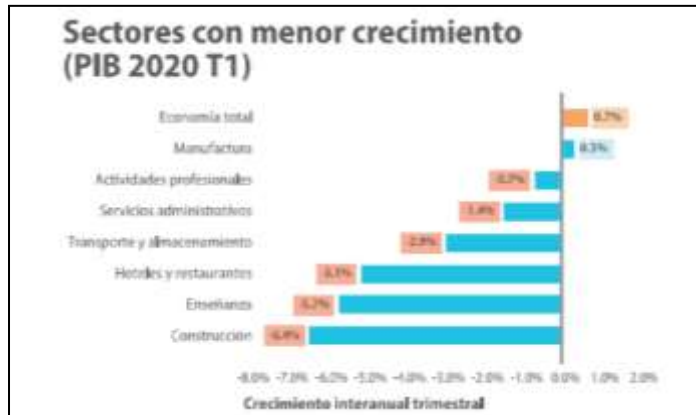
- La semana santa en el año fue afectada considerablemente, lo cual no produjo los resultados acostumbrados en el hotel.
- Se implementó el servicio a domicilio del restaurante, lo cual sirvió para mitigar un poco el impacto, sin embargo, no fue suficiente.

En agosto, las medidas vigentes que el gobierno ha establecido, afectan a los hoteles de la siguiente manera:

- Para restaurante: “Priorizar la entrega a domicilio o la entrega para llevar. Aforo calculado a una persona por cada 4 metros cuadrados del área de servicio. Permitida la apertura de mesas con aforo al 25 % adentro, sin aire acondicionado y con puertas/ventanas abiertas, y 50 % al aire libre, solo permitiendo grupos de menos de 10 personas. No se permiten personas de alto riesgo o mayores de 60 años.”
- Para Hotel: “Ocupación con las siguientes limitaciones: a) sin acceso a áreas sociales y b) servicio de comida en habitación o mesas al aire libre permitiendo una persona por cada 4 metros cuadrados.”

6. ¿Nueva normalidad?

Ante este panorama, se ha tratado de monitorear los indicadores macroeconómicos a nivel país, con el fin de evaluar la situación y realizar los pronósticos respectivos. Entre dichos indicadores se presentan los datos del banco de Guatemala, quien ha medido el crecimiento del PIB por sectores: “Durante el primer trimestre de 2020, los sectores con las mayores contracciones fueron el de la construcción, la enseñanza, y los hoteles y restaurantes”. Ver gráfica 1.



GRÁFICA 4 Sectores con menor crecimiento (PIB 2020 T1)

Fuente: Álvarez, José Andrés y Fernández Méndez, Daniel. Informe Semestral Guatemala. Guatemala se desmorona en una crisis económica sin precedentes. Enero-junio 2020. UFM Market Trends. Disponible en: www.trends.ufm.edu

Otro indicador clave a evaluar, son los ingresos por impuestos al Gobierno:

“Puesto que el Banco de Guatemala tarda en publicar los datos de PIB e IMAE por sector, un indicador alternativo para medir el impacto más reciente de la crisis en los diferentes sectores de la economía es la recaudación de impuestos reportada mes a mes por la SAT. Los sectores con menor crecimiento de la recaudación son empleados en relación de dependencia; hoteles y restaurantes; transporte, almacenamiento y comunicaciones; y explotación de minas y canteras.” Ver gráfica 2.



GRÁFICA 5 Sectores con menor recaudación

Fuente: Álvarez, José Andrés y Fernández Méndez, Daniel. Informe Semestral Guatemala. Guatemala se desmorona en una crisis económica sin precedentes. Enero-junio 2020. UFM Market Trends. Disponible en: www.trends.ufm.edu

Después de la implementación del semáforo se levantaron todas las restricciones de movilidad entre departamentos y el toque de queda es más reducido (de 9 p.m. a 4:00 a.m.), sin embargo, aún el transporte urbano y extraurbano es irregular, pues se encuentran en negociaciones con cada gobierno municipal sobre la tarifa a cobrar.

Esa y otras situaciones, ocasiona que la actividad económica se esté retomando de forma lenta, y no genere ningún crecimiento considerable en ventas en el Hotel Continental.

Don Ernesto Guevara realizaba una comparativa y recordaba que, en enero de este año, cuando no había ningún caso de Covid, obtenía ingresos por ventas totales de Q 1,000,000.00, mientras que en julio únicamente fueron de Q 195,000.00 y mucho de ello era por el restaurante.

Don Ernesto analizaba que muchas personas se hospedaban en su hotel por viaje de turismo a Esquipulas, además cuando había eventos en su hotel era usual que se incrementara la demanda de habitaciones; advertía también que actualmente los hospedajes de viajes de trabajo eran relativamente muy pocos, aun contando con excelentes instalaciones y otorgando Wifi gratis de alta velocidad y estable... En el área de restaurante la situación marchaba relativamente bien más no el bar ya que ese permanecía cerrado totalmente desde que inicio la crisis del COVID-19 en Guatemala.

7. Consultoría

Don Ernesto Guevara tenía claro que su Hotel posee cuatro unidades de negocios: hotel (hospedaje); los eventos, restaurante bar y alquileres varios. De ellos, el hotel y restaurante eran los únicos que generaban ingresos a Hotel Continental; y se preguntaba cómo podía atraer a más huéspedes y comensales ahora que las restricciones de movilidad eran menores.

Así también cómo prepararse para la nueva normalidad y condiciones económicas imperantes para el resto del año y el año 2021.

¿Qué estrategias de negocios debe considerar? tanto en el tema hotelero, de restaurante, eventos y turístico. ¿Se tendrá que re evaluar el modelo de negocio? ¿Se tendrá que pensar en modelos disruptivos, para hacer frente a la nueva situación?

Don Ernesto no quiere que su negocio se paralice, desea continuar con las operaciones que le permitan vender y cubrir su punto de equilibrio y por supuesto generar rentabilidad, así como continuar siendo el líder en la región nororiental del país.

Don Ernesto Guevara le pide a usted que le proponga soluciones a la problemática que alcanza a su empresa en estos días y su aplicación a la nueva normalidad.

CASO 3



PROYECTO PASTELERIA



INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la globalización ha incrementado la complejidad del entorno en el que se deben desenvolver los negocios; ha incrementado tanto los riesgos como las oportunidades, por lo que, para lograr tener éxito en este entorno, los líderes de los negocios necesitan tener un espíritu emprendedor que les permita alcanzar sus objetivos con perseverancia, para luego ser reconocidos por brindar un buen servicio y ofrecer productos de calidad.

El señor Mario Aldana es una persona que se encuentra listo para emprender y desarrollar su propio proyecto de pastelería, el cual es un negocio que durante su recorrido siempre se ha visto rentable, si se toman las decisiones correctas. El deseo de aperturar este negocio es debido al recuerdo de su abuela quien le preparaba diversidad de pasteles y postres a lo largo de su infancia, por lo que ahora quiere compartir sus recetas con las personas en el municipio de Zacapa. Pero para determinar la factibilidad de aperturar la pastelería se realizó una investigación de mercado para obtener datos que le permitan tomar las mejores decisiones estratégicas.

Por lo tanto, el propósito fundamental del presente informe para dar solución al caso planteado se establecen estrategias mercadológicas para la apertura y posicionamiento de la pastelería en el área urbana del municipio de Zacapa.

Derivado de la información que contiene el informe se concluyó que cualquier proyecto que se desee emprender debe tener un estudio de mercado que le permita saber si será factible o no su apertura. La pastelería efectivamente es factible porque existe un mercado altamente favorable ya que si consumen pasteles en Zacapa. De acuerdo a las estrategias del marketing mix, en el elemento del producto lo que se busca es satisfacer las necesidades de los consumidores y esto se logra mostrando autenticidad del producto, calidad de la materia prima, presentación del producto, implementación de nuevos productos y así poder ser competitivos.

Por último, dentro de las recomendaciones, es importante tomar en cuenta los elementos del marketing mix, ya que de acuerdo a la plaza es importante tomar en cuenta los elementos de la infraestructura y de esta manera brindarle comodidad al consumidor, ya que el lugar, espacio, ventilación, iluminación, colores y atención al cliente son factores muy importantes para la captación de clientes pues un buen ambiente hace que la estancia del cliente sea mejor. Y de acuerdo a la promoción se puedan dar a conocer a través de los diferentes medios online y offline, de esta manera lograr llegar a muchos consumidores.

Para una mejor comprensión el informe se estructura estructurado en dos capítulos, los cuales están integrados de la siguiente forma:

Capítulo I Planteamiento del caso: está conformado por la descripción del caso, el marco teórico, el diagnóstico de la matriz FODA, la definición del problema y por último las causas y efectos del problema.

Capítulo II Desarrollo del caso: se presenta el planteamiento de las alternativas de solución y la solución óptima.

Se finaliza el informe con las conclusiones y recomendaciones, así como también se presenta la lista de literatura citada y consultada, que constituye la fundamentación teórica de la misma, por último, los apéndices que contiene la descripción de caso y el cuestionario utilizado en la investigación de mercado.

OBJETIVOS

Objetivo general

Establecer la estrategia mercadológica y operativa para la apertura y posicionamiento de una nueva pastelería en el área urbana del municipio de Zacapa.

Objetivos específicos

- Analizar el elemento producto del marketing mix para establecer la estrategia de comercialización con base a la investigación de mercados.
- Analizar el elemento precio del marketing mix para establecer la estrategia de comercialización con base a la investigación de mercados.
- Analizar el elemento plaza del marketing mix para establecer la estrategia de comercialización con base a la investigación de mercados.
- Analizar el elemento promoción del marketing mix para establecer la estrategia de comercialización con base a la investigación de mercados.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del caso

Mario Aldana es una persona de 35 años que está listo para emprender y desarrollar su propio proyecto, él siempre ha deseado aperturar una pastelería; ya que le recordaba mucho a su abuela cuando ella le preparaba pasteles por las tardes de las vacaciones escolares; y la cual le enseñó mucho de repostería, que ahora desea compartir.

Siendo originario de Zacapa, ha pensado iniciar su proyecto en su tierra natal, sin embargo, quiere hacer bien las cosas, por lo que ha pedido a su sobrina Victoria Aldana; que estudia Administración de Empresas; que le ayude a realizar una investigación de mercado y obtener datos que le permitan tomar las mejores decisiones estratégicas.

Luego de realizar el trabajo de campo en la investigación, Mario Aldana ya cuenta con los datos necesarios para decidir aspectos importantes como que si es oportuno aperturar la pastelería en Zacapa, o bien, qué estrategias mercadológicas y operativas debe formular la empresa en base a los datos de la investigación de mercado sobre las 4'P, por otro lado, el conocer cuál sería la competencia principal, si hay algún nicho de mercado que se pueda aprovechar, cuál sería su ventaja competitiva, entre otros aspectos que son necesarios que se analicen para garantizar el éxito empresarial del nuevo proyecto.

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Marketing

“El marketing trata de identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales. Una de las mejores y más cortas definiciones de marketing es satisfacer las necesidades de manera rentable. La American Marketing Association ofrece la

siguiente definición formal: Marketing es la actividad o grupo de entidades y procedimientos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general. Ajustarse a estos procesos de intercambio requiere una cantidad considerable de trabajo y habilidades”.¹⁸

1.2.2 Estrategia

“Para que una organización tenga la oportunidad de lograr sus metas y objetivos, debe tener un plan de juego o un mapa del camino para llegar allí. Un marketing efectivo requiere planeación estratégica profunda a varios niveles en una organización”.¹⁹

1.2.3 Diferenciación de clientes

“La diferenciación de clientes es un proceso clave en la estrategia de marketing one-to-one. De la perfecta realización de esta fase depende en buena parte el éxito de una campaña y de la relación a largo plazo con los clientes.”²⁰

1.2.4 Estrategia de diferenciación

“La forma más evidente de diferenciación, y por lo general la más convincente para los consumidores, es la que se basa en las características del producto o servicio.”²¹

1.2.5 Tipos de estrategia de diferenciación

a) Diferenciación por medio de los empleados

Las empresas pueden tener empleados mejor capacitados, que presten un servicio superior al cliente.

b) Diferenciación por medio del canal

¹⁸ Philip Kotler y Gary Armstrong. Fundamentos de marketing (México, D. F: Editorial McGraw Hill, 2013) p. 5

¹⁹ O. C. Ferrell, y Michael D. Hartline. Estrategia de marketing. (México, D. F: Cengage Learning Editores, 2012) p. 16

²⁰ Antonio de Nó Vázquez. Harvard Deusto Márketing y Ventas. (España: Ediciones Deusto, 2001), p. 48.

²¹ Philip Kotler y Kevin Keller. Dirección de Marketing. (14. Ed. México, D. F.: Pearson Educación, 2012), p. 290

Las empresas pueden diseñar de manera más efectiva y eficiente la cobertura, experiencia y desempeño de sus canales de distribución, para hacer que la compra del producto sea más fácil, más agradable y más gratificante.

c) Diferenciación por medio de la imagen

Las empresas pueden crear imágenes poderosas y convincentes, que se ajusten a las necesidades sociales y psicológicas de los consumidores.

1.2.6 Diferenciación por medio de los servicios

Las empresas de servicios pueden diferenciarse mediante el diseño de un sistema de gestión más eficiente y rápida, que proporcione soluciones más efectivas a los consumidores. En este sentido existen tres niveles de diferenciación. El primer nivel es la confiabilidad: algunos proveedores son más confiables en lo que se refiere a la entrega oportuna, la integridad de la orden y el tiempo del ciclo solicitud-entrega. El segundo es la elasticidad: algunos proveedores son mejores en el manejo de emergencias, la retirada de productos y las consultas. El tercero es la innovación: algunos proveedores crean mejores sistemas de información, introducen códigos de barras, presentan embalajes variados y ayudan a los clientes de otras maneras.

1.2.7 Investigación de mercados

“La investigación de mercados es el diseño, la recopilación, el análisis y el informe sistemático de datos pertinentes de una situación de marketing específica que enfrenta una organización.”²²

Las compañías utilizan la investigación de mercados en una gran variedad de situaciones. Por ejemplo, la investigación de mercados permite que los mercadólogos entiendan las motivaciones, el comportamiento de compra y la satisfacción de los clientes; también les sirve para evaluar el potencial de mercado y

²² Philip Kotler y Gary Armstrong. Fundamentos de Marketing. (México, D.F.: Pearson Educación, 2003) pp. 83, 103.

su participación en éste, así como a medir la eficacia de la fijación de precios, del producto, de la distribución o de la promoción.

El proceso de investigación de mercados incluye cuatro pasos: definición del problema y de los objetivos de investigación, desarrollo del plan de investigación, aplicación del plan de investigación, e interpretación e informe de los resultados.

1.2.8 Diferenciación y posicionamiento

“La posición de un producto es la forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes; es decir, el lugar que ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia. Los artículos se producen en las fábricas, pero las marcas existen en la mente de los consumidores.”²³

Los consumidores están sobrecargados de información sobre productos y servicios. No pueden volver a evaluar los productos cada vez que toman una decisión de compra. Para simplificar el proceso de compra, los consumidores organizan los productos, los servicios y las empresas en categorías, y los “posicionan” en su mente. La posición de un producto es el complejo conjunto de percepciones, impresiones y sentimientos que los consumidores tienen respecto del producto, en comparación con los productos de la competencia.

1.2.9 Identificación de segmentos de mercado y mercados meta

“En los mercados grandes, amplios o muy diversificados, es imposible que las empresas entren en contacto con todos los clientes. Lo que sí pueden hacer es dividir esos mercados en grupos de consumidores homogéneos, o segmentos con distintas necesidades y deseos. La empresa necesita identificar qué segmentos de mercado puede atender con eficacia. Esta decisión requiere un entendimiento muy agudo del comportamiento del consumidor y un cuidadoso pensamiento estratégico de marketing. Para desarrollar los mejores planes de marketing, los gerentes deben

²³ Ibídem, p. 207.

entender qué hace único y diferente a cada segmento. La identificación y satisfacción de los segmentos adecuados del mercado suele ser clave para el éxito de la estrategia de marketing.”²⁴

La segmentación de mercado consiste en dividir el mercado en partes bien homogéneas según sus gustos y necesidades. Un segmento de mercado consiste en un grupo de clientes que comparten un conjunto similar de necesidades y deseos. La tarea del especialista en marketing consiste en identificar el número y naturaleza de los segmentos que conforman el mercado, y en decidir a cuáles se dirigirá.

a) Segmentación geográfica

La segmentación geográfica divide el mercado en unidades geográficas, como naciones, estados, regiones, provincias, ciudades o vecindarios que influyen en los consumidores. La empresa puede operar en una o en varias áreas; también puede hacerlo en todas, pero poniendo atención a las variaciones locales. De esa manera es capaz de ajustar los programas de marketing a las necesidades y deseos de los grupos locales de clientes en las áreas comerciales.

b) Segmentación demográfica

En la segmentación demográfica, el mercado se divide por variables como edad, tamaño de la familia, ciclo de vida de la familia, género, ingresos, ocupación, nivel educativo, religión, raza, generación, nacionalidad y clase social.

Una de las razones por las que las variables demográficas son tan populares entre los especialistas de marketing, es que muchas veces están asociadas con las necesidades y deseos de los consumidores. Otra es que son fáciles de medir. Incluso cuando se describe el mercado meta en términos no demográficos (digamos, por tipo de personalidad), podría ser útil establecer un vínculo con las características

²⁴ Philip Kotler y Kevin Lane Keller. Dirección de Marketing. (14. Ed. México, D. F.: Pearson Educación, 2012), p. 213.

demográficas para poder estimar el tamaño del mercado y los medios que deben usarse para llegar a él eficazmente.

c) Segmentación psicográfica

La psicografía es la ciencia que utiliza la psicología y la demografía para entender mejor a los consumidores. En la segmentación psicográfica los compradores se dividen en diferentes grupos con base en sus características psicológicas/de personalidad, su estilo de vida o sus valores. Las personas de un mismo grupo demográfico pueden exhibir perfiles psicográficos muy diferentes.

d) Segmentación conductual

En la segmentación conductual los especialistas en marketing dividen a los compradores en grupos con base en sus conocimientos de, su actitud hacia, su uso de, y su respuesta a un producto.

1.2.10 Marketing mix

“La mezcla de mercadotecnia es un conjunto de variables o herramientas controlables que se combinan para lograr un determinado resultado en el mercado meta, como influir positivamente en la demanda, generar ventas, entre otros.”²⁵

1.2.11 Herramientas o variables de la mezcla de mercadotecnia

Las 4 P's se componen de cuatro elementos, estos son: producto, precio, plaza (distribución) y promoción. A continuación, se describe cada uno de estos elementos que son importantes en el marketing:

a) Producto

Es el conjunto de atributos tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado meta. Un producto puede ser un bien tangible, intangible, una idea, una persona o un lugar.

²⁵ Iván Thompson. La Mezcla de Mercadotecnia. [En línea], México, D. F.: [ref. de 15 de septiembre de 2017], Disponible en: http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/pos/MD/MM/AM/10/Mezcla_de_Mercadotecnia.pdf

Se requieren estrategias para decidir qué productos hay que introducir, para administrar los productos existentes en el tiempo y para desechar los productos que no son viables. También hay que tomar decisiones estratégicas en lo relativo al manejo de marca, el empaque y otras características del producto, como las garantías”.²⁶

b) Precio

Se entiende como la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio. El precio representa la única variable de la mezcla de mercadotecnia que genera ingresos para la empresa, el resto de las variables generan egresos.

i. Fijación de precios en introducción al mercado

“Las empresas utilizan diferentes estrategias de fijación de precios cuando lanzan sus productos por primera vez al mercado. Los dos enfoques de introducción más comunes se llaman fijación de precios de descremado y fijación de precios de penetración.

La idea detrás de los precios de descremado es establecer en forma intencional un monto alto en relación con la competencia, con lo cual se obtienen las utilidades del segmento alto del mercado. También puede utilizarse para segmentar de forma inicial en el mercado con base en el precio o para controlar la demanda de arranque del producto”.²⁷

c) Plaza

“También conocida como Posición o Distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta. Cuando

²⁶ William J. Stanton, Michael J. Etzel y Bruce J. Walker. Fundamentos de marketing, (14ª Ed. México, D. F: McGraw-HILL, 2007) p. 16

²⁷ Ferrell, y Hartline, op. Cit., p. 246.

pensamos en la distribución y la administración de la cadena de suministro, tendemos considerar dos componentes interrelacionados que son:

i. Canales de marketing

Consisten en un sistema organizado de las instituciones de marketing a través del cual los productos, recursos, información, fondos y propiedad de los productos fluyen desde el punto de producción hasta el usuario final. Algunos miembros de los canales o intermediarios toman posesión de los productos físicamente o de título (por ejemplo, mayoristas, distribuidores, minoristas), mientras que otros simplemente facilitan el proceso (agentes, corredores, instituciones financieras).

ii. Distribución física

Consiste en la coordinación del flujo de información y los productos entre los miembros del canal para asegurar su disponibilidad en los lugares adecuados, las cantidades correctas, los momentos apropiados y con una forma eficiente de costos. La distribución física (o logística) incluye actividades como servicio al cliente/ ingreso de pedidos, administración, transporte, almacenamiento (almacén y manejo de materiales), inventarios y los sistemas y el equipo necesarios para estas actividades”.²⁸

d) Promoción

Abarca una serie de actividades cuyo objetivo es: informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto.”²⁹

1.3. Diagnóstico FODA

Para conocer la situación actual del proyecto de Pastelería del Señor Aldana, se realizó un análisis FODA con el fin de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta el proyecto en el mercado de pastelería.

²⁸ Ferrell, y Hartline, op. Cit., p. 265

²⁹ Ibídem, Disponible en:

http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/pos/MD/MM/AM/10/Mezcla_de_Mercadotecnia.pdf

1.3.1 Fortalezas

- Espíritu emprendedor
- Conocimiento de repostería
- Autenticidad en las recetas
- Conocimiento del mercado de pastelería
- Calidad en el producto

1.3.2 Oportunidades

- Nicho en el mercado con potencial de emprender
- Utilización de nuevos canales de ventas
- Innovación en la instalación
- Precios competitivos
- Posicionamiento en el mercado
- Ampliación en la variedad de pasteles
- Venta de otros productos complementarios

1.3.3 Debilidades

- Cartera de productos limitado.
- Ser nuevo en el mercado.
- Desconocimiento de posibles proveedores
- Desconocimiento de mercadeo
- Falta de una estructura organizacional formal

1.3.4 Amenazas

- Competencia actual agresiva
- Competidores potenciales
- Ubicaciones estratégicas de los competidores
- Crisis económica
- Competitividad en precios

1.4 Definición del problema

Desconocimiento de una estrategia para la apertura y posicionamiento de mercado para emprender el proyecto de una nueva pastelería en el área urbana del municipio de Zacapa.

1.5 Causas del problema

- Falta de una estrategia de marketing
- Falta de personal con experiencia

1.6 Efectos del problema

- Toma de decisiones inadecuadas
- Fracaso de la pastelería
- Desperdicio de materia prima

CAPITULO II

DESARROLLO DEL CASO

2.1 Planteamiento de alternativas de solución

2.1.1 Apertura de la pastelería en el área urbana del municipio de Zacapa

Mario Aldana es una persona emprendedora que desea iniciar un proyecto de pastelería en el municipio de Zacapa, y con base a los datos obtenidos con la investigación de mercado realizada por Victoria Aldana, se puede determinar que sí es factible aperturar la pastelería, por lo que, a continuación, se detallan algunas de las razones del por qué se recomienda dicha apertura:

- La industria de la repostería en Zacapa, se ha visto que es un negocio rentable si se toman buenas decisiones estratégicas, actualmente se encuentra una gran cantidad de pastelerías en el comercio, cada una con sus características que la diferencian, y con una población que se consideran con gustos especiales por los pasteles, porque de la muestra tomada para el estudio, solamente fueron 10 personas que no han comprado ningún tipo de pastel. Por lo que, Mario Aldana si implementa las estrategias adecuadas, dándose a conocer por su sabor, calidad, y servicio, puede ser la pastelería por la que las personas prefieran visitar para comprar sus productos.
- Mario Aldana cuenta con el espíritu emprendedor que lo llevará a ser una persona perseverante, con iniciativa, creatividad y capacidad de asumir cualquier riesgo que se le presente. Además, cuenta con el conocimiento de repostería que le enseñó su abuela, por lo está preparado en el tema para brindarle a sus futuros clientes productos de calidad.
- Cuenta con diferentes recetas caracterizadas como únicas para compartir con todas las personas que les guste comprar y consumir pasteles. Esto permitirá ofrecer nuevos sabores para sorprender a los clientes, transmitiendo la esencia de sus pasteles artesanales.

2.1.2 No apertura de la Pastelería

Con esto no se pretende desmotivar u obstaculizar a Mario Aldana al querer ser un emprendedor, al montar un nuevo negocio en este caso abrir una nueva pastelería debe de estar consciente de todos los riesgos que se toman a la apertura un negocio. Los riesgos al emprender un negocio son:

- No conocer el negocio: los emprendedores se sienten inseguros ante la idea de iniciar su empresa pues no conocen el funcionamiento del negocio. Mario Aldana desconoce el tema del marketing por lo que no sabría cómo dar a conocer sus productos, teniendo como resultado que las personas no conozcan de la existencia de la pastelería, y por lo tanto, no venda haciendo que el negocio no le sea rentable.
- Perder dinero: este es uno de los riesgos más comunes que hacen fracasar los nuevos proyectos empresariales, y radica precisamente en desatender las necesidades financieras. Mario Aldana no domina la parte financiera ni el marketing, y si no se asesora puede tomar decisiones que lo pueden llegar a perjudicar.
- No tener clientes: se le considera un riesgo ya que, en ocasiones, no se puede tener en cuenta si el producto puede cubrir realmente la necesidad dentro del mercado de pasteles. Al existir mucha competencia, los clientes ya tienen establecido a quien visitar para comprar y consumir sus productos, por lo que la mayoría no querrá comprar en una nueva pastelería.
- La ubicación del local no es la adecuada: escoger la ubicación del negocio no es sencillo, primero se debe de comprobar la visibilidad, accesibilidad, la cercanía del público objetivo y las condiciones naturales del mismo. Por lo que en Zacapa contar con un local espacioso para montar una pastelería y además que tenga espacio para estacionamiento, es difícil de obtener; lo que ocasionaría que las personas se les dificulte y no les interese visitar la pastelería del señor Aldana.
- Derivados por la competencia: al momento de emprender un negocio siempre existen competidores que ofrezcan productos iguales o similares. En Zacapa, el mercado de pasteles es muy amplio, de acuerdo a la investigación, se cuenta con nueve pastelerías con buen posicionamiento, donde las personas pueden elegir

comprar su pastel, entonces es una debilidad para Mario, ya que sería nuevo en el mercado.

Al dar a conocer todos estos riesgos anteriores se le aconseja a Mario Aldana no aperturar la pastelería, pero si en realidad desea arriesgarse, se le recomienda que se dé a conocer desde su casa, por medio de las redes sociales como Instagram, Facebook, o WhatsApp con la opción de entregas a domicilio, de manera de ir ganando clientes y estos mismos clientes le den la publicidad de boca en boca, recomendándolo entre amigos y familiares, puesto que una ventaja que Mario Aldana tiene es que son pasteles artesanales y con un sabor único pues son recetas de su abuelita y estos son productos que la mayoría de consumidores aprecian.

2.1.3 Solución óptima: Estrategia mercadológica para la apertura y posicionamiento de la pastelería en el área urbana del municipio de Zacapa

Para la realización de una estrategia mercadológica que permita lograr el éxito de un nuevo emprendimiento de pastelería en el municipio de Zacapa, se realiza un análisis fundamentado en un estudio de mercado realizado anteriormente; del cual se obtienen aspectos relevantes, que sirven para encontrar nichos de mercado los cuales se utilizarán para la toma de decisiones en el planteamiento de estrategias.

a) Elemento producto del marketing mix

En busca de satisfacer sus necesidades, las personas recurren a la compra de productos los cuales les brindan diferentes beneficios. Un producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, además del servicio y la reputación del vendedor. Las estrategias de producto son el conjunto de acciones que se llevan a cabo para diseñar y realizar productos o servicios en base a las necesidades y deseos del mercado meta.

En base a la investigación de mercados se logró determinar que el 97% de la población zacapaneca compra pasteles, el 49% compra tamaño grande y que el

factor de preferencia es el sabor de los mismos. También se determinó que el 62% prefieren el pastel frío y que la razón u ocasión principal de compra es para cumpleaños.

En relación a lo anterior se proponen dos alternativas en cuanto al producto que el señor Mario Aldana puede utilizar para la apertura de su pastelería en el municipio de Zacapa.

i. Planteamiento de estrategias

- **Productos diferenciados o especializados:** Este tipo de estrategia se basa en ofrecer a los clientes en cuanto al producto, características diferentes a las de la competencia ya ha posicionado en el mercado, estas características pueden ser:
Autenticidad del producto: Para lograr este objetivo debe de realizar pasteles de calidad considerando todos los consejos de la abuelita, ya que sus recetas son únicas y poseen un toque secreto, esto le permitirá que los posibles clientes prefieran y valoren los productos. Asimismo, se debe de tomar en cuenta el sabor, si son exóticos o no convencionales, la decoración que sea al gusto del cliente, que se tenga servicios adicionales como el de entrega a domicilio, entre otros.

Calidad de la materia prima: Tomando en cuenta que es uno de los elementos más importantes en la elaboración de los pasteles debe de considerar utilizar materia prima de alta calidad, para ofrecer la mejor experiencia a los clientes.

Presentación del producto: Se debe considerar que la primera impresión es la que cuenta, y es por ello que la envoltura y el empaque de los pasteles la cual tiene que resaltar las características del producto, preservar y proteger los atributos especiales de cada tipo de pastel (frío/semifrío/torta); y también distinguirse ante la competencia por su diseño atractivo.

Se debe lograr un posicionamiento en la mente de los clientes basado en dichas características distintivas, para que posteriormente estas se conviertan en la ventaja

competitiva de la pastelería. La principal desventaja de este tipo de estrategia es que se debe enfocar en un determinado segmento del mercado y que los precios deben ser altos para compensar los elevados costos de sueldos y materiales; otro factor es que las personas deben hacer los pedidos con cierta anticipación, ya que este tipo de productos al ser personalizados son más tardados en elaborar.

La pastelería puede enfocarse en uno o varias características que haga que sus pasteles se diferencien de la competencia, siendo su principal el ofrecer pasteles caseros con recetas de la abuela; en esto puede definir el nombre del negocio y el branding de la misma; buscando un posicionamiento diferenciador por atributos o características.

- **Estrategia de implementación de más productos en la pastelería:** Se le recomienda a Mario Aldana que, en la apertura de su pastelería, también considere incorporar la venta de bebidas frías y calientes que sirven como acompañamiento en la degustación de los pasteles.

Cuadro 8 Estrategia de implementar más productos

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	IMAGEN
Bebidas Frías	Tomando en cuenta el clima cálido del municipio de Zacapa es recomendable contar con bebidas frías que creen una satisfacción de frescura, y a la vez acompañen a la degustación del pastel, estas pueden llegar a formar el 40% del margen de utilidad. - Café frío - Frappe - Limonadas - Naranjadas - Licuados	

Bebidas calientes	Los clientes usualmente suelen acompañar sus postres con bebidas calientes lo que genera mayor placer en el consumo, la venta de estos puede llegar a generar el 30% de las utilidades del negocio, entre las que podrían implementar están: - Café - Cappuccino - Té - Expreso - Late - Moca	
---------------------------------	---	---

Fuente: Elaboración propia

b) Elemento precio del marketing mix

El precio es un factor significativo en la economía, en la mente del consumidor y en las empresas. Este se define como la cantidad de dinero que debe pagar el consumidor para adquirir un determinado producto; y es fijado por la empresa.

Es el único elemento del marketing mix que la empresa puede controlar; ya que es el único que genera ingresos al contrario de las otras tres que generan costos; también es flexible ya que se puede modificar en relación con la respuesta de los consumidores.

Según la investigación de mercado, el 91% de la población expresó que el precio es un factor incluyente en su decisión de compra de pasteles en el departamento y municipio de Zacapa; por lo anterior a continuación se presentan las alternativas de estrategias de precios que el señor Mario Aldana puede implementar en la apertura de su nuevo negocio.

i. Planteamiento de estrategias

- **Precios de penetración del mercado:** La penetración de precios es una técnica de mercadotecnia en la cual la empresa pastelera ofrecerá nuevos productos a un precio significativamente más bajo que sus competidores. Una vez que se ha ganado una gran cuota de mercado y base de clientes, la empresa comienza a aumentar el precio del producto.

Esta estrategia tiene como objetivo principal aprovechar la publicidad de boca en boca, permitiendo que los clientes satisfechos difundan acerca de cómo el producto es un buen negocio antes de elevar los precios. Se pueden disuadir nuevos competidores, que probablemente no pueden hacer suficiente dinero vendiendo su producto a un precio bajo. Sin embargo, para tener éxito con precios de penetración, una empresa debe tener un capital suficiente para seguir operando hasta que el precio pueda aumentar y los bajos precios iniciales probablemente no incluyen mucho o ningún beneficio para la empresa. La empresa también debe estar preparada para ofrecer descuentos futuros, tales como cupones, para retener la lealtad de los clientes más dispuestos a cambiar de marca al pagar precios más altos.

Aplicamos la estrategia de precios de penetración del mercado, ya que de esta manera la pastelería buscaría incursionar en el mercado con productos nuevos en este caso la torta negra, pastel frío de melocotón y el pastel semifrío de queso fresco y chocolate. Esta estrategia se realizará de la manera más sutil e idónea tratando de llegar a todos los posibles consumidores, por medio de productos de excelente calidad a precios bajos, el principal objetivo de esta estrategia es posicionar a la pastelería como la primera opción en la compra de pasteles.

Uno de los puntos importantes para lograr el éxito de esta estrategia es saber manejar los costos por lo tanto es necesario tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Buscar alianzas estratégicas con proveedores para tener precios atractivos en la materia prima y poder brindar al cliente un producto de calidad a un precio accesible.
- Tomar en cuenta los costos operacionales; toda empresa tiene costos que cubrir para llevar a cabo sus operaciones.
- Establecer los márgenes de ganancia que se necesita obtener para mantener el negocio a flote mientras se posiciona.

- Considerar si la competencia ofrece un producto de calidad con buen servicio a un precio adecuado.

Es importante tomar en cuenta que para las personas encuestadas el aspecto que más valoran de un producto es el precio. La Pastelería Tajaral es la que ofrece productos más baratos, seguida de Martell y la que vende los pasteles más caros es la Pastelería de Mamá. Es evidente la competitividad de precios que existe entre todas estas pastelerías de la localidad, pero de seguro la brecha más grande entre ellas es la calidad de sus productos.

- **Estrategia de precios descremados:** En base a la información proporcionada por el estudio de mercado que se realizó se puede analizar que una estrategia de precios descremados se adapta al perfil del mercado objetivo ya que más del 80% estarían dispuestos a pagar un precio alto si la calidad está garantizada.

Se debe colocar un precio inicial alto a los productos nuevos porque los consumidores interesados sí están dispuestos a pagar por ello, con esto la empresa ganaría mayor prestigio, conforme vaya avanzando el ciclo de vida de su producto puede reducir su precio para llegar con éxitos a segmentos de mercado más grandes y para aprovechar aquellos clientes potenciales que son sensibles al precio.

La asignación de precios descremados del mercado tiene varios propósitos como: proveer márgenes de utilidades sanos, que desde el principio se recuperen los costos de investigación y desarrollo. Los precios más altos pueden aplicarse para connotar alta calidad. Es probable que la asignación de precios descremados del mercado restrinja la demanda a niveles que no rebasen las capacidades de producción de la compañía. Por último, proporciona flexibilidad a la empresa, porque es mucho más fácil bajar un precio inicial que topa con la resistencia del consumidor que subirlo si ha resultado demasiado bajo para cubrir los costos.

- **Precios orientados en la competencia:** Esta alternativa pretende que la empresa debe basar sus precios en gran medida en los precios de sus competidores. Es decir, centrar sus precios en lo que hacen los competidores.

En base al estudio de mercado que se realizó primero se debe identificar al líder de las pastelerías en Zacapa para así colocar precios que se asimilen, porque con esta estrategia lo ideal es seguir al líder, de manera que, si la pastelería líder de Zacapa cambia los precios, la pastelería del señor Mario Aldana también los debe de modificar, en lugar de hacerlo cuando su propia demanda o sus costos sufren alteraciones. Además, se pueden incluir ciertas estrategias que permitan mantener un equilibrio, como ofrecer descuentos o un incentivo adicional.

La fijación de precios con base en la competencia es bastante popular. Cuando los costos son difíciles de medir o la respuesta competitiva es incierta, las empresas sienten que el precio de la competencia constituye un buen parámetro, porque se supone que refleja el punto de vista general en la industria.

- **Precios de prestigio:** La estrategia de precios de prestigio está orientada a establecer precios altos de modo que los consumidores sean conscientes de la calidad de los productos y estatus y se sientan atraídos para llegar a comprar el producto. Aunque esta estrategia de precios pueda hacer que otros consumidores no compren, a la larga no afecta, porque una de las premisas de esta estrategia es que los productos de mayor precio creen una percepción distinta del mercado que puede acabar produciendo unos mayores ingresos.

Sin embargo, hay que estudiar el producto y pensar por qué debería ser más caro que otros de su misma categoría, porque no tendría sentido que el precio sea alto y el producto realmente no cumpla las expectativas del consumidor, o que la competencia oferte uno que supere al de la empresa y a un precio menor.

c) Elemento plaza del marketing mix

En el estudio de mercado realizado, se observan datos relevantes de las preferencias de los clientes respecto a las instalaciones de las pastelerías que se encuentran en el municipio de Zacapa, las cuales ayudan para tomar decisiones con respecto al proyecto de la pastelería y así cubrir las necesidades que los clientes tienen respecto al punto de venta o plaza.

En esta también se deja definir la forma de distribución de los pasteles; en este caso solo se contará con una tienda sin intermediarios; así que la forma de venta será directa en la tienda física y por medio del servicio a domicilio. Por lo anterior se hace necesario que el negocio tome las decisiones adecuadas respecto a la plaza; teniendo las siguientes alternativas:

i. Planteamiento de estrategias

- **Estrategia para las instalaciones de acuerdo al tipo de iluminación:** Para las instalaciones de la sucursal en el municipio de Zacapa se proponen las siguientes estrategias de acuerdo al tipo de iluminación:

Cuadro 9 Estrategia de acuerdo al tipo de iluminación

Estrategia	Descripción
Totalmente iluminación natural	- Puertas y Ventanas en PVC, de tamaño grande: Con ellas se obtienen ventajas porque minimiza la vibración, hay protección de rayos UV, son termo acústicas: Aíslan el ruido y mantienen la temperatura interior y lo mejor es que hay versatilidad en diseños. - Ubicación de ventanas: Distribución adecuada, no deben encontrarse en los lugares donde los rayos solares se mantienen por largas horas, debido a que conllevara a gastos extras en cortinas que opacarían el objetivo de iluminación natural. O bien, que el local se encuentre ubicado en un área donde este imitada las exposiciones de rayos solares pero no de la luz solar.

Proporcionalmente iluminación natural y artificial	- Ventanales: En un área con mayor número de ventanas y otro espacio que no cuente con ventanas. Área con ventanales de vidrio PVC decorado con plantas que permitan al consumidor sentirse en un ambiente al aire libre. El otro espacio sin ventanas con lámparas led en el techo o colgadas de él, con 100 luxes, en el cual se tendrá luz suficiente para que se aprecie la comida y que cree la atmósfera adecuada. La sustitución de fuentes de luz clásicas por lámparas led permitirá un ahorro superior al 50% a la vez que se reducirá el uso del aire acondicionado ya que estas luminarias generan menos calor. Luminarias minimalistas e integradas para resaltar los productos que se ofrecen en vitrinas de vidrio o estantes de vidrio.
Totalmente iluminación artificial	- Techos modernos con luces led integradas: Luz indirecta con sistemas lineales de led o bien con lámparas decorativas, tanto actuales y modernas, como diseños clásicos reinterpretados, que decoren y realcen el carácter propio del establecimiento. - Luminarias minimalistas e integradas: Las luces en las zonas donde está el producto expuesto tienen que tener características especiales. Diferentes a las zonas del horneado y de personal.

Fuente: Elaboración propia.

Para visualizar como luciría la pastelería, a continuación, se presentan 3 modelos de la infraestructura con el tipo de iluminación:



Figura 4 Iluminación totalmente natural

Fuente: Diario desing. [En línea], Chiquimula: septiembre 2020 [ref. de 23 de septiembre de 2020], Disponible en <https://diariodesign.com/2017/05/la-panaderia-del-barrio-en-un-almacen-industrial/>



Figura 5

Fuente:

Iluminación proporcionalmente natural y artificial

Sillas Andreu World. Viajar. [En línea], Chiquimula: septiembre 2020 [ref. de 23 de septiembre de 2020], Disponible en <https://www.guiarepsol.com/es/viajar/nos-gusta/sillas-andreu-world-valencia-importancia-comer-bien-sentado/>



Figura 6

Ejemplo de una iluminación totalmente artificial

Fuente:

Mundo noticias. Cartagena. [En línea], Chiquimula: septiembre 2020 [ref. de 23 de septiembre de 2020], Disponible en <https://mundonoticias.com.co/la-realidad-del-sector-panadero-en-medio-del-covid-19/>

- **Estrategia para las instalaciones de acuerdo a la paleta de colores:** De acuerdo con múltiples estudios se ha comprobado que el color tiene una influencia muy importante en la decisión de compra y el aumento de las ventas.

Es por esto que es fundamental hacer una elección adecuada de colores para los productos, la publicidad, sitios web, puntos de venta, entre otros.

En estudios se ha identificado que los compradores impulsivos reaccionan mejor a colores como el rojo, naranja, negro y azul. Por otro lado, los compradores más racionales (que planean más sus compras) responden muy bien a colores como: el rosado claro, celeste y azul marino. Por tal razón se proponen las siguientes paletas de colores:

Utilización de paleta colores cálidos: Divisiones de ventanales color marrón, techo blanco y paredes de color amarillo huevo; o también con la combinación de paredes de color amarillo huevo y vigas de cemento arriba de color anaranjado.

Utilización de paleta de colores fríos: Paredes con variación lineales gruesas entre azul y blanco del área detrás de los estantes. Decoración con plantas verdes en masetas y plantas colgantes en las divisiones de mesas.

Utilización de paleta de colores mixtos: Techo con color verde musgo, para paredes lisas amarillo, anaranjado y divisiones de ventanales color marrón.

- **Estrategia para las instalaciones de acuerdo al tipo de establecimiento:** Se proponen tres tipos de establecimiento para el negocio de pastelería, a continuación, se describen:

Pastelería online: Gracias a las nuevas tecnologías, hoy en día se puede montar una pastelería en Internet sin mucho esfuerzo. Crear una página web, subir fotos de los productos con sus descripciones y precios, e incorporar un sistema de compra en línea. Esto facilitaría la adquisición del producto por parte del consumidor desde la comunidad en donde se encuentre.

Productos para llevar: En la que los clientes entran, eligen los productos del mostrador, y se los llevan para consumo en casa. La ventaja de este modelo es que se puede hacerlo en un local pequeño ya que no se necesitaría demasiado espacio. Esto facilitaría la búsqueda de un local que se encuentre en el centro del municipio de Zacapa.



Figura 7 Ejemplo de la pastelería con productos para llevar

Fuente: Rochinadecor. [En línea], Chiquimula: julio 2020 [ref. de 23 de septiembre de 2020], Disponible en <https://www.pinterest.es/rochinadecor/intersicop-2015/>

Creación de un área para consumir los productos: Para mejorar las ventas en la pastelería de don Mario se recomienda crear un entorno cómodo y atractivo, esto hará que sus clientes quieran pasar más tiempo en su negocio, en lugar de simplemente comprar los pasteles y retirarse. En este tipo de negocios se habla de crear un espacio, que es nada más que el espacio donde las personas pueden desconectarse un poco de la casa y el trabajo, para disfrutar de una deliciosa porción de pastel, acompañado de algún refrigerio o una bebida fría o caliente, creando momentos de convivencia y de relajación, hoy en día las personas buscan este tipo de negocio incluso para pasar un tiempo a solas, concentrados en sus estudios, o simplemente para tener un respiro de la vida ajetreada que hoy en día vivimos.

La experiencia del concepto de la pastelería debe tener originalidad en el diseño, sencillos, pero a la vez modernos, tanto en texturas y colores que inviten a los comensales a quedarse por más tiempo, un lugar cómodo de acuerdo a las necesidades de los consumidores. Otro factor importante que es casi obligatorio

ofrecer, es la de contar con una red Wi-Fi dentro del negocio para mantener conectados a los clientes.

Es necesario tener un buen presupuesto debido al espacio del negocio, asimismo, si se quiere contar con un lugar céntrico se deberá de pagar una mayor renta o monto de capital para poder adquirirlo.



Figura 8 Ejemplo de áreas para consumir los productos

Fuente: Ideas Interiorismo. [En línea], Chiquimula: julio 2020 [ref. de 23 de septiembre de 2020], Disponible en <https://ideasinteriorismo.com/portfolio/proyecto-interiorismo-cafeteria-llesca/>

- **Estrategia de acuerdo a las instalaciones espaciales**

Apertura de la pastelería en un local con instalaciones espaciales y entornos

al aire libre: Es necesario disponer de un local que reúna una serie de condiciones necesarias para la producción, exhibición y ventas de los productos. Considerando el caluroso clima de Zacapa, se recomienda que el local cuente con áreas al aire libre donde este rodeado de plantas, con algún tipo de ventilación, e instalaciones de sombrillas o pequeñas pérgolas, también es importante tomar en cuenta la distribución de los ambientes (cocina, organización de las mesas, almacén, salón, los estantes de exhibición, y servicios higiénicos).

El aspecto visual es una característica muy esencial, si se desea incrementar las ventas o que el cliente se pueda sentir como en casa, es importante identificar correctamente el tipo de cliente y posteriormente realizar un diseño acorde.

Las instalaciones espaciosas hacen que la visualización de los productos exhibidos se aprecie de una mejor manera, y que las personas se sientan más tranquilos al momento de realizar una búsqueda, ya que estos les permiten tomar decisiones más puntuales, y en caso de quedarse en el negocio a degustar sus compras, se crea un ambiente más tranquilo y conservador, ampliando la confianza para la convivencia de los comensales.

Otro aspecto a considerar es que casi siempre las personas les gusta tomarse fotografías y compartir con sus amigos y familiares donde se encuentran, y que están degustando, por lo que es viable contar con un área que sea llamativa como un fondo de estudio para fotografías, esto contribuye a que los comensales recomienden, al momento de compartir con sus conocidos su experiencia.

- **Estrategia para las instalaciones de acuerdo a la ventilación:**

Implementación de ventilación natural: Garantizar que el usuario final cuente con un espacio para protegerse de la radiación solar, de la humedad implica un análisis del espacio y diseñar un lugar agradable con base en dicho análisis. De esta manera, se entiende que el confort térmico se alcanzará cuando se tengan las condiciones óptimas para realizar cualquier actividad, sin importar el momento ni las características del espacio.

Para mejorar dicho factor es posible utilizar vegetación, zonas de sombra y técnicas encaminadas a generar microclimas, elementos que influirán en la cantidad de humedad en el interior de los espacios, lo cual está determinado por las características que circundan el inmueble, donde suelen existir elementos que proporcionan o extraen calor.

Implementación de ventilación artificial: Para implementar un buen sistema de ventilación y extracción dentro del inmueble se debe analizar si algún espacio requiere de mayor atención que los demás. Dos de las secciones que más caracterizan en este tipo de negocio son el comedor y la cocina, por ello se debe de

evaluar cuáles serán los espacios de cada área para que no choquen olores o aromas, por este tipo de ventilación cerrada.

- **Estrategia para las instalaciones de acuerdo al ambiente:**

Implementación de música en el ambiente: En base a los resultados se recomienda al señor Mario Aldana, implementar la música para crear un ambiente armonice en su pastelería, con música suave y relajada en las primeras horas, siempre tomando en cuenta los gustos y preferencias de los comensales, y para conocerlas se pueden realizar pequeñas encuestas, fisca o en línea, y de esta manera tener una guía de lo que les gusta, o les gustaría escuchar.

La música siempre será el elemento acompañante el cual aportará un ambiente agradable, pero desde luego, dará lugar a los grandes protagonistas: la repostería, la cocina y el servicio.

Según recientes estudios, la música afecta tanto al sabor de la comida como al apetito, por ello, se recomienda tener en cuenta este elemento de tal importancia. Como explica Celestino Martínez, experto en marketing, la música tiene efectos sobre cada persona, en primer lugar, es inductora de estados de ánimo, donde se relaciona las melodías con recuerdos o experiencias vividas.

- **Estrategia de implementación para el servicio a domicilio**

Asociación con la empresa Zuhause: La vida moderna ha llevado a un auge en el negocio del despacho a domicilio. La modernidad ha traído notoriamente una falta de tiempo en la vida de las personas y el mercado se ha ido adaptando cada vez más a las necesidades reales de sus consumidores.

De esta forma, el despacho a domicilio de los productos, ya sea mediante el teléfono o internet, se ha transformado prácticamente una obligación para el éxito del negocio y acogida del consumidor. Los clientes están comenzando a exigir el sistema

de despacho a la casa y esta modalidad se está empezando a hacer imprescindible en cualquier tipo de negocio.

El delivery es una actividad parte de la función logística que tiene por finalidad colocar bienes, servicios e información directo en el lugar de consumo (al cliente final). En el ámbito empresarial, la gestión del delivery se preocupa del diseño, planificación, implementación y mejoramiento de los flujos asociados a la entrega, generalmente sujeta a restricciones de tiempos y costos.

En Zacapa se cuenta con la empresa Zuhause quienes ofrecen el servicio de entregas a domicilio, y mandados con diferentes empresas locales del departamento, así mismo ellos manejan promociones de sus socios y cuentan con una aplicación para los teléfonos móviles haciendo que su servicio de entrega sea moderno y llamativo a las demandas de consumidores. Por tal motivo se recomienda al señor Aldana utilizar este canal de distribución ya que es una manera de hacer llegar su producto a más clientes a un bajo costo de distribución.

La importancia del delivery radica en ofrecer este plus de entregas a domicilio, ya que brinda una serie de ventajas para los negocios o empresas que lo proponen en práctica. Entre los beneficios, se detallan en el siguiente cuadro:

Cuadro 10 Beneficios del delivery

BENEFICIOS	• Permite al cliente ahorrar tiempo en la cadena de compras: salir a buscar el producto, esperar a recibir atención, hacer cola para pagar y volver a casa. El servicio delivery facilita la vida por lo que fideliza al cliente que agradece que le simplifiquen la vida.
	• El empresario requiere una inversión menor al no necesitar red de locales, vendedores, logística para posicionar productos en canales de distribución, etc.
	• Se llega directamente al cliente final. Lo que permite identificar al cliente y hacer un seguimiento efectivo de la percepción que tiene sus consumidores del producto o servicio.
	• Aumentar clientela al adecuarse a las necesidades reales.

Fuente: Elaboración propia

d) Elemento promoción del marketing mix

i. Planteamiento de estrategias

- **Estrategias para que se conozcan las ofertas y promociones:**

Publicaciones de ofertas y promociones: Si no conocen de la empresa, no compran. Por ende, se tiene que publicar contenido de promociones y ofertas para que los clientes puedan conocer de la empresa, saber quiénes son, dónde están ubicados, quienes trabajan en la misma, cuáles son las especialidades, entre otras.

Publicaciones para vender: Estas publicaciones están destinadas específicamente a vender los productos. Las características principales que deben tener son: una imagen muy buena, una oferta maravillosa, el precio del producto y una llamada a la acción. Con eso, ya se tiene una publicación que tiene más probabilidades de vender que otras.

Entrega de volantes: Es una estrategia muy utilizada, en la cual se busca dar a conocer las ofertas que la empresa brinda por medio de una hoja en la cual se detalla la información. Se entregan personalmente a las personas en diferentes lugares de la ciudad.

Listas de clientes: Estas listas van a permitir tener los datos de contacto de personas que podrían interesarse en los productos. Estas personas, van a ser las primeras a las que se les van a compartir las ofertas, promociones y nuevos productos. No se necesita nada sofisticado, sólo una lista con el nombre, el email, el WhatsApp y la fecha (o las fechas) de sus celebraciones.



Figura 9 **Listas de clientes**

Fuente: Ron Schloss. [en línea], Chiquimula: septiembre 2020 [ref. de 23 de septiembre de 2020], Disponible en <https://ronschloss.cl/6-poderosos-tips-de-publicidad-y-marketing-para-pastelerias/>

- **Estrategias de ofertas y promociones:**

En la compra de un pastel, lleva una magdalena gratis: Es una oferta destinada al aumento de las ventas en cuanto al área de pastelería, ya que en ocasiones es importante realizar este tipo de promociones en determinados pasteles que son más lentos al momento de venderlos. Logrando de esta manera que los clientes prueben un nuevo producto y vuelva a comprarlo. Consiste en vender un pastel grande y obsequiar una magdalena pequeña.

Café gratis por la compra de una porción de pastel: Consiste en una oferta que promueve la venta de pastel por porciones, obsequiando un café americano por la compra de un pedazo de pastel. Incentivando al cliente a la compra frecuente de los productos.

Cartilla de sellos: La empresa deberá generar una cartilla identificada con el nombre de la empresa, que contenga una serie de cuadritos en los cuales se puedan ir enumerando sellos por las diferentes compras que realiza el cliente; para luego ir determinando ofertas tales como: al momento de contar con cinco sellos, se

obsequiará un cup cake; cuando tengan diez sellos se obsequiará una porción de pastel y cuando se acumulen 15 sellos se procederá a premiar con medio pastel.

Descuentos por compra de pasteles: Es un tipo de descuento aplicado a la compra de pasteles, el cual se logra al sobrepasar la cantidad de doscientos quetzales por compra; aplicando un porcentaje de 20% en el total de la factura generada.

Día de descuento en toda la tienda: Consiste en la aplicación de una oferta por un solo día, en el cual se pueda otorgar un 5% de descuento en toda la tienda. Para lograr que más clientes puedan acercarse a probar de los deliciosos postres y bebidas con que pueda contar la pastelería.

Miercolotón: El mes de inauguración, todos los días miércoles el pastel de melocotón tendrá un 50% de descuento.

Vales de descuento: Se estará entregando por un mes seleccionado, un vale de descuento a los clientes.

Raspa y gana: Consiste en una tarjeta raspable, la cual proporcionará descuentos en las próximas compras en la pastelería o artículos promocionales tales como: camisas, cubiertos, platos, entre otros.

Programas de puntos: Son los tradicionales programas en los cuales cada vez que un cliente realiza una compra acumula una cierta cantidad de puntos que luego puede canjear por productos o por premios.

Clubes privados: Los clubes privados son comunidades que se crean alrededor de un negocio. En estos clubes participan todos quienes hayan comprado en la pastelería. La gracia, es que los participantes reciben beneficios especiales,

muestras gratis de nuevos productos, invitaciones a lanzamientos y eventos, cupones de descuentos, entre otros.

Organizar concursos: Sortear un premio que sea irresistible para los potenciales clientes. Obviamente, tiene que ser alguno de los mejores productos. Todo, a cambio de que los participantes dejen sus datos. Se debe publicar el concurso en las redes sociales y dale la mayor difusión que se pueda. Sólo se tiene que tener cuidado de dejar bien en claro cuáles son los términos y condiciones del concurso para evitar malos entendidos con los participantes.

Por último, las estrategias mencionadas anteriormente se deben aplicar en diferentes meses, para que no se vuelva algo monótono. Para visualizar algunas de las ofertas y promociones descritas anteriormente, a continuación, se presentan algunos modelos para dar a conocer a la pastelería a través de sus redes sociales:



Figura 10 **Modelo de ofertas y promociones 1**

Fuente: Elaboración propia



Figura 11 Modelo de ofertas y promociones 2

Fuente: Elaboración propia

- **Estrategias para conocer de las ofertas y promociones de los productos a través de medios publicitarios**

Pagar publicidad en redes sociales: Una de las estrategias más eficientes hoy en día es pagar publicidad; logrando llevar un mensaje a miles de personas. Además, si se utiliza una muy buena estrategia de publicidad las ventas podrían aumentar, también otro beneficio que presenta es la segmentación que las plataformas pagadas ofrecen y las estadísticas que ayudarán en las publicaciones posteriores para enfocar la publicidad en el área que realmente le presta atención.

Vender en grupos de Facebook: La siguiente estrategia se realiza a partir de la selección de grupos de Facebook en donde se encuentren personas que puedan interesarse en los productos de la empresa, se realiza a través de una buena publicación. Es importante pensar bien la publicación, pensar en el cliente y crear ofertas que suplan las necesidades de los clientes.

La principal ventaja de los grupos de Facebook es que las personas van allí a buscar recomendaciones de otras personas y las recomendaciones de otros son como una mina de oro. Si alguien recomienda a la empresa, se tiene la seguridad de aumentar

las probabilidades de ventas. Así que, es importante buscar buenas recomendaciones y no olvidar gestionar la publicidad de boca a boca.

Ventas a través de la aplicación de WhatsApp: Es una estrategia que hoy en día está siendo muy utilizada, la plataforma de WhatsApp crea un sitio práctico y fácil para realizar ventas a través de internet y mandar promociones a los clientes. Además, ofrece servicio de mensajería instantánea que hace quedar bien a la empresa con los posibles clientes.

A continuación, se muestran algunos modelos de publicidad para dar a conocer tanto los productos de la pastelería, como las ofertas y promociones con las que cuenten para que las personas conozcan de ellas y visiten el negocio para su consumo en él, para llevar, o bien, para hacer su pedido para hacer entregas a domicilio.



Figura 12 **Publicidad en redes sociales**

Fuente:

Elaboración propia



Figura 13 **Publicidad por WhatsApp**

Fuente: Elaboración propia

Creación de un anuncio publicitario: Consiste en la búsqueda de personal calificado para la realización de un anuncio publicitario de calidad; en cual se brinde la información necesaria para que los televidentes puedan sentirse atraídos a visitar las instalaciones de la empresa. Este anuncio es importante que sea transmitido en el canal de la localidad con una determinada frecuencia de repeticiones y en un excelente horario de transmisión.

- **Estrategias para brindar un buen servicio al cliente**

Saludo cordial: En esta estrategia se pretende que el vendedor siempre brinde palabras agradables al cliente, preguntándole si encontró todo lo que buscaba o invitándole a volver a visitar el negocio.

Personal sonriente: Brindar una sonrisa a las personas en muchos casos pueden hacer que su día se torne diferente; por ende, es importante recalcar en el personal que siempre otorguen al cliente un rostro con una sonrisa de oreja a oreja. Lo cual ayudará a que los consumidores vuelvan a preferir la pastelería.

Saber escuchar: El cliente también necesita sentirse escuchado para satisfacer sus necesidades. Una característica básica para construir el perfil adecuado de un vendedor sería la empatía, además de cierto grado emocional y extroversión. Es importante ponerse en el lugar del cliente y contar con experiencia porque ayudará a construir el perfil individual de cada cliente.

Cuidar la imagen: Aquí, en esta última herramienta se debe cuidar la presentación, cuidar la aptitud, ser honesto y sincero en la relación con el cliente. Se tienen que aprovechar todas las armas para causar una buena impresión. No olvidar tener presente algunas acciones importantes para mejorar la comunicación no verbal.

Guardar siempre un correcto contacto visual, sonreír y cuidar bien los gestos o movimientos corporales, ya que hablan mucho más las acciones que las palabras.

CONCLUSIONES

- El producto es un aspecto importante que se debe tomar en cuenta al momento de querer iniciar un proyecto de negocio, por lo que Mario Aldana al contar con recetas únicas para compartir y de acuerdo a la información recabada en la investigación de mercado se pudo determinar que en el municipio de Zacapa existe un mercado altamente favorable para aperturar la pastelería, asimismo se pudo observar que los gustos y preferencias de los consumidores en cuanto al tipo de pastel, eligen los pasteles fríos, en cuanto al diseño, optan por los tradicionales y en cuanto al tamaño, prefieren un pastel completo; de esta manera se puede establecer su nicho de mercado para satisfacer a su público objetivo, recordando así que la diferencia primordial entre el éxito y el fracaso es de ofrecer un producto autentico, con calidad en la materia prima, y buena presentación de empaque.
- El precio es un factor muy importante y significativo para el consumidor, es por ello que para que sea competitivo se analizaron unas estrategias a implementar dentro del mercado a comercializar. Entre ellas están la estrategia de penetración en el mercado, la cual consiste en ofrecer los nuevos productos a un precio significativamente más bajo que los competidores, esto con el fin de aprovechar la publicidad de boca en boca y acaparar más mercado. También colocar un muestrario físico o en línea sobre los pasteles personalizadas para eventos especiales como bodas, cumpleaños, aniversarios, despedidas de soltera, baby shower, entre otros, para que los clientes puedan conocer los diseños y hacer los pedidos a su preferencia.
- El elemento plaza en la mezcla de marketing juega un rol muy importante en lo que es la decisión de compra del consumidor, ya que no basta solo con tener un pastel de buen sabor, a buen precio y bien promocionado si es que no cuenta con el espacio adecuado en donde se venderá este pastel; a través del estudio de mercado que se realizó se pudo obtener información de cuáles son las

preferencias de los posibles clientes potenciales para la pastelería en lo que respecta a lo que es la infraestructura en donde se encontrara ubicada la pastelería. En dicho estudio se ve reflejado que las personas prefieren un lugar céntrico para comprar sus pasteles, la mayoría prefiere que la pastelería cuente con instalaciones para poder consumir sus productos dentro de la pastelería, así como también indican que prefieren una iluminación natural y ventilación artificial.

- La promoción es muy importante pues es la clave para definir el éxito en el mercado y ayuda a estimular el consumo de los productos a través de estrategias de promociones y ofertas, por medios publicitarios en los diferentes canales de distribución. En Zacapa las personas no llegaban a conocer de las ofertas y promociones con las que ofrecía la competencia, por lo tanto, el Señor Aldana debe de enfocarse en dar a conocer sus productos, para que las personas lo conozcan y visiten la pastelería.

RECOMENDACIONES

- Con el producto se busca satisfacer las necesidades de los clientes por lo tanto se recomienda establecerse el nicho de mercado de acuerdo al estudio realizado por el emprendedor Mario Aldana para llevar a cabo el proyecto donde se pueda ofrecer la variedad y calidad de los pasteles con los que se pretende llegar a muchos consumidores.
- En cuanto a la estrategia de precio, el señor Aldana debe fijar precios competitivos que sean capaces de cubrir los costos de producción, pero también precios bajos a los que los consumidores tengan acceso sin dejar de obtener productos de calidad, tomando en consideración que los clientes que visiten la pastelería vuelvan no solo por la calidad de los pasteles sino por los precios accesibles y competitivos. No se puede competir con la competencia en cuanto a precios, es por eso que es necesario ofrecer los pasteles a un precio más bajo, esto llamará la atención de las personas y la pastelería logrará posicionarse en el mercado. Asimismo, se le recomienda al señor Mario Aldana considerar los precios en cuanto a los pasteles personalizados ya que las personas podrán elegir su pastel a su gusto y el precio dependerá del diseño de los clientes, es necesario que los pasteles estén a un precio justo y menor a los de la competencia.
- En cuanto a la estrategia de plaza, el señor Aldana debe de contar con una infraestructura que le permita cumplir con los requerimientos del consumidor; debe de contar con una ubicación céntrica y con parqueo privado para sus clientes, con un amplio lugar que tenga ventilación artificial para que los clientes puedan consumir los productos a gusto dentro de la pastelería, los colores deben de ser cálidos y una iluminación natural que provoque en los clientes la sensación de estar en un espacio abierto, que dichas instalaciones cuenten con wifi gratis y música para que las clientes pasen más tiempo dentro de la pastelería y asimismo, consumiendo más, por último, es importante que se cuente con

recepción de pedidos en línea, ya que esto le dará una ventaja competitiva a la pastelería del resto de la competencia.

- Para dar a conocer los tipos de pasteles, los sabores, precios y lugar de la pastelería es importante que el Señor Aldana tome en cuenta la publicidad a través de los diferentes medios y de esta manera lograr llegar a muchos consumidores ofreciendo diferentes promociones y ofertas de la variedad de productos de la pastelería, por lo que se le recomienda crear puestos de degustación para que los posibles clientes puedan probar el producto, puedan conocer sus características y de esta manera se conozca la opinión de ellos, asimismo, puede crear una reunión privada, invitando a personas que se conozcan en Zacapa, que tengan una influencia por las redes sociales para que puedan transmitir a sus seguidores, lo que pueden esperar de los productos, precios y el ambiente de la pastelería. Por otro lado, también puede ofrecer descuentos por cantidad de productos o por temporada, este último puede ser por día o mes para que cada cierto tiempo los clientes se interesen y les llame la atención adquirir los productos.

LITERATURA CITADA Y CONSULTADA

- Acevedo, Marcelino. 7 herramientas para ser exitoso en las ventas. [En línea], Chiquimula: septiembre 2020 [ref. de 23 de septiembre de 2020], Disponible en: <https://www.entrepreneur.com/article/328460>
- Diario desing. [En línea], Chiquimula: septiembre 2020 [ref. de 23 de septiembre de 2020], Disponible en <https://diariodesign.com/2017/05/la-panaderia-del-barrio-en-un-almacen-industrial/>
- Gastrosapiens.es. La importancia de la música en un restaurante. [En línea], Chiquimula: septiembre 2020 [ref. de 23 de septiembre de 2020], Disponible en: <https://gastrosapiens.es/la-importancia-de-la-musica-en-un-restaurante/>
- Ideas Interiorismo. [En línea], Chiquimula: julio 2020 [ref. de 23 de septiembre de 2020], Disponible en <https://ideasinteriorismo.com/portfolio/proyecto-interiorismo-cafeteria-llesca/>
- Thompson, Iván. La Mezcla de Mercadotecnia. [En línea], México, D.F., [ref. de 15 de septiembre de 2017], Disponible en: http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/pos/MD/MM/AM/10/Mezcla_de_Mercadotecnia.pdf
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary. Fundamentos de Marketing. México. D.F.: Pearson Educación, 2003.
- Kotler, Philip y Keller, Kevin Lane. Dirección de Marketing. 14. Ed. México. D.F.: Pearson Educación, 2012.
- Kotler, Philip y Keller, Kevin. Dirección de Marketing. 14. Ed. México. D.F.: Pearson Educación, 2012.
- Megaoffice.com.ve. La importancia del servicio a domicilio para los negocios. [En línea], Chiquimula: septiembre 2020 [ref. de 23 de septiembre de 2020], Disponible en: <http://megaofficeve.blogspot.com/2015/08/la-importancia-del-serviciodomicilio.html#:~:text=Permite%20al%20cliente%20ahorrar%20tiempo,q ue%20le%20simplifiquen%2>

- Mundo noticias. Cartagena. [En línea], Chiquimula: septiembre 2020 [ref. de 23 de septiembre de 2020], Disponible en <https://mundonoticias.com.co/la-realidad-del-sector-panadero-en-medio-del-covid-19/>
- Rochinadecor. [En línea], Chiquimula: julio 2020 [ref. de 23 de septiembre de 2020], Disponible en <https://www.pinterest.es/rochinadecor/intersicop-2015/>
- Ron Schloss. [En línea], Chiquimula: septiembre 2020 [ref. de 23 de septiembre de 2020], Disponible en <https://ronschloss.cl/6-poderosos-tips-de-publicidad-y-marketing-para-pastelerias/>
- Schloss, Ron. Tips de marketing y publicidad para vender tortas, pasteles, postres y más. [En línea], Chiquimula: septiembre 2020 [ref. de 23 de septiembre de 2020], Disponible en: <https://ronschloss.cl/6-poderosos-tips-de-publicidad-y-marketing-para-pastelerias/>
- Sillas Andreu World. Viajar. [En línea], Chiquimula: septiembre 2020 [ref. de 23 de septiembre de 2020], Disponible en <https://www.guiarepsol.com/es/viajar/nos-gusta/sillas-andreu-world-valencia-importancia-comer-bien-sentado/>
- Uribe, Erika. ¡Abre una pastelería boutique!. [En línea], Chiquimula: septiembre 2020 [ref. de 23 de septiembre de 2020], Disponible en: <https://www.entrepreneur.com/article/269202>
- Vázquez, Antonio de Nó. Harvard Deusto Márketing y Ventas. España: Ediciones Deusto, 2001.

APÉNDICES

APÉNDICE I
CASO 3 PROYECTO PASTERÍA

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PLAN FIN DE SEMANA
CURSO: SEMINARIO DE CASOS DE MERCADOTECNIA
2020, RESP. E. CALDERÓN GUZMÁN, MSc.



CASO 3 PROYECTO PASTERÍA

Mario Aldana, de 35 años, está listo para emprender y desarrollar su propio proyecto, siempre ha deseado aperturar una pastelería; ya que le recordaba mucho a su abuela cuando ella le preparaba un rico pastel en las tardes de las vacaciones escolares; y la cual le enseñó mucho de pasteles, muy deliciosos que ahora podrá compartir con muchas personas.

Siendo originario de Zacapa, ha pensado iniciar su proyecto en su tierra natal, sin embargo, quiere hacer bien las cosas, por lo que ha pedido a su sobrina, Victoria Aldana; que estudia administración de empresas en un campus local; que le ayude a realizar una investigación de mercado y obtener datos que le permitan tomar las mejores decisiones estratégicas.

Luego de realizar el trabajo de campo en la investigación, ya cuenta con los datos necesarios para decidir aspectos importantes como: el motivo de compra del pastel, si Zacapa es el lugar adecuado para emprender con este tipo de empresa, si la competencia actual le permitirá crecer, cuál sería su competencia principal, si hay algún nicho de mercado que se pueda aprovechar, cuál es su ventaja competitiva, etc. En fin, todo lo necesario para garantizar el éxito empresarial.

1) EL MERCADO DE PASTELES EN ZACAPA

Entre las pastelerías existen y más destacas en el municipio de Zacapa se mencionan:

a) Pastelería Martell

Pastelería Martell nació en Zacapa en febrero de 1,973; ofreciendo una gran variedad de panes y pasteles, tradicionales y personalizados; ya sea frio, semifrío o torta; en una gran variedad de tamaños. Está ubicado en 18 avenidas del mismo municipio.

Pastelería Martell cuenta con pasteles como: pie de queso y maracuyá (con mermelada artesanal); pastel de frutas, pastel de tres leches relleno de manjar, así como magdalena de naranja y chocolate, entre otros; asimismo ofrece los pasteles personalizados para eventos especiales de los clientes.

b) Pastelería de Mamá

La pastelería Mamá ofrece una gran variedad de panes y pasteles, ya sea frio, semifrío o torta. Ofrecidos en una gran variedad de tamaños; ya sea tradicionales o personalizados. Ubicada en 4 calle 15-10 zona 1, en Zacapa.

Pastelería de Mamá ofrece también el servicio de cafetería con un menú bastante variado: como combos de hamburguesas, churrascos de harina, hotdogs, quesadillas, comida italiana, entre otros.

c) Pastelería Holandesa

La empresa nace como un concepto familiar el 15 de enero de 1996, actualmente su oficina central y fábrica se encuentra ubicada en la zona 7, colonia El Rodeo, ciudad capital. La empresa abre su primera pastelería en la colonia Castillo Lara, en la entrada a La Verbena. La empresa cuenta con más de 190 pastelerías en Guatemala y diez en El Salvador, siendo entonces una pastelería de cadena.

Cuenta con más de 100 variedades de pasteles y pastelitos, desde pasteles individuales hasta pasteles para eventos especiales de más de mil porciones. Entre los pasteles fríos ofrecía; fresa con crema, Reina Sofia de melocotón, pastel de frutas, California, Tai Pei, enrollado de chocolate, Mágico amor, entre otros. Holandesa se ubica en 16 avenida 4-16 local 2 Plaza Lee Center Zacapa.

d) Pastelería Tajaral

Tajaral es otra opción que pueden recurrir los zacapanecos cuando quieran comprar pasteles, tradicionales y personalizados; ya sea frio, semifrío o torta; en una gran variedad de tamaños.

e) Otras pastelerías

También los zacapanecos pueden recurrir a Torre Fuerte, Darling, Luvys Cake y Delicias; entre otros.

f) Un nuevo competidor

Un nuevo competidor llega al oriente del país respaldado por más de 40 puntos de ventas; se trata de Ánfora; que inicio en el año 2001 en ciudad capital, y que distribuye más de 48 mil pasteles al mes. Contando con una gran variedad de pasteles. En Zacapa se ubicarán en 4ta. Calle 10-08 zona 1 Barrio San Marcos.

Entre sus pasteles están: fresas con cremas, pastel chocofruti, pastel de almendras, selva negra, tiramisú, tres leches tradicionales, pie de limón, pie de queso y elote, pastel borracho; así como una pequeña variedad de repostería salada.

2) PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LOS PASTELES

Entre las muchas recetas que le heredó la abuelita a Mario Aldana estaban aquellas que más evocaba las tardes de octubre y noviembre o bien preparar la torta negra en las frías tardes de diciembre:

a) Pastel Frio de melocotón

La torta fría de melocotón es el postre ideal para refrescarse dulcemente. Presenta variaciones en las frutas que se le agrega, es deliciosa como torta por su textura refrescante y excelente para calmar un antojo dulce de las meriendas de la tarde.

Cantidad: 8 – 10 Porciones

i) Ingredientes

- 1 lata de melocotones en almíbar de 800 g
- 1 lata de leche condensada de 397 g
- 3 lata de crema de leche 450g
- 3 limones medianos
- 2 paquetes de galleta María

ii) Preparación:

- Mezclar la leche condensada con la crema de leche.
- Colocar la mezcla en un recipiente grande y agregar el jugo de los 3 limones.
- Separar los melocotones del almíbar y cortar en julianas o cuadrados, conservar algunos para adornar la torta.
- Humedecer con el almíbar las galletas para que estén blandas al momento de servir.
- Colocar para montar la torta, en un molde de cristal, una capa de la mezcla que se hizo al principio. La misma debe de ser fina ya que solo busca humedecer más las galletas.
- Incorporar sobre la base una capa de galletas, otra de mezcla de encima y una de melocotón.
- Repetir el mismo procedimiento hasta acabar.
- Dejar que la torta enfríe por unos 45 minutos en la nevera y decorar con los melocotones reservados o con fresas.

iii) Consejos de la abuelita:

- Esta torta no necesita hornearse y requiere de pocos ingredientes.

- Si la mezcla te quedó demasiado espesa puedes añadir el almíbar de los melocotones. Lo ideal es que no te quede ni muy espesa ni muy líquida, debe de tener una consistencia adecuada para bañar las galletas.
- También puede decorarse con merengue suizo.
- Pueden sustituirse las galletas maría por plantillas o por un bizcocho básico.

b) Torta negra

Una deliciosa torta que se conserva por bastante tiempo. Cantidad: 12 Raciones

i) Ingredientes

○ Frutos macerados:

- ½ taza de Ciruelas Pasas
- ¼ taza de Pasitas Negras
- ¼ taza de Pasitas Rubias
- 1 taza Frutas Confitadas
- ¼ taza de Guindas
- ½ taza de Almendras
- ½ taza de Nueces
- 1 taza de Brandy o ron
- 1 taza Licor de Naranja o Cereza

○ Torta:

- 200 gr. de mantequilla
- tazas de azúcar morena
- 1 cucharadita de vainilla
- 1 pizca de canela
- 6 huevos
- 1/2 tazas harina
- 1/2 taza de leche
- 6 pastillas de chocolate negro
- 1 pizca de sal

- cucharaditas de polvo de hornear
- Frutas maceradas

ii) Preparación:

○ Maceración de frutos

- Cortar las frutas en trozos pequeños; pelar las almendras y las nueces, triturar.
- Colocar en un frasco grande de vidrio, todas las frutas; agregar el ron o brandy, y el licor de naranja o de cereza, a partes iguales hasta cubrirlas
- Tapar bien y colocar en un sitio oscuro, durante 12 horas.

○ Torta o Precalentar el horno a 350 °F o 180 °C

- Batir la mantequilla con el azúcar hasta que este cremosa.
- Agregar la vainilla y la canela, las amarillas de los huevos y reservar las claras. Añadir la harina y el polvo de hornear, alternando con la leche y seguir batiendo. Derretir el chocolate con un poquito de mantequilla y agregar a la mezcla.
- Ecurrir 2 tazas de frutas maceradas para mezclarlas con un poco de harina para que no se vayan al fondo de la torta al hornear, agregando de a poco a la mezcla. Levantar las claras a punto de nieve y mezclar todo en forma envolvente.
- Verter la mezcla en un molde engrasado y enharinado y hornearlo de 30 a 40 min hasta que al introducir un palillo este salga limpio,
- Desmoldar y dejar enfriar en una rejilla; espolvorear con azúcar impalpable.

iii) Consejos de la abuelita:

- La cantidad depende de lo que usted desee macerar, estas frutas pueden permanecer por largo tiempo en el licor, y mientras más tiempo pasen allí, más absorberán el sabor del licor. Así que puede macerar más cantidad de la que vaya a utilizar y guardar el resto sin temor.

- Puede agregar otras frutas secas, o dátiles de su gusto, pero con las frutas anteriores es suficiente.
- Se puede presentar rellena con crema pastelera, frosty de queso o simple. Pero al rellenarla su durabilidad se reduce.

c) Pastel semifrío de queso fresco y chocolate,

Esta receta de tarta semifría de queso fresco y chocolate, y disfruta una deliciosa tarta ligera y saludable (sin huevos, sin harinas, sin horno), muy fácil de hacer y con un intenso sabor a chocolate.

i) Ingredientes:

- 500 gramos de queso fresco tipo Burgos
- 1 vaina de vainilla
- 100 gramos de sirope de dátiles o de arce (u otro endulzante o edulcorante al gusto)
- 30 gramos de leche
- 150 gramos de chocolate al 72 o al 85%
- 20 gramos de cacao puro en polvo.

ii) Elaboración:

- Pon en un bol o en el vaso del robot de cocina el queso fresco, abre la vaina de vainilla con la punta de un cuchillo bien afilado y recoge con la misma el interior de la vaina, las diminutas y aromáticas semillas. Incorpóralas al recipiente del queso.
- Añade a continuación el sirope de dátiles o el endulzante elegido, dependiendo de si se quiere aportar sabor o sólo dulzor, si se desea que sea saludable, el sirope de dátiles es una de las mejores opciones. Tritura hasta obtener una crema fina y homogénea.
- Trocea el chocolate haciendo trozos más o menos iguales en tamaño, añade la leche y fúndelo en el microondas poniéndolo en tiempos de 30 segundos. Antes

de que se funda totalmente, empieza a batirlo con la espátula, el propio calor fundirá el chocolate por completo.

- Mezcla poco a poco la mezcla de queso fresco con el chocolate fundido e incorpora el cacao puro en polvo, de este ingrediente puedes variar la cantidad según cómo te guste la intensidad de sabor del chocolate. Bate hasta que todos los ingredientes estén bien integrados.
- Cubre la base de un molde desmontable con papel vegetal y coloca en el interior del aro una tira de acetato. Vierte la mezcla de la tarta de queso y chocolate, dale unos golpes contra la mesa de trabajo para asentarla y tápala con una tapa de silicona o similar.
- Refrigera la tarta hasta que esté bien fría y después pásala al congelador, déjala unas tres o cuatro horas o el tiempo necesario para que esté medianamente congelada, el tiempo dependerá de la potencia del congelador, entre otras cosas.
- Acabado y presentación o Retira la tarta del congelador unos 10 minutos antes de servir. Prepara el chocolate para decorar, por ejemplo, raspando con el pelador de vegetales una tableta de chocolate, y repártelo por toda la superficie. Después, retira el aro del molde y pasa la tarta a una bandeja de presentación, finalmente retira el acetato y lleva la tarta o semifrío de chocolate y queso a la mesa para cortar y servir en porciones. ¡Buen provecho!

3) LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Con base al análisis de la población o universo, se determinó que la muestra estaría conformada, por 400 personas a investigar (aunque al final solo lograron obtener 382 datos confiables).

Aplicaron un muestreo no probabilístico, en la realización del trabajo de campo, lo que permitió obtener la información en forma más rápida.

Con base a la experiencia de la investigadora, consideraba que únicamente realizarían una investigación cuantitativa, lo que sería suficiente para obtener el análisis de datos y ejecutar la mejor estrategia.

El cuestionario, se elaboró con base a preguntas cerradas, tanto dicotómicas como de opción múltiple, teniendo un total de 53 ítems que abarcan las 4 “p”.

En el apéndice I, se muestran las preguntas incluidas en el cuestionario. Además, en archivo de Excel, se incluye la información ya tabulada.

4) DECISIÓN

Con base a lo anterior, es importante definir en primer lugar, si es oportuno aperturar la pastelería en Zacapa, así como la estrategia mercadológica y operativa que formularía la empresa, en base a la investigación de mercados, sobre productos, precio, plaza y promoción.

Mario está seguro de que la empresa será todo un éxito, por lo que piensa que algunas decisiones pueden estar enfocadas en:

Vender solo dos tamaños de pasteles; mediano y pequeño (según el estándar de la industria); así como también solo venderlos semifrío y tipo torta; la asignación de precios en base a precios percibidos.

Los aspectos para diseñar su local; como la existencia de un estacionamiento adecuado ya que se trata de Zacapa; y en algunos lugares es un dolor de cabeza mezclado con el calor de la época de verano. Así todavía no estaba decidido en ciertos aspectos arquitectónicos que creía convenientes incluir como: el tipo de luz que utilizaría para su local, pero no se ha decidido si fuese artificial o natural, así como los colores que utilizaría; entre otros. Tampoco había decidido los aspectos promocionales para su nueva pastelería.

La abuelita de Mario estaría muy orgullosa de que su querido nieto emprenda, pero también con la sabiduría de los abuelitos seguro le dice lo siguiente:

__Mijo si usted no sabe de marketing, agarre consejo...

Así usted como estudiante de la carrera de administración de empresas plan fin de semana del Centro Universitario de Oriente -USAC-, de su mejor asesoría a Mario Aldana.

APÉNDICE II

CUESTIONARIO UTILIZADO EN LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Objetivo: Analizar los gustos y preferencias en el mercado de pastelería, en el área urbana del municipio de Zacapa, por lo que a continuación se le solicita de su valiosa e importante colaboración al responder el siguiente cuestionario.

Instrucciones: A continuación, se le presentan una serie de preguntas a las cuales deberá darles repuesta, marcando con una X en la opción que usted considere adecuada.

INFORMACIÓN GENERAL

Género:	Masculino	☐	Femenino	☐		
Estado civil:	Soltero	☐	Casado	☐	otro	☐
Nivel académico:	primaria	☐	Básico	☐	Diversificado	☐
					Universitario	☐
Edad:	18-35 años	☐				
	36-50 años	☐				
	51 años en adelante	☐				

A) PRODUCTO

1. Mencione el nombre de una pastelería en el área urbana de Zacapa:

2. ¿Ha comprado alguna vez un pastel?
 - a. Sí ☐
 - b. No ☐

3. ¿Frecuenta más una pastelería para la compra de una porción de pastel o un pastel completo?
(Marque una sola opción)
 - a. Porción de Pastel ☐
 - b. Pastel Completo ☐

4. ¿Cuál es la razón más frecuente por la que compra pasteles?
(Marque una sola opción)

- a. Cumpleaños ☐
- b. Boda ☐
- c. Graduación ☐
- d. Baby Shower ☐
- e. Otro ☒

Especifique: _____

5. Normalmente, visita una pastelería en busca de:

(Marque una sola opción)

- a. Bebida ☐
- b. Comida ☐
- c. Ambas ☐

6. ¿Qué tipo de pastel le gusta?

(Marque una sola opción)

- a. Torta ☐
- b. Frio ☐
- c. Semi-Frio ☐

7. ¿Qué sabor de pastel le gusta?

(Marque una sola opción)

- a. Chocolate ☐
- b. Vainilla ☐
- c. Tres Leches ☐
- d. Selva Negra ☐
- e. Otro ☒

Especifique: _____

8. ¿Cuál de estos tipos de pasteles prefiere comprar?

(Marque una sola opción)

- a. Tradicionales ☐
- b. Personalizados ☐

9. ¿Por cuál de estos tamaños de pasteles se inclina al hacer una compra?

(Marque una sola opción)

- a. Grande ☐
- b. Mediano ☐
- c. Pequeño ☐

- d. Personalizado
(En Diseño) ☐

10. ¿Cuál de estos lugares prefiere visitar más para comprar pasteles?

(Marque una sola opción)

PASTELERÍA	MARQUE
Pastelería de Mamá	
Martell	
Tajara	
Holandesa	
Otro	

11. ¿Cuál es la razón por la que prefiere visitar dicha pastelería?

(Marque una sola opción)

- a. Prestigio ☐
 b. Mejor sabor de productos ☐
 c. Precios accesibles ☐
 d. Variedad de productos ☐

12. ¿En alguna ocasión ha quedado insatisfecho con el servicio que le brindaron en alguna pastelería?

- a. Sí ☐
 b. No ☐

B) PRECIO

13. ¿Usted cree que el precio influye en la calidad de un pastel?

- a. Sí ☐
 b. No ☐

14. ¿Estaría dispuesto a pagar un precio alto por un pastel de calidad?

- a. Sí ☐
 b. No ☐

15. ¿Estaría dispuesto a pagar más para obtener un pastel personalizado?

- a. Sí ☐
- b. No ☐

16. ¿Qué pastelería cree usted que tiene los precios más cómodos? (Marque una sola opción)

PASTELERÍA	MARQUE
Pastelería de Mamá	
Martell	
Tajara	
Holandesa	
Otro	

17. ¿Qué pastelería cree usted que tiene los precios más altos?

(Marque una sola opción)

PASTELERÍA	MARQUE
Pastelería de Mamá	
Martell	
Tajara	
Holandesa	
Otro	

18. ¿La (s) pastelería(s) que ha visitado tienen más de una forma de pago?

- a. Sí ☐
- b. No ☐

19. ¿Cuál es la forma de pago que utiliza normalmente al hacer una compra?
(Marque una sola opción)

FORMA DE PAGO	MARQUE
Pago en efectivo	
Crédito	
Tarjeta de débito	

20. ¿Cuándo compra un pastel, establece con anterioridad un presupuesto?

- a. Sí ☐
b. No ☐

21. ¿Está dispuesto a excederse de su presupuesto al comprar un pastel, si éste supera sus expectativas?

- a. Sí ☐
b. No ☐

22. Suele comprar pasteles de precio:

(Marque una sola opción)

- a) Alto ☐
b. Bajo ☐
c. Intermedio ☐

C) PLAZA

23. ¿Qué tipo de iluminación prefiere en el lugar de venta?

(Marque una sola opción)

- a. Natural ☐
b. Artificial ☐

24. ¿Qué pastelería cree que cuenta con la mejor iluminación?

(Marque una sola opción)

PASTELERÍA	MARQUE
Pastelería de Mamá	
Martell	
Tajara	
Holandesa	
Otro	

25. ¿Qué pastelería cree que cuenta con la peor iluminación?
(Marque una sola opción)

PASTELERÍA	MARQUE
Pastelería de Mamá	
Martell	
Tajara	
Holandesa	
Otro	

26. Prefiere que las instalaciones del negocio estén pintadas de colores:
(Marque una sola opción)

- a. Cálidos (Rojo, Amarillo, Naranja) ☐
- b. Fríos (Azul, Verde, Morado) ☐
- c. Neutros (Negro, Gris, Blanco, Café) ☐

27. ¿Qué pastelería cree que cuenta con la mejor paleta de colores?
(Marque una sola opción)

PASTELERÍA	MARQUE
Pastelería de Mamá	
Martell	
Tajara	
Holandesa	
Otro	

28. ¿Qué pastelería cree que cuenta con la peor paleta de colores?

(Marque una sola opción)

PASTELERÍA	MARQUE
Pastelería de Mamá	
Martell	
Tajara	
Holandesa	
Otro	

29. Prefiere que las instalaciones del negocio se encuentren en un lugar céntrico.

a. Sí ☐

b. No ☐

30. ¿Qué pastelería cree que cuenta con la mejor ubicación geográfica?

(Marque una sola opción)

PASTELERÍA	MARQUE
Pastelería de Mamá	
Martell	
Tajara	
Holandesa	
Otro	

31. ¿Qué pastelería cree que cuenta con la peor ubicación geográfica?

(Marque una sola opción)

PASTELERÍA	MARQUE
Pastelería de Mamá	
Martell	
Tajara	
Holandesa	
Otro	

32. Prefiere que las instalaciones del negocio posean un lugar de estacionamiento:

- a. Sí ☐
- b. No ☐

33. ¿Qué pastelería cree que cuenta con el mejor lugar de parqueo?

(Marque una sola opción)

PASTELERÍA	MARQUE
Pastelería de Mamá	
Martell	
Tajara	
Holandesa	
Otro	

34. ¿Qué pastelería cree que cuenta con el peor lugar de parqueo?

(Marque una sola opción)

PASTELERÍA	MARQUE
Pastelería de Mamá	
Martell	
Tajara	
Holandesa	
Otro	

35. ¿Qué tipo de ventilación prefiere en el lugar de venta?

(Marque una sola opción)

- a. Natural ☐
- b. Artificial ☐

36. ¿Qué pastelería cree que cuenta con la mejor ventilación?

(Marque una sola opción)

PASTELERÍA	MARQUE
Pastelería de Mamá	
Martell	

Tajara	
Holandesa	
Otro	

37. ¿Qué pastelería cree que cuenta con la peor ventilación?

(Marque una sola opción)

PASTELERÍA	MARQUE
Pastelería de Mamá	
Martell	
Tajara	
Holandesa	
Otro	

38. Prefiere que las instalaciones del negocio tengan un ambiente:

(Marque una sola opción)

- a. Con ☐ música
- b. En ☐ silencio
- c. No ☐ importa

39. ¿Qué pastelería cree que cuenta con el mejor ambiente?

(Marque una sola opción)

PASTELERÍA	MARQUE
Pastelería de Mamá	
Martell	
Tajara	
Holandesa	
Otro	

40. ¿Qué pastelería cree que cuenta con el peor ambiente?

(Marque una sola opción)

PASTELERÍA	MARQUE
Pastelería de Mamá	
Martell	
Tajara	
Holandesa	
Otro	

41. ¿Es de su preferencia que la pastelería posea servicio a domicilio?

- a. Sí ☐
- b. No ☐

42. ¿Qué pastelería cree que cuenta con la mejor atención al cliente?

(Marque una sola opción)

PASTELERÍA	MARQUE
Pastelería de Mamá	
Martell	
Tajara	
Holandesa	
Otro	

43. ¿Qué pastelería cree que cuenta con la peor atención al cliente?

(Marque una sola opción)

PASTELERÍA	MARQUE
Pastelería de Mamá	
Martell	
Tajara	
Holandesa	
Otro	

44. ¿Es de su preferencia que las instalaciones de la pastelería sean espaciosas?

- a. Sí ☐
- b. No ☐

45. ¿Qué pastelería cree que cuenta con las mejores instalaciones?

(Marque una sola opción)

PASTELERÍA	MARQUE
Pastelería de Mamá	
Martell	
Tajara	
Holandesa	
Otro	

46. ¿Qué pastelería cree que cuenta con las peores instalaciones?

(Marque una sola opción)

PASTELERÍA	MARQUE
Pastelería de Mamá	
Martell	
Tajara	
Holandesa	
Otro	

47. Prefiere que las instalaciones del negocio posean un área específica para consumir el producto ahí mismo:

- a. Sí ☐
- b. No ☐

D) MEZCLA PROMOCIONAL

48. ¿Conoce usted las ofertas y promociones que brindan las diferentes pastelerías?

- a. Sí ☐
- b. No ☐

¿Qué tipo de promoción le gustaría más en la compra un pastel?

(Marque una sola opción).

- a. Porcentajes de descuento ☐
- b. Vales para canjear ☐
- c. Ofertas ☐
- d. Otras ☐

Especifique: _____

49. ¿Cuál es el medio publicitario por el cual usted se ha enterado de las diversas promociones y ofertas de los productos de las pastelerías que se encuentran en el municipio de Zacapa?

(Marque una sola opción).

- a. Radio ☐
- b. Televisión ☐
- c. Internet ☐
- d. Prensa ☐
- e. Recomendación por un familiar o amigo ☐

50. ¿Considera usted que el vendedor que le atiende influye en su decisión de compra?

a. Sí ☐

b. No ☐

51. ¿Considera usted que actitudes como ser amable, respetuoso, paciente y sincero influyen en el cliente para que le mismo siga comprando pasteles en la misma pastelería?

a. Sí ☐

b. No ☐

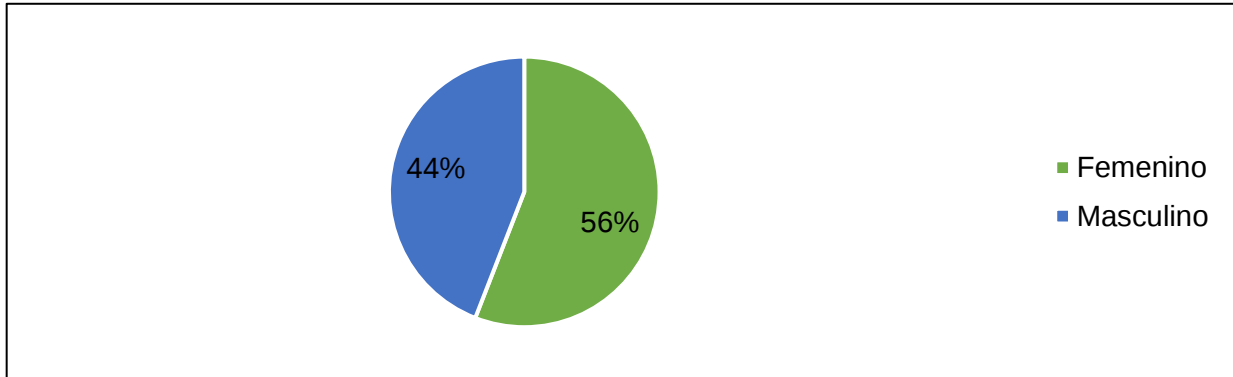
52. Según su experiencia, ¿Cómo califica la atención que le brindo en su momento algún vendedor?

a. Excelente ☐

b. Bueno ☐

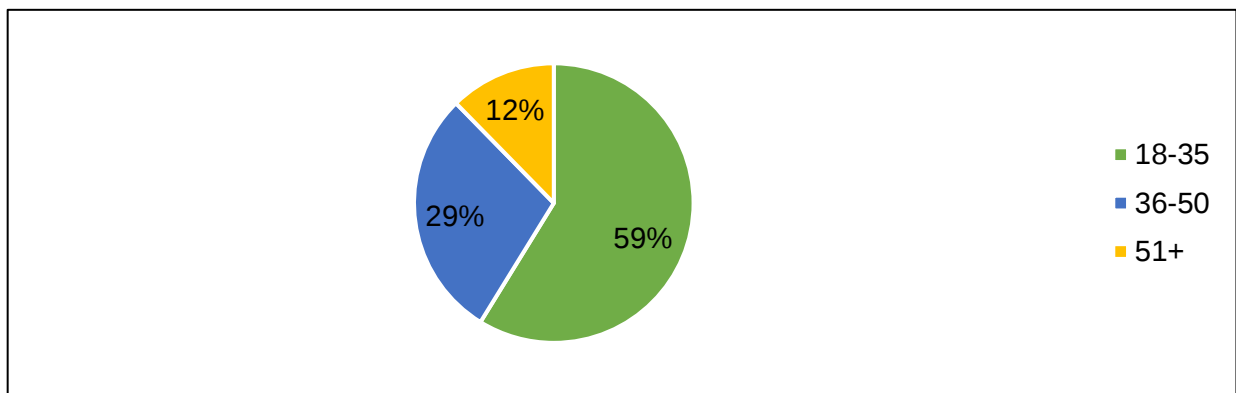
c. Malo ☐

d. Muy malo ☐

APÉNDICE III:**ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS DE LOS GUSTOS Y PREFERENCIAS DE PASTELERÍAS EN EL MUNICIPIO DE ZACAPA****1. Información general****Gráfica 6****Género**

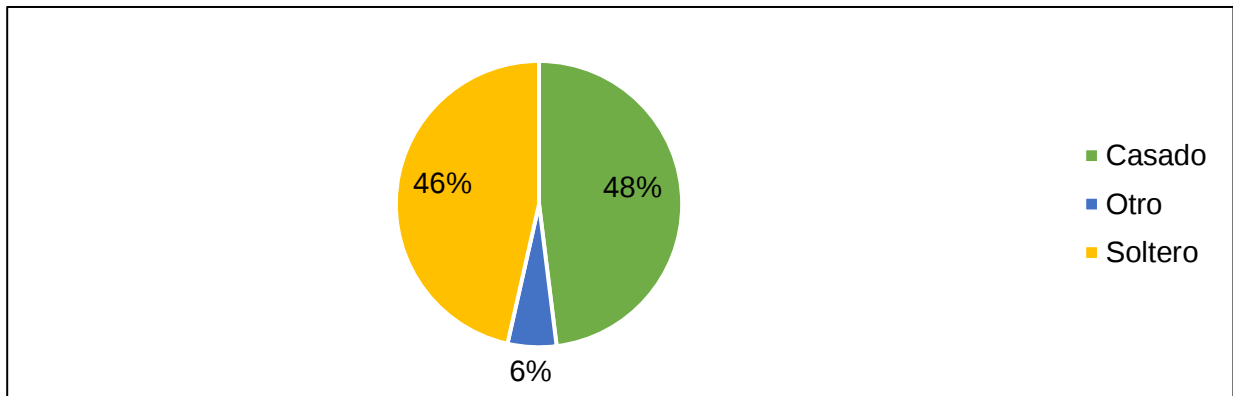
Fuente:

Elaboración propia

**Gráfica 7****Edad**

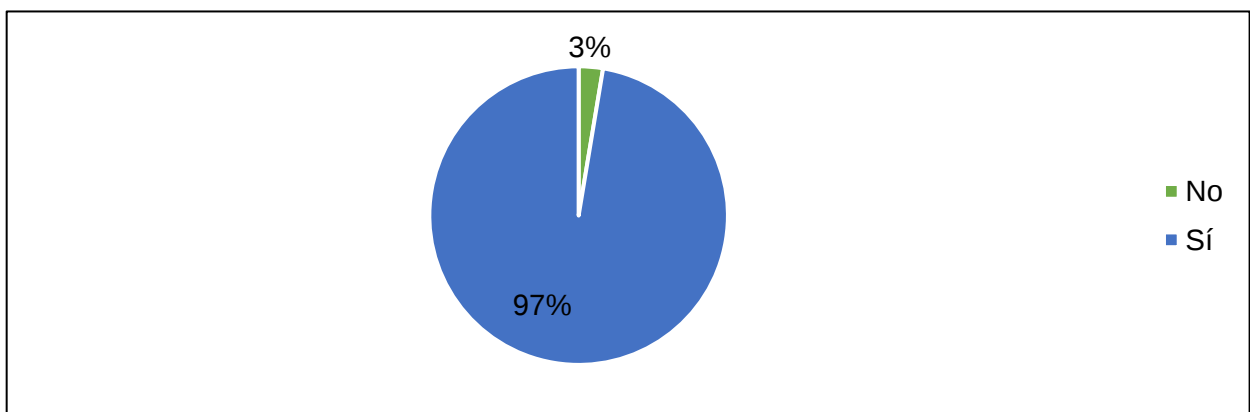
Fuente:

Elaboración propia

**Gráfica 8****Estado civil**

Fuente:

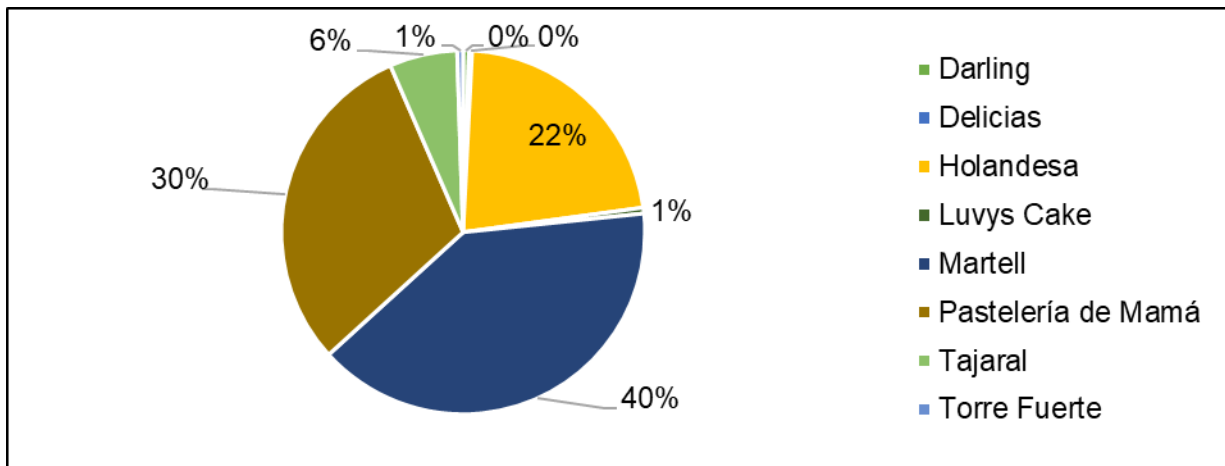
Elaboración propia

2. Análisis del elemento producto del marketing mix**Gráfica 9****Compra de pastel**

Fuente:

Elaboración propia

Según los datos obtenidos en la investigación, existe un mercado altamente favorable para el consumo de pasteles, lo cual indica que es un lugar muy apropiado para el emprendimiento de una pastelería con un total de 97% de la población que sí consume pasteles.

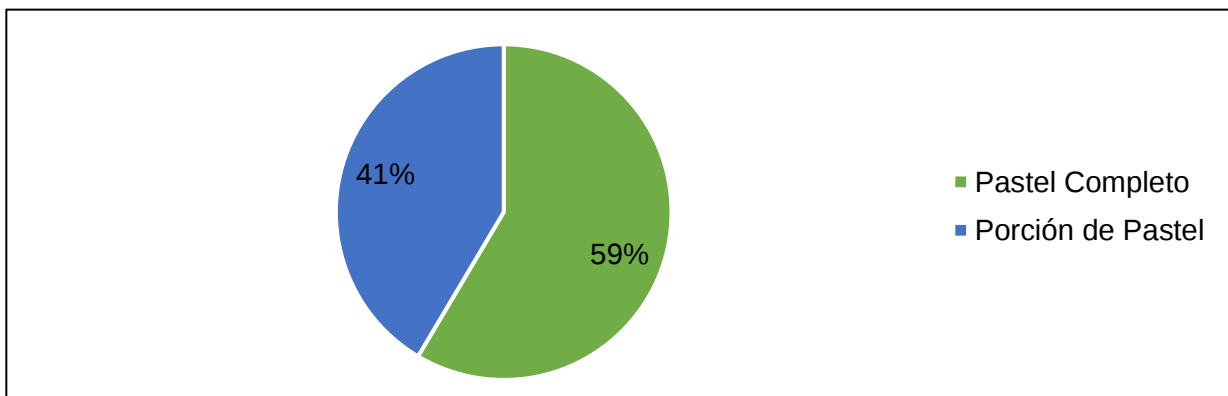


Gráfica 10 **Posicionamiento**

Fuente:

Elaboración propia

La grafica anterior muestra que el 40% reconoce a pastelería Martell en el área urbana del municipio de Zacapa, seguidamente de pastelería de mamá; gran parte de estos resultados se atribuyen a la gran trayectoria de ambas pastelerías, en el caso de Martel tiene más de 40 años de experiencia en la localidad, y la de mamá ha ido innovando, implementando variedad de productos que atraen a los consumidores. Además, ambas cuentan con una ubicación muy céntrica, lo que las hace mas accesibles a la población.

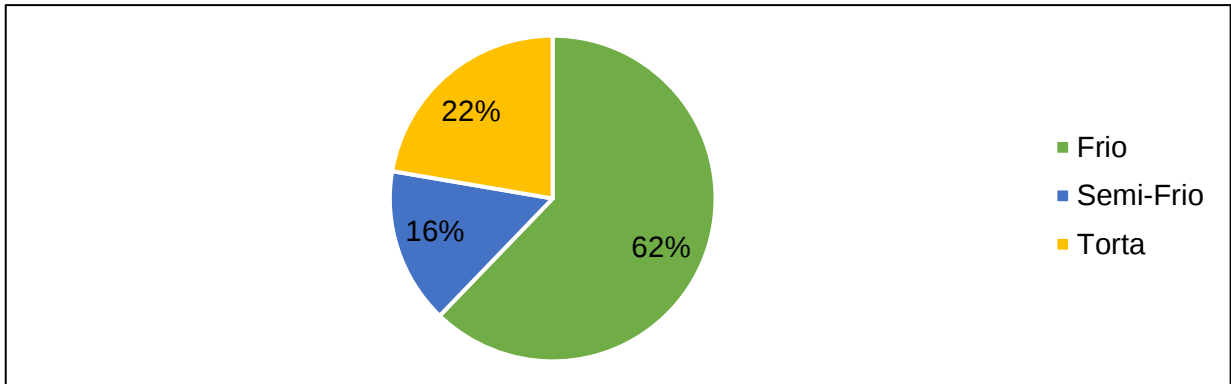


Gráfica 11 **Porción o completo**

Fuente:

Elaboración propia

Con base a los resultados obtenidos se determina que existe un 59% de personas que prefieren el pastel completo, aunque la diferencia con la porción es tan solo del 18%, lo que indica que ambas presentaciones de pastel podrían implantarse en la pastelería, obteniendo una respuesta positiva en la satisfacción del consumidor.



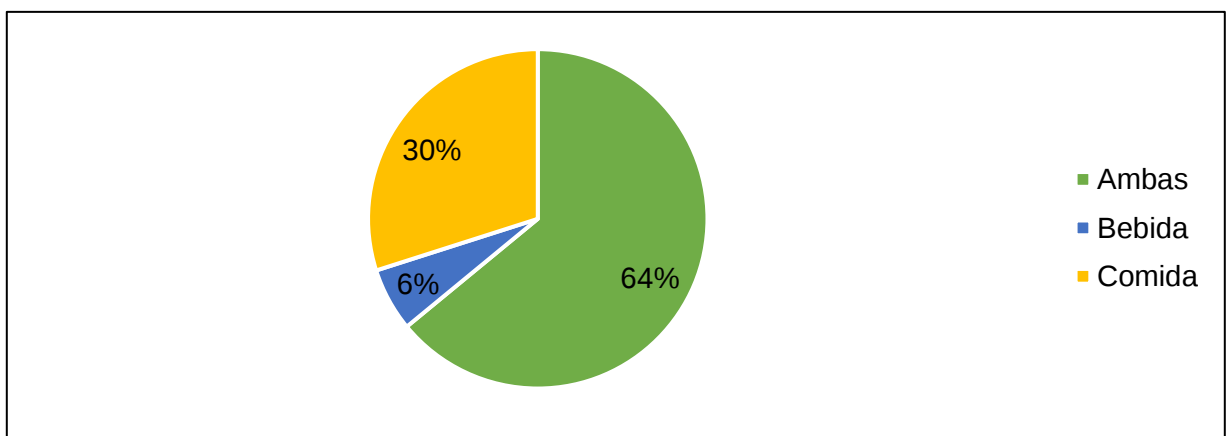
Gráfica 12

Tipo de pastel

Fuente:

Elaboración propia

La grafica anterior se muestra los resultados de los gustos en relación del tipo de pastel, e indica que el 62% se inclina por los pasteles fríos, lo que demuestra la importancia de implementar este tipo de recetas, para lograr una ventaja competitiva ya que los pasteles fríos generan una sensación de frescura en el clima cálido de la región.



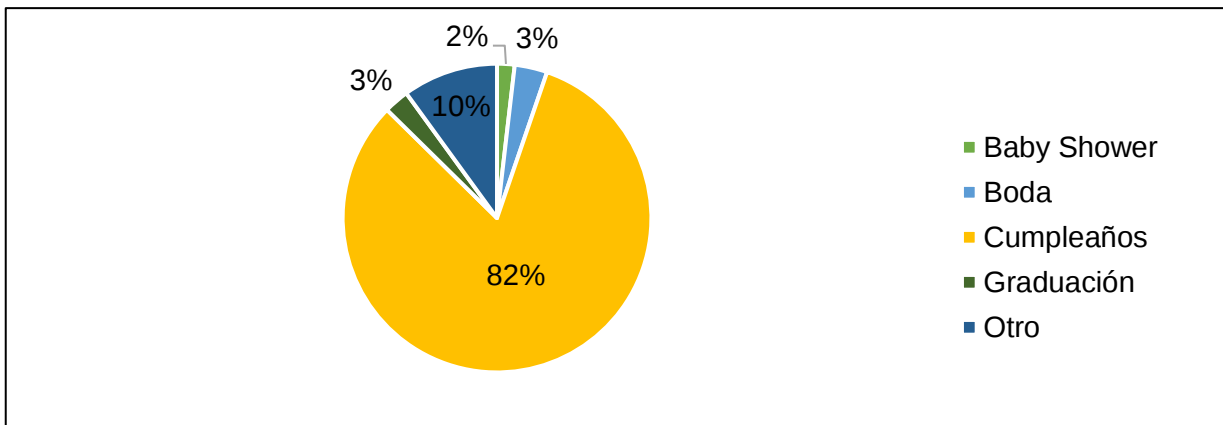
Gráfica 13

Tipo de visita

Fuente:

Elaboración propia

En la gráfica anterior se muestra los resultados del tipo de visita que realizan las personas en las pastelerías, estos dan a conocer que un 64% de personas llega al lugar por comida y bebida a las pastelerías, un 30% llega solo por comida y solo un 6% por bebidas, es por ello que Mario Aldana debe de implementar tanto bebidas, comida y postres al momento de abrir la pastelería ya que así tendrá mayor competitividad en el mercado.



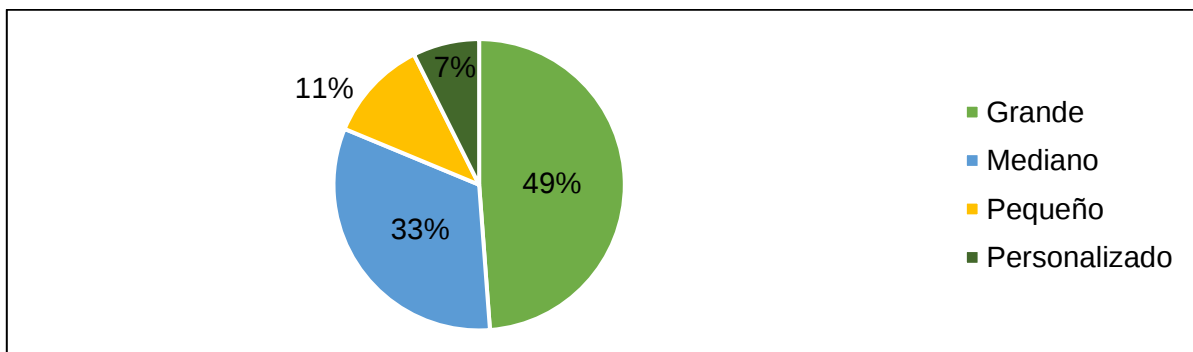
Gráfica 14

Razón por la que compra un pastel

Fuente:

Elaboración propia

Conocer a nuestros consumidores y a la competencia es una parte fundamental al momento de abrir una nueva empresa. Como se muestra en la gráfica anterior de las personas que se encuestaron en el departamento de Zacapa el 82% compra pasteles por cumpleaños, el 10% compra por sin motivo específico y un 3% compra por un Baby Shower o por una boda.



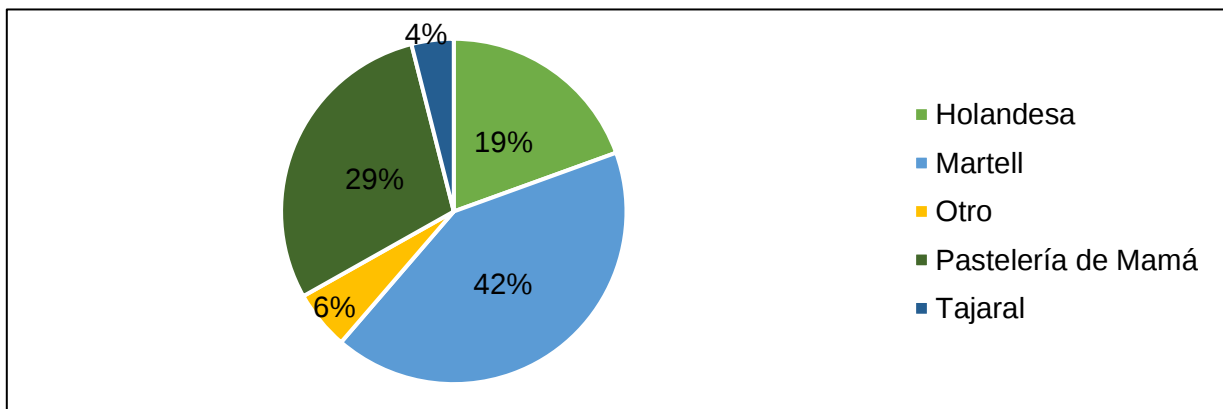
Gráfica 15

Tamaño por el que se inclina para la compra de un pastel

Fuente:

Elaboración propia

Para una pastelería es esencial tener en cuenta los tamaños que más se venden en pasteles, para poder cumplir con las expectativas del consumidor, según lo muestra la gráfica anterior en el área de Zacapa el 49% de personas prefieren la compra de un pastel grande, un 33% prefieren un pastel mediano, un 11% se inclinan por un tamaño pequeño y un 7% de personas prefieren un pastel de tamaño personalizado, es por ello que debemos de conocer las preferencias de nuestros clientes para poder satisfacer sus necesidades.



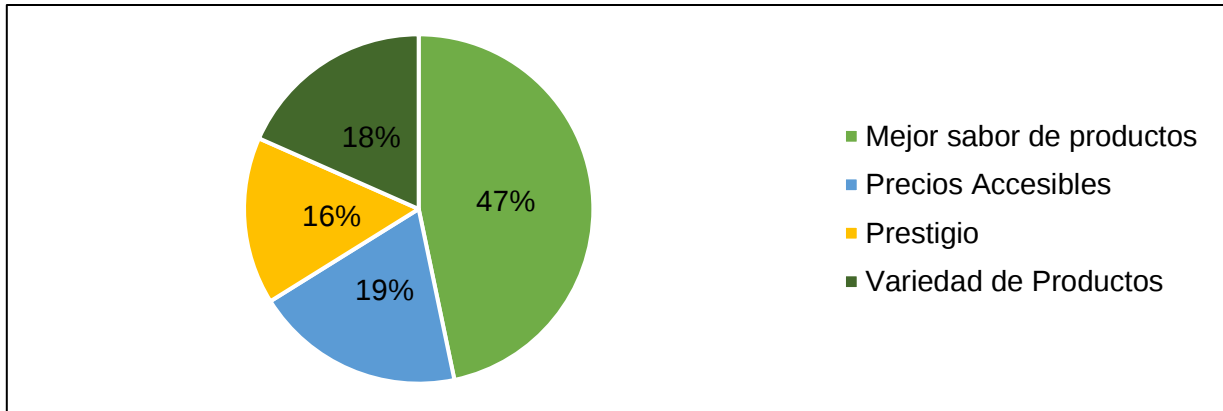
Gráfica 16

Lugar de preferencia para comprar un pastel

Fuente:

Elaboración propia

Es importante conocer a nuestra competencia y observar cual es la preferencia de las personas en cuanto a una pastelería, las personas encuestadas en el estudio de mercado en relación a la preferencia de compra de pasteles, el 42% es para la pastelería Martell, otro 29% prefiere comprar en la Pastelería de Mamá, un 19% en la Pastelería Holandesa, un 6% prefiere comprarlos con pasteleros diferentes y un 4% en la pastelería Tajaral.

**Gráfica 17****Razón de compra**

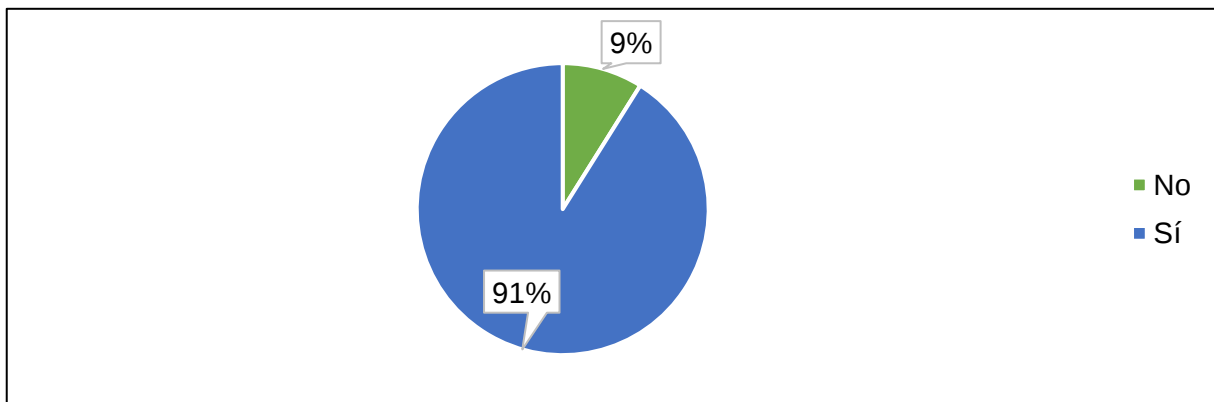
Fuente:

Elaboración propia

En la gráfica anterior sobre cuál es la razón por la que las personas encuestadas prefieren comprar en las pastelerías mencionadas en el caso sujeto de estudio, se puede observar que un 47% eligió la pastelería por el sabor de sus productos, este es uno de los puntos principales en este ámbito de negocio, el sabor de los pasteles hará que los consumidores la visiten con mayor frecuencia.

Un 19% de estas personas encuestadas se basan en los precios accesibles para la compra de un pastel, por otro lado, un 18% visitan la pastelería elegida por la variedad de productos con la que cuenta.

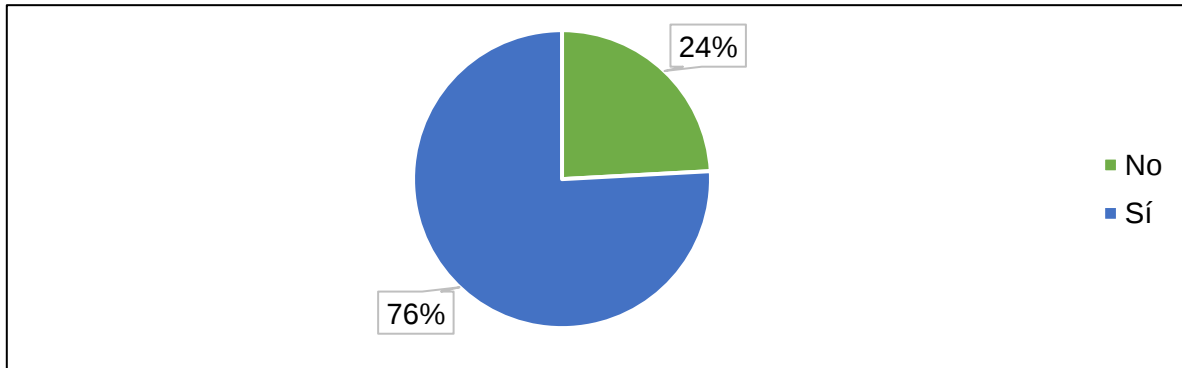
3. Análisis del elemento precio del marketing mix

**Gráfica 18****Precio influyente en la calidad**

Fuente:

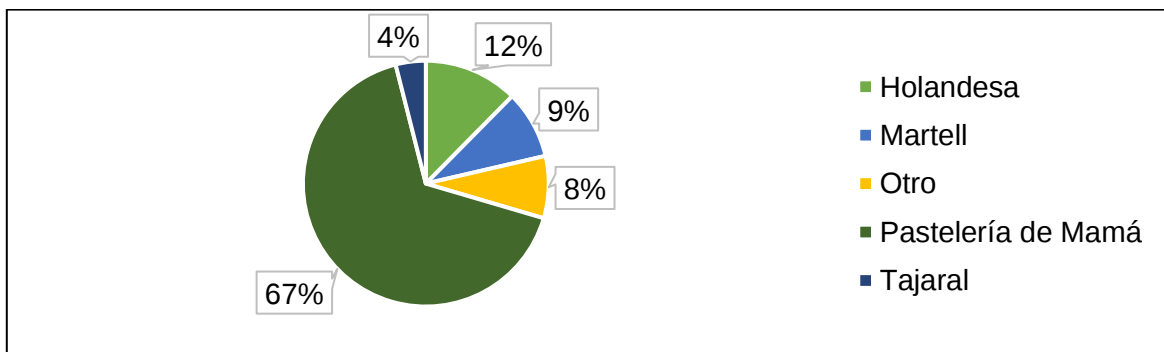
Elaboración propia.

Como se puede observar en la gráfica anterior, el precio es un influyente a la hora de la compra del pastel, esto puede deberse a que las personas buscan siempre obtener el mejor pastel al mejor precio, lo que indica que estas personas saben que si un pastel es más costoso será de mejor calidad.



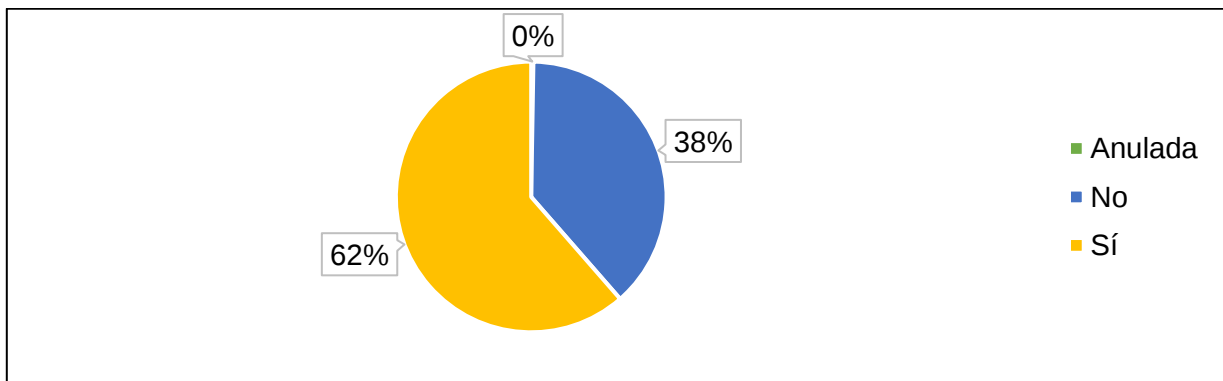
Gráfica 19 **Pagar más por pastel personalizado**
Fuente: Elaboración propia

La gráfica 14 muestra que solo el 24% del total de encuestados no pagarían por un pastel personalizado, mientras que el 76% siendo la mayoría de personas encuestadas estaría dispuestas a pagar un precio más alto por obtener un pastel personalizado. Esto se debe a que la mayoría de las ventas de pasteles son para eventos especiales, en los cuales las personas que adquieren los pasteles desean un producto diferenciado del resto, puesto que forman parte de un evento único en su vida.



Gráfica 20 **Precios más altos**
Fuente: Elaboración propia

La gráfica anterior se muestra la percepción de los precios de parte de clientes de las diferentes pastelerías de la localidad, donde, se denota la Pastelería de Mamá con un 67% de personas que perciben a la pastelería como la que más precios altos posee, dejando a la Pastelería el Tajaral con una percepción de precios altos del 4%, lo que nos dice que la pastelería con precios más económicos sería ésta, dejando en un rango de 12% y 8% al resto de pastelerías colocándolas como pastelerías con precios módicos.



Gráfica 21

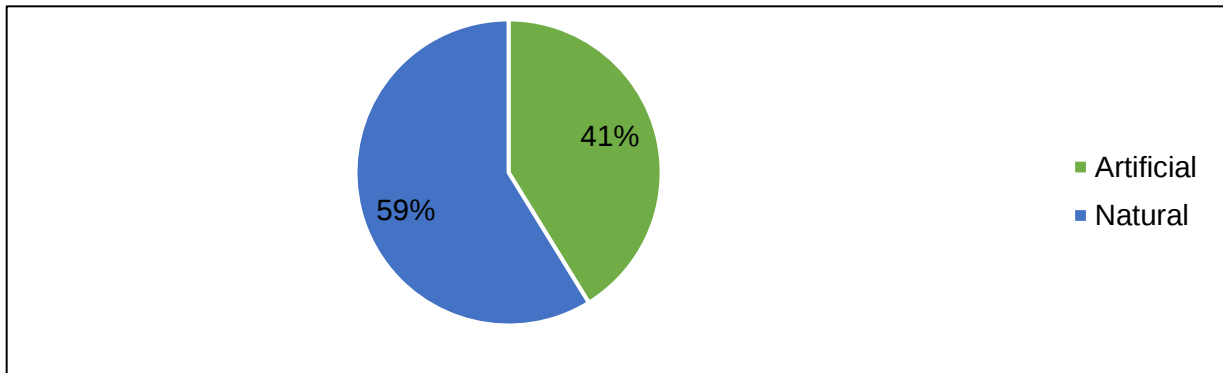
Fuente:

Excederse del presupuesto

Elaboración propia

En la gráfica 12 se puede observar que el 62% de la población a la hora de comprar un pastel suele gastar más de lo que tenía planificado. Mientras que solo el 38% se ajusta a su presupuesto. Esto puede corresponder a que los clientes no cuentan con mucha claridad a la hora de obtener estos productos, el cliente suele llegar a la tienda y observar que productos se encuentran disponibles y opta por el que más se ajuste a sus necesidades y gustos, no tomando en cuenta el factor precio.

4. Análisis del elemento plaza del marketing mix



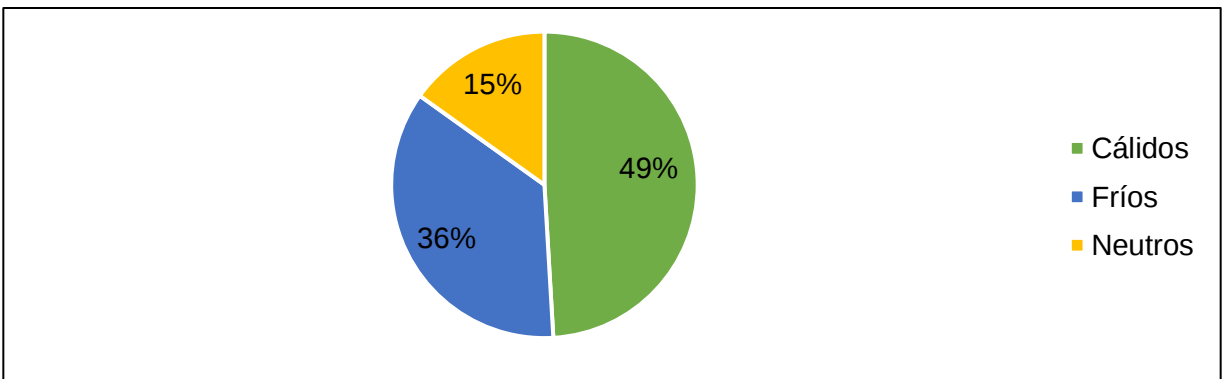
Gráfica 22 **Preferencia del tipo de iluminación**

Fuente:

Elaboración propia

Como se observa en la gráfica anterior hay un porcentaje significativo de la población del departamento de Zacapa, que prefieren la iluminación natural sobre la artificial, dado que la iluminación natural recuerda inconscientemente a las personas el aire libre, creando un ambiente interior más tranquilo y reduciendo el estrés.

Para cuestión de análisis es necesario no dejar de lado el 41% que prefieren la luz artificial, que a pesar de ser menor a comparación de la preferencia natural solo difieren por un 18%.



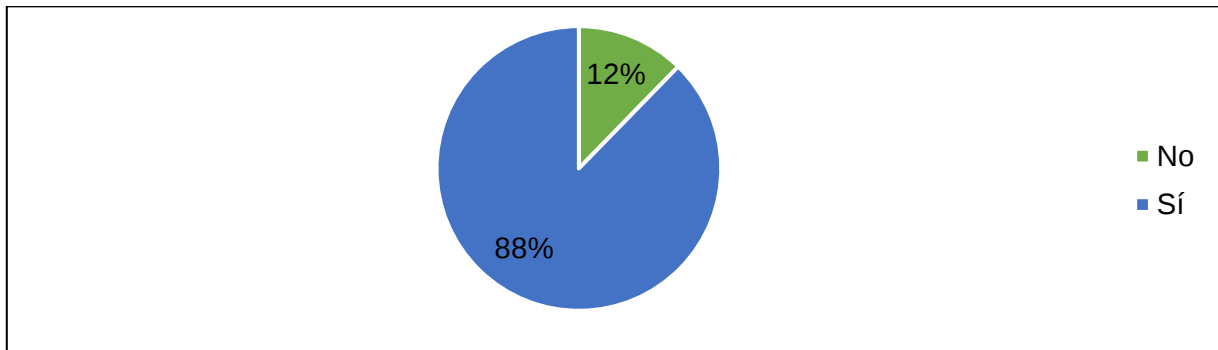
Gráfica 23 **Preferencia de la paleta de colores para un negocio**

Fuente:

Elaboración propia

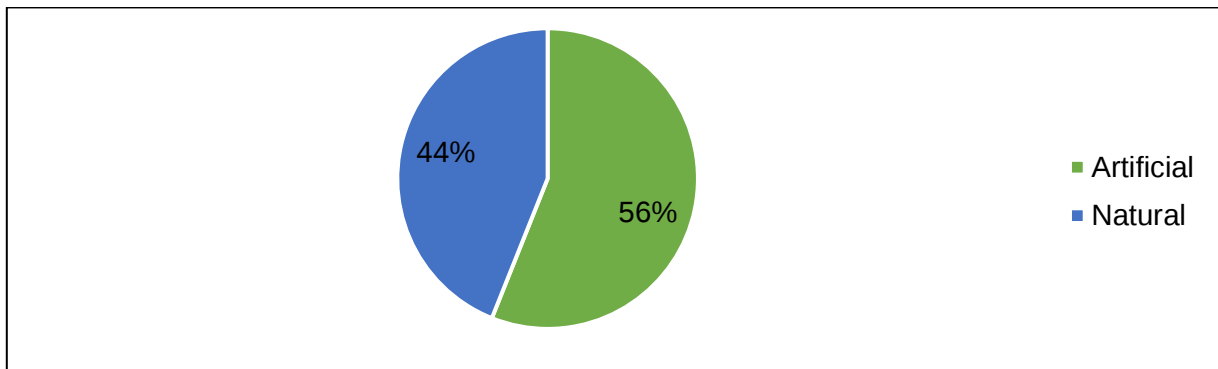
Al observar la anterior gráfica se determina que los colores neutros no deberían de utilizarse para la paleta de colores para un negocio en el departamento de Zacapa

esto debido a que según los resultados se encuentra en el menor porcentaje en comparación con los colores fríos y cálidos. El color tiene una influencia muy importante en la decisión de compra y el aumento de las ventas. Es por esto que es fundamental hacer una elección adecuada de colores para los productos, la publicidad, sitios web, puntos de venta, entre otros.



Gráfica 24 **Preferir que el lugar este céntrico**
Fuente: Elaboración propia

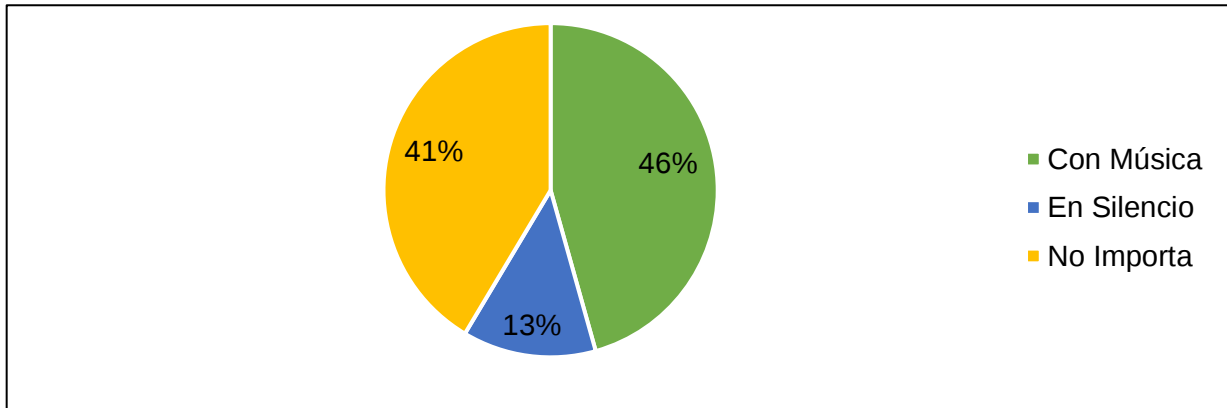
Con la gráfica anterior se puede reafirmar lo que es notable en la mayoría de departamentos de Guatemala, en este estudio específicamente en el departamento de Zacapa se observa que el 88% de los encuestados prefieren un lugar céntrico a comparación de otro retirado.



Gráfica 25 **Preferencia del tipo de ventilación**
Fuente: Elaboración propia

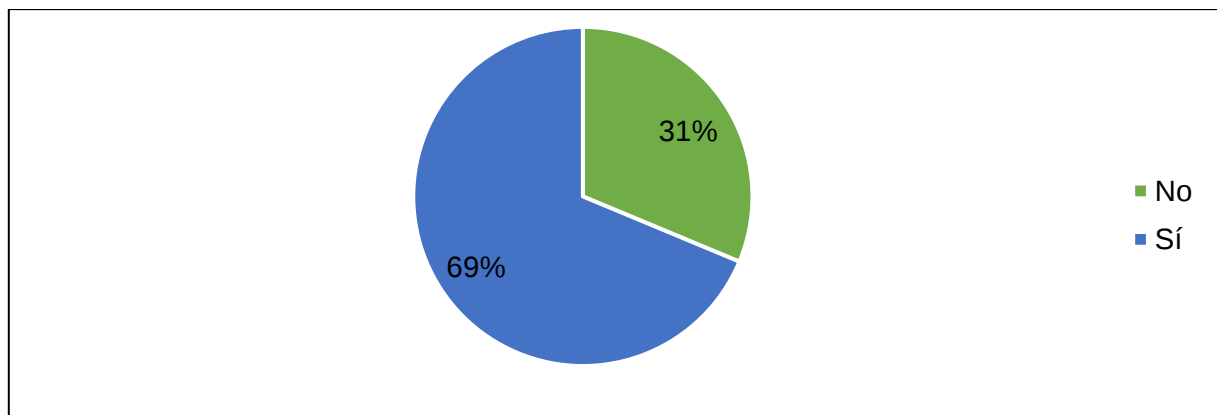
Como se puede observar en la anterior gráfica los resultados obtenidos de los encuestados muestran que, a pesar del calor del departamento de Zacapa, el

porcentaje de variación entre el tipo de ventilación entre la artificial y la natural solo es del 6%. Siendo interesante el resultado debido a que se cree que por ser un lugar caliente ellos preferirían en su mayoría un tipo de ventilación artificial.



Gráfica 26 **Preferencia del ambiente**
Fuente: Elaboración propia

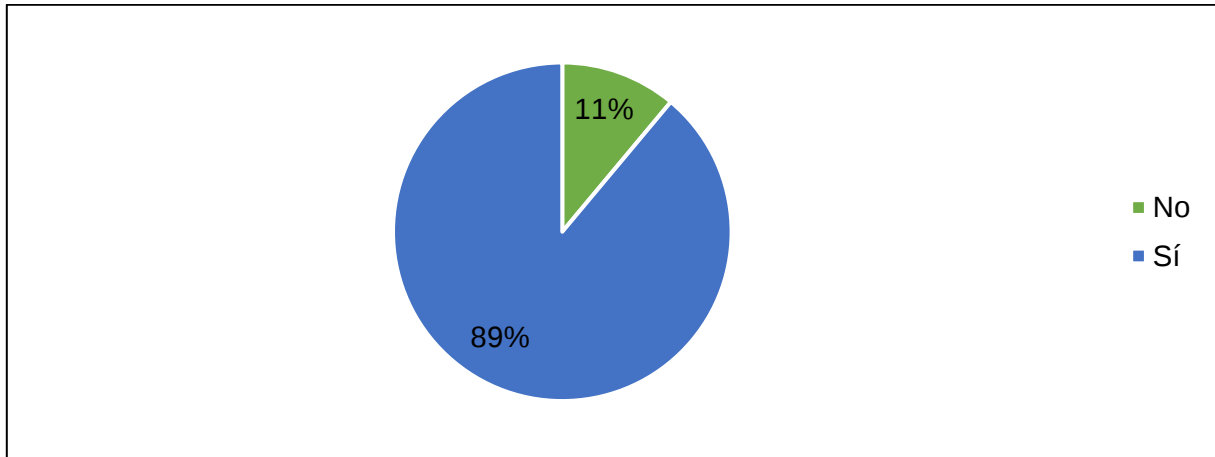
Puede observarse en la figura 18 que la mayoría de los clientes prefiere un ambiente armonizado con música siendo estos el 46% de la población, y solo un 13% prefiere que el ambiente sea silencioso, así mismo el 41% de los participantes no les importa si el ambiente es con música o sin música. Teniendo una pequeña diferencia con las personas que prefieren el ambiente musical.



Gráfica 27 **Preferencia de contar con servicio a domicilio**
Fuente: Elaboración propia

En la figura anterior puede observarse que el 69% de la población prefiere una pastelería que cuente con servicio a domicilio a diferencia de un 31% que no prefiere

este servicio. Esto indica que es factible que el señor Aldana contemple la idea de utilizar el servicio a domicilio como gusto y preferencia de la mayoría de la población.



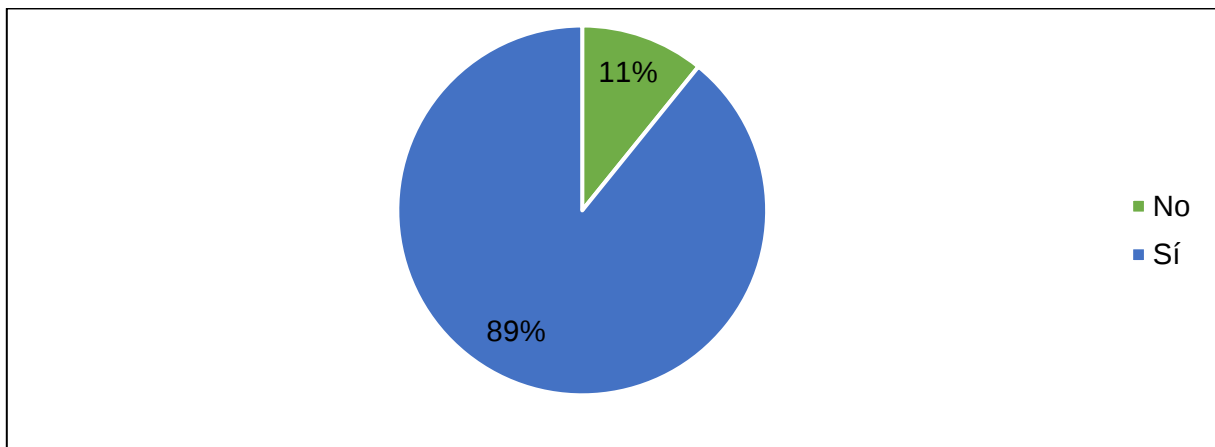
Gráfica 28

Preferencia de contar con instalaciones espaciales

Fuente:

Elaboración propia

En la figura anterior se determina que el 89% de la población prefiere visitar una pastelería con instalaciones espaciales, y solo un 11% no tiene inconvenientes al visitar una pastelería con espacios pequeños.



Gráfica 29

Preferencia de contar con un área para consumir el producto

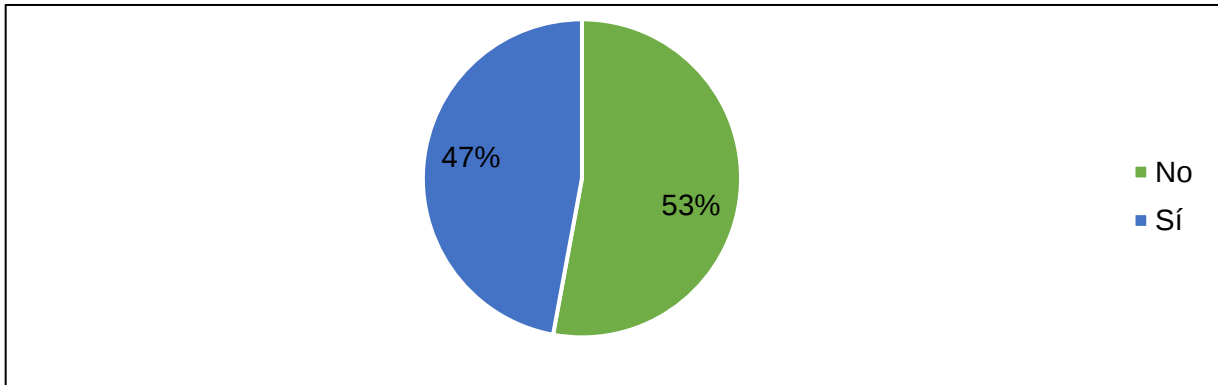
Fuente:

Elaboración propia

Al analizar los resultados obtenidos podemos darnos cuenta que el 89% de la población busca un lugar no solo para comprar pasteles sino también para poder

consumirlos en el mismo lugar, y solo un 11% prefiere comprarlo y llevarlo para sus casas o eventos.

5. Análisis del elemento promoción del marketing mix



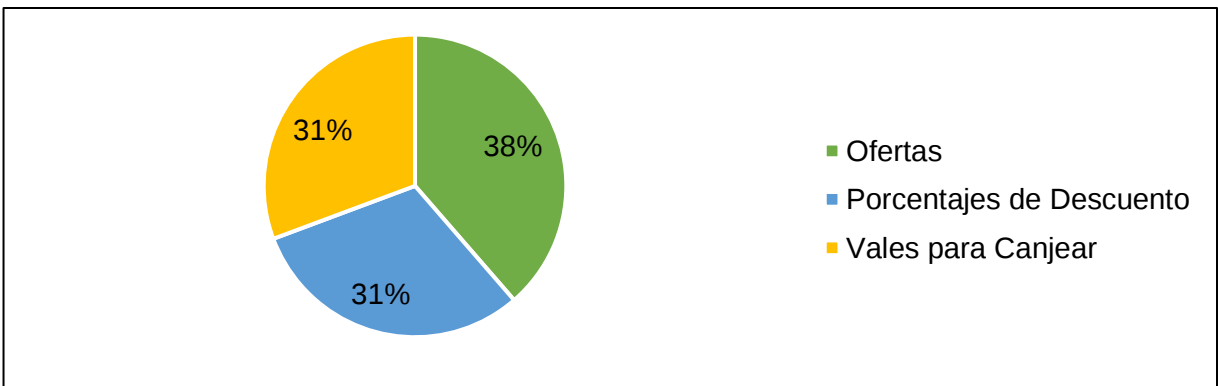
Gráfica 30

Conocimiento de ofertas y promociones

Fuente:

Elaboración propia

En la gráfica anterior se visualiza que un 53% de la población del municipio de Zacapa tiene conocimiento de las ofertas y promociones que las pastelerías realizan en la localidad y un 47% no tienen ningún conocimiento de las mismas; lo cual representa deficiencia en el área; porque la idea de este tipo de estrategias es que abarquen el 100% de los posibles consumidores.



Gráfica 31

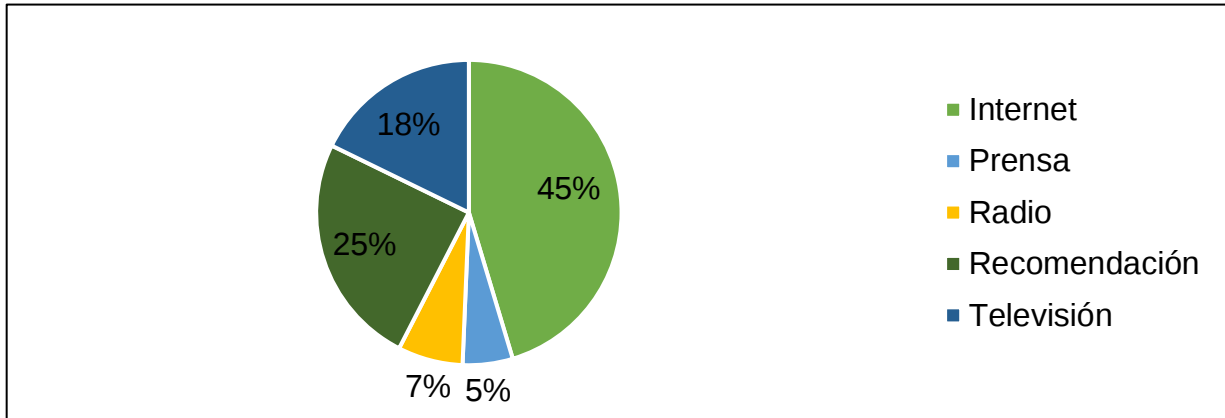
Preferencia del tipo de promoción

Fuente:

Elaboración propia

En la gráfica anterior, se muestra información derivada de la preferencia por el tipo de promoción que atrae a la población; siendo oferta la que presenta mayor

porcentaje y luego se muestran en el mismo porcentaje los descuentos y vales para canjear.

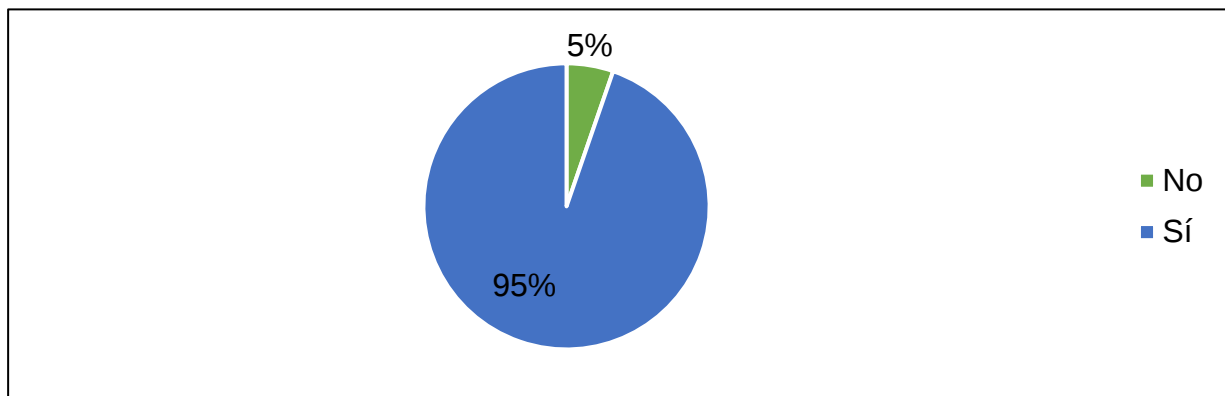
**Gráfica 32**

Fuente:

Medio publicitario

Elaboración propia

En la gráfica anterior se muestra información referente al medio publicitario que es de mayor preferencia para los clientes, pudiendo notar que la mayor parte se entera por el internet con un porcentaje de 45%, el cual si es bastante mayor respecto de los demás; siguiendo las recomendaciones con un 25% y la televisión en un 18%. Además, se muestran como los más bajos o menos recomendables al momento de la elección del mejor medio la radio y la prensa.

**Gráfica 33**

Fuente:

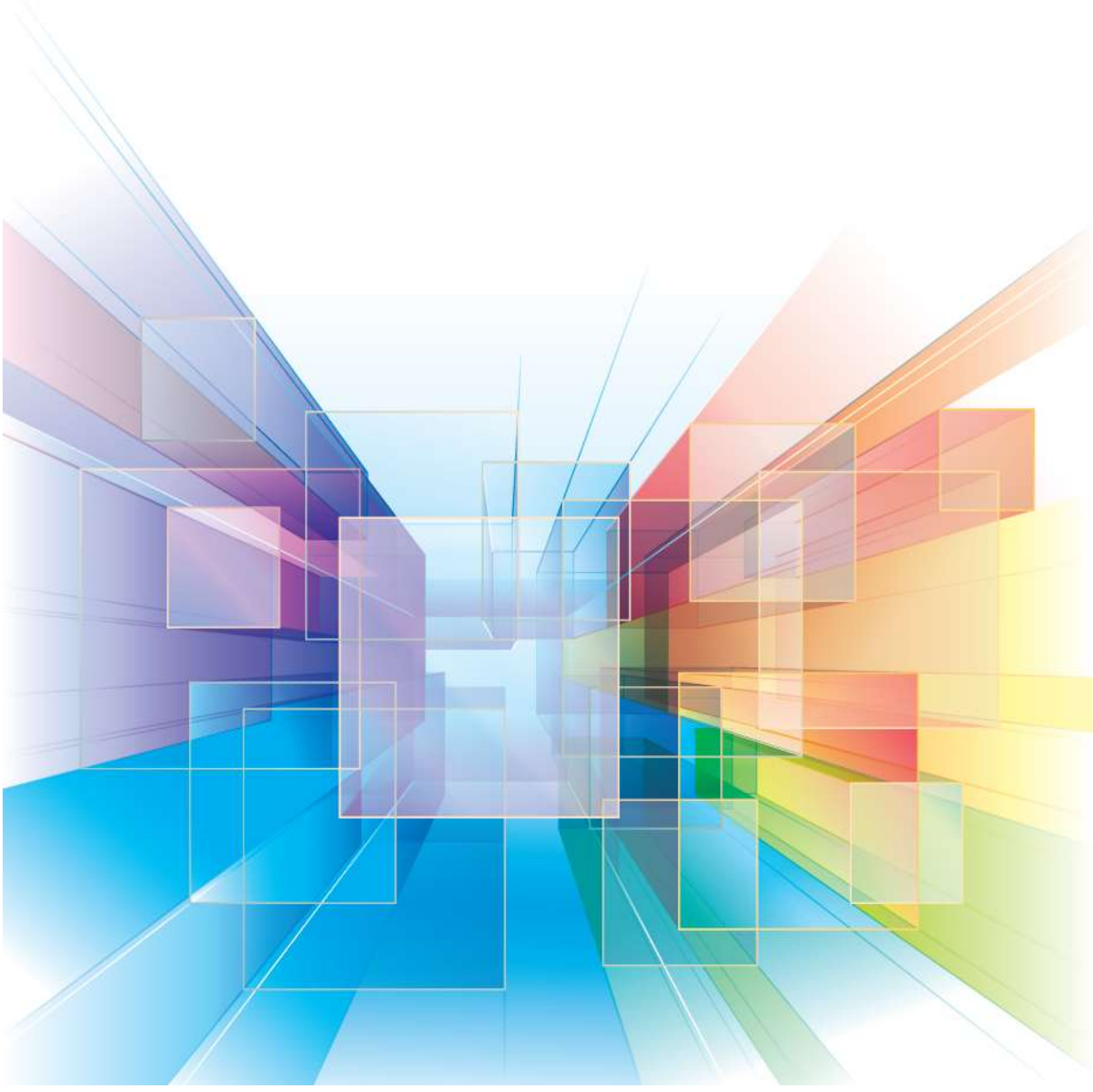
Actitudes del vendedor

Elaboración propia

Se da a conocer en la gráfica presentada anteriormente que actitudes como ser amables, respetuosos, pacientes y sinceros, si influye en un 95% en la decisión de compra de un cliente; es decir que los clientes necesitan ser atendidos con un servicio de calidad para que vuelvan a visitar un lugar.

CASO 4

PINTURAS COLOR INN



INTRODUCCIÓN

Pinturas Color Inn, es una concesionaria de COMEX, especializada en la comercialización y venta de pinturas y accesorios. Nació en 1994 con 5 tiendas, ahora cuenta con 15 tiendas y compite con otras COMEX de la ciudad, estas tiendas eran operadas por más de 20 distribuidores diferentes, es decir, algunas operaban una tienda y otras operaban más de 12. El principal objetivo de la empresa es entregar soluciones integrales a quienes lo requieran en forma rápida y oportuna.

La concesionaria busca el incremento en sus ventas, ya que las ventas es la demanda continúa de toda empresa, en el cual no puede haber inconformismo en las mismas. Por lo tanto, cuando las ventas van bien, es decir, cumplen o superan las expectativas, la gerencia quiere más ventas para obtener mayores ganancias, mayor participación de mercado o mayor crecimiento. Por otro lado, si las ventas no son buenas la gerencia pedirá que se vendan más productos para cumplir con los requisitos mínimos establecidos, siendo esto muy importante para mantener un flujo de caja saludable y una presencia aceptable en el mercado.

En enero de 2004, el Ing. Edmundo Guerrero, Director General de Pinturerías Color Inn, concesionario de Pinturas COMEX, reflejó sus inquietudes sobre cómo aumentar las ventas, pues en la reunión revisó su plan de trabajo para el año, y sus socios le pidieron duplicar el aumento propuesto (del 9% al 20%) y dentro de 30 días presentado por escrito. Sabe que la estrategia tradicional de venta en mostrador es difícil de realizar.

El fin de la reunión es analizar la situación con base a la información que cuentan y diseñar estrategias que permitan el incremento de las ventas para seguir siendo líder en el mercado, entre las alternativas propuestas para dar solución a la situación son: elaborar un plan para el fortalecimiento de la fuerza de ventas, proponer una estrategia enfocada a la promoción, una a la publicidad, una a las relaciones públicas

y por último, establecer Diseñar la fuerza de ventas para la concesionaria Pinturas Color Inn.

Derivado de la información que contiene el informe se concluyó que la solución para incrementar las ventas de la concesionaria Pinturas Color Inn, el director general debe de implementar la estrategia de marketing directo para establecer comunicación constante con clientes potenciales brindando información referente a ofertas, privilegios, descuentos, ingreso de nuevos productos, entre otros; asimismo, debe de formar alianzas estratégicas para poder incrementar su competitividad en el mercado.

Para una mejor comprensión el informe se estructura estructurado en dos capítulos, los cuales están integrados de la siguiente forma:

Capítulo I Planteamiento del caso: está conformado por la descripción del caso, el marco teórico, el diagnóstico FODA, la definición del problema y por último, las causas y efectos del problema.

Capítulo II Desarrollo del caso: se presenta el planteamiento de las alternativas de solución y la respectiva solución óptima.

Se finaliza el informe con las conclusiones y recomendaciones, así como también se presenta la lista de literatura citada y consultada, que constituye la fundamentación teórica de la misma, por último, el apéndice que contiene la descripción de caso y los anexos referentes a la información de la concesionaria Pinturas Color Inn.

OBJETIVOS

Objetivo general

Establecer una estrategia comercial a la concesionaria Pinturas Color Inn, que permita alcanzar el incremento de ventas deseado.

Objetivos específicos

- Elaborar un plan para el fortalecimiento de la fuerza de ventas de la concesionaria Pinturas Color Inn.
- Proponer a la concesionaria Pinturas Color Inn, una estrategia enfocada a la promoción de sus productos.
- Proponer a la concesionaria Pinturas Color Inn, una estrategia enfocada a la publicidad.
- Proponer a la concesionaria Pinturas Color Inn, una estrategia de relaciones públicas.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del caso

Pinturerías Color Inn, es una concesionaria de Pinturas de COMEX dedicada a la comercialización y venta de pinturas y complementos. Actualmente cuenta con 15 tiendas ofreciendo una amplia gama de productos COMEX divididos en 14 categorías.

La base de la estrategia comercial que cuentan, es la venta de mostrador desarrollada por la red de tiendas y aunque algunos concesionarios contaban con vendedores, no estaba claro aún si era una estrategia de ventas que valiera la pena desarrollar. Todo lo anterior había dado como resultado un claro liderazgo en el país.

La competencia en Guadalajara es fuerte, ya que además de las marcas con distribución nacional, existía un sinnúmero de pequeñas fábricas prácticamente por toda la ciudad. Para Edmundo que es el director general de la concesionaria, la competencia principal son el resto de las tiendas COMEX, ya que cuentan con el mismo producto, los mismos precios, la misma promoción y publicidad. En muchas ocasiones después de haber hecho labor de ventas con algún cliente para arrebatarlo a la competencia y habiendo conseguido el primer pedido, el cliente hablaba a otro COMEX para un segundo pedido, quien le ofrecía el mismo producto pero con mayor descuento.

A principios del 2004, los socios de Pinturerías y Edmundo se reunieron para revisar los resultados del año y analizar el plan anual propuesto por Edmundo, el crecimiento que había propuesto originalmente era del 9%. Sin embargo, sus socios lo rechazaron, considerándolo demasiado bajo para el potencial del mercado y la supuesta bonanza económica por venir en el ramo de la construcción. Así que le pidieron que revisara su plan buscando un crecimiento del 20%. Por lo que,

Edmundo preocupado sobre cómo incrementar sus ventas, necesita asesoría para mejorar la dirección de los vendedores y de esta manera alcanzar el crecimiento exigido.

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Marketing en la economía actual

“Se afirma que el marketing crea necesidades artificiales. Son muchas voces las que piensan que gran parte de sus decisiones de compra se producen debido a las influencias ejercidas por la propia empresa sobre ellos y, más concretamente, por sus responsables de marketing, aun cuando ellos no tenían ninguna intención previa de adquirir tal producto. Por contra, la realidad es que las necesidades no se crean artificialmente de la nada, sino que existen de forma latente en los mercados, aunque no haya todavía un producto que las cubra y que, de este modo, las haga manifiestas. A este respecto, la labor del agente de marketing será la de detectar estas necesidades reales del consumidor con tal de diseñar la oferta que mejor le satisfaga.”³⁰

“Las ideas tradicionales acerca de la estrategia de marketing comenzaron a cambiar a mediados de la década de 1990. Los avances en la tecnología de cómputo, comunicación y tecnología de información cambiaron para siempre el mundo y las formas en que las empresas llegan a los clientes potenciales.”³¹

Uno de los principales cambios fundamentales en la práctica del marketing y los negocios, fue que “el poder se desplazó hacia el cliente: Tal vez el tema más importante durante las dos últimas décadas es el desplazamiento del poder de las empresas a los consumidores. En lugar de que las empresas tengan la capacidad de influir en los clientes por medio de la tecnología, los clientes con frecuencia manipulan a las empresas debido a su acceso a la información, la capacidad de compra comparada y el control que tienen sobre el gasto. Los clientes en lo individual

³⁰ Diego Monferrer Tirado, Fundamentos de marketing, (España: I'UNE, 2013), p.14.

³¹ O. C. Ferrell y Michael Hartline, Estrategia de marketing, (México, D. F.: Cengage Learning Editores, S.A., 2012), p.3.

y los clientes de negocios o industriales pueden comparar los precios y las especificaciones del producto en cuestión de minutos. En muchos casos, tienen la capacidad de establecer sus precios, como comprar boletos de aerolíneas en Priceline.com. Mientras el poder continúa su desplazamiento hacia el cliente, las empresas tienen pocas opciones, además de asegurarse de que sus productos son únicos y de alta calidad, con lo cual dan a los clientes una razón para comprarlos y mantener su lealtad.”³²

1.2.2 Principales actividades y decisiones de marketing

“Las organizaciones deben tratar con cierto número de actividades y decisiones al comercializar sus productos con los clientes. Estas actividades varían en complejidad y alcance. Ya sea que se trate de un cambio en un restaurante local que se anuncie en un periódico o de una empresa multinacional grande que lance un producto nuevo en un mercado extranjero, todas las actividades de marketing tienen algo en común: buscan dar a los clientes una razón para comprar el producto de la organización. En esta sección introducimos de manera breve las actividades y decisiones que serán el enfoque de los siguientes capítulos de este libro.

a) Planeación estratégica

Para que una organización tenga la oportunidad de lograr sus metas y objetivos, debe tener un plan de juego o un mapa del camino para llegar allí. En efecto, una estrategia describe el plan de juego de la organización para lograr el éxito. Un marketing efectivo requiere planeación estratégica profunda a varios niveles en una organización. En los principales niveles de ésta, los encargados de la planeación se ocupan de temas macro como la misión corporativa, la administración de la mezcla de unidades estratégicas de negocio, adquisición y asignaciones de recursos y decisiones de política corporativa.”³³

³² Ibídem., p.3.

³³ Ibídem., p.16.

b) Estrategia competitiva

“La estrategia competitiva define el posicionamiento de la empresa en una industria, para lograr posicionamiento. Cuando la estrategia es competitiva resulta muy importante adoptar compromisos que los rivales no puedan imitar fácilmente. La estrategia competitiva consiste entonces en diferenciarse de los competidores. Cuando las empresas compiten en un mercado que se aproxima a las condiciones de equilibrio económico, solo tienen dos formas de mantener precios altos: Primero, pueden crear productos diferenciados aumentando la calidad y los servicios u optar por atender segmentos de mercados especiales; segundo, pueden tratar de cooperar con sus competidores y ponerse de acuerdo en vender los productos servicios a precio de cartel.

c) Estrategia corporativa

Es la que rige la estrategia de empresas de múltiples unidades, define el grado de diversificación horizontal, el nivel de integración vertical y el alcance geográfico. La estrategia corporativa de una empresa responde a las preguntas: ¿En qué negocios o industria debe participar la empresa? ¿Cuál es el alcance geográfico de la empresa? ¿Cómo se coordinan las unidades de negocios? ¿Cómo agrega valor el centro?

Las estrategias corporativas más exitosas son las que explotan las sinergias que existen entre distintas unidades de negocios, compartiendo conocimientos o actividades.”³⁴

1.2.3 Decisiones de estrategia de marketing

“La estrategia de marketing de una organización describe la forma en que la empresa satisfará las necesidades y deseos de sus clientes. También puede incluir actividades asociadas con mantener las relaciones con otros grupos de interés, como empleados o socios de la cadena de suministro. Dicho de otra forma, la estrategia de

³⁴ J. Nicolás Marín, Eduardo Luis Montiel y Niels Ketelhöhn. Evaluación de Inversiones Estratégicas. (Bogotá: LID editorial, 2016), p. 23.

marketing es un plan para la forma en que la organización usará sus fortalezas y habilidades para empatarlas con las necesidades y requerimientos del mercado. Una estrategia de marketing se puede componer de uno o más programas de marketing; cada programa consta de dos elementos: un mercado o mercados meta y una mezcla de marketing (a veces conocida como las cuatro P de producto, precio, plaza y promoción). Para desarrollar una estrategia de marketing, una organización debe elegir la combinación correcta de mercado(s) meta y mezcla(s) de marketing con el fin de crear ventajas competitivas distintas sobre sus rivales.”³⁵

a) Decisiones de producto

“Como una de las partes básicas del marketing, el producto y las decisiones que lo rodean están entre los aspectos más importantes de la estrategia de marketing. Esta importancia gira en torno a la conexión entre el producto y las necesidades de los clientes. Aun las corporaciones grandes han fracasado en ocasiones en la tarea de establecer esta conexión.

Las decisiones de producto incluyen mucho más que los temas relacionados con el diseño, el estilo o las características. Los mercadólogos también deben tomar decisiones relacionadas con el diseño del paquete, branding, marcas comerciales, garantías, desarrollo de nuevos productos y posicionamiento del producto. El posicionamiento del producto incluye establecer una imagen mental o posición de la oferta del producto en relación con las ofertas de la competencia en la mente de los compradores meta. El objetivo del posicionamiento es distinguir o diferenciar la oferta de producto de la empresa de las de los competidores, al hacer que la oferta sobresalga entre la multitud.

b) Decisiones de fijación de precios

Las decisiones de fijación de precios son importantes por varias razones. Primero, el precio es el único elemento de la mezcla de marketing que lleva a ingresos y utilidades. Todos los demás elementos, como el desarrollo y la promoción del

³⁵ Ferrell, y Hartline, Op. Cit., p.19.

producto, representan costos y gastos. Segundo, el precio por lo general tiene una conexión directa con la demanda del cliente. Esta conexión hace que la fijación de precios sea el elemento más sobre manipulado de la mezcla de marketing. Los mercadólogos ajustan rutinariamente el precio de sus productos en un esfuerzo por estimular o frenar la demanda. Tercero, la fijación de precios es el elemento más fácil de cambiar del programa de marketing. Hay muy pocos aspectos del marketing que se pueden alterar en tiempo real.

Esta es una gran ventaja para los mercadólogos que necesitan ajustar los precios para reflejar las condiciones locales del mercado o para las empresas en línea que quieren fijar diferentes montos para distintos clientes con base en las ventas totales o la lealtad del cliente. Por último, la fijación de precios es una señal importante de calidad para los clientes. En ausencia de otra información, éstos tienden a considerar que cuando son altos equivalen a mayor calidad.

c) Decisiones de distribución y cadena de suministro

Los temas de distribución y cadena de suministro figuran entre las decisiones menos visibles que se toman en marketing, en particular con los clientes. La meta de la administración de la distribución y la cadena de suministro es esencialmente llevar el producto al lugar correcto, en el momento correcto, en las cantidades adecuadas, al costo más bajo posible. Las decisiones de la cadena de suministro incluyen una larga línea de actividades, desde la obtención de la materia prima, pasando por la fabricación de los productos finales, hasta la entrega de los productos a los clientes finales. La mayoría de estas actividades, que los clientes dan por sentadas, se realiza detrás del escenario. Los clientes sólo esperan que estas cosas sucedan. De hecho, la mayoría nunca considera estos temas hasta que algo sale mal. De pronto, cuando la tienda de abarrotes no tiene un producto, o una línea de ensamble no tiene suficientes refacciones, la distribución y la cadena de suministro se vuelven muy notables.”³⁶

³⁶ Ibídem., pp.21-22.

1.2.4 Tendencia en los canales de marketing

“Además de las tendencias asociadas con la integración del canal analizadas hasta este punto en el capítulo, otras más han moldeado la estructura de los canales de marketing y las formas en que funcionan las cadenas de suministro. En esta sección examinamos varias de estas tendencias.

a) El crecimiento de la distribución directa y las ventas al detalle que no son en tienda

El canal de marketing tradicional del fabricante al mayorista al minorista está en pleno uso en la actualidad y se utiliza para distribuir una amplia gama de productos. Sin embargo, las demandas de los clientes de precios más bajos y una mayor conveniencia han colocado presión en todos los intermediarios del canal para justificar su existencia. Cada vez que un intermediario diferente maneja un producto, incrementa el costo para el cliente final. Esto coloca una gran presión descendente sobre los márgenes de utilidad al tiempo que las empresas se esfuerzan por equilibrar su necesidad de utilidades con la de ofrecer a los clientes un buen valor y precios justos.

Varios canales no tradicionales han surgido a efecto de expandir las oportunidades para una distribución más directa. Lo más evidente es el crecimiento explosivo de las ventas al detalle fuera de las tiendas. El segmento de más rápido crecimiento de la industria minorista, la venta al detalle fuera de los establecimientos, se refiere a actividades que ocurren más allá de las tiendas físicas tradicionales. Además de los canales de comercio electrónico, hay muchos otros tipos de canales fuera de las tiendas, como los que se enuncian enseguida.

b) Catálogo y marketing directo

Algunos de los más exitosos y populares comerciantes fuera de tienda, como Land's End, J. Crew, Cabela's y geicoInsurance, son comercializadores directos y por catálogo.

c) Venta directa

Estos comercializadores venden a través del contacto frente a frente con asociados de ventas. Algunos ejemplos son Avon, Tupperware, Discovery Toys y Pampered Chef. Avon es por mucho el más grande, con más de 10 000 millones de dólares en ventas cada año.

d) Redes de compra a domicilio

Redes como QVC y Home Shopping Network atienden a millones de clientes satisfechos cada semana.

e) Publicidad de respuesta directa

Muchas empresas venden música, juguetes y libros por medio de comerciales de televisión y números de teléfono 1-800. Una de las más grandes es Time Life, que vende millones de libros, cd y dvd cada año. Los infomerciales, una mezcla de publicidad, programa de noticias y documental, también son programas populares para productos como aparatos de ejercicio y electrodomésticos de cocina.”³⁷

1.2.5 Administración de la fuerza de ventas

a) Diseño de la fuerza de ventas

“La fuerza de ventas funciona como el nexo personal de la compañía con los clientes. La compañía necesita poner sumo cuidado en lo que se refiere al diseño de la fuerza de ventas, es decir, desarrollar:

- **Objetivos de fuerza de ventas:** Estos deben hacerse en el carácter de los mercados principales de la compañía en la posición que desea estar en estos mercados. Los representantes de ventas realizan una o más de las siguientes labores para su compañía: prospección, distribución, comunicación, ventas, servicios, recopilación de información y asignación.
- **Estrategia:** Las compañías compiten entre sí para obtener pedidos de los clientes. Deben desplegar estratégicamente su fuerza de ventas para estar en condiciones de llegar a los clientes adecuados en el momento propicio y de manera adecuada.

³⁷ Ibídem., p. 9.

- **Estructura:** La estrategia de la fuerza de ventas tiene implicaciones para la estructuración de esa misma fuerza. Las compañías establecidas necesitan revisar periódicamente la estructura de su fuerza de venta conforme cambian las condiciones económicas y del mercado.
- **Tamaño:** Una vez que la compañía aclara la estrategia y estructura de su fuerza de ventas, está preparada para considerar el tamaño de la misma. Los representantes de ventas son uno de los bienes más productivos y costosos de la compañía: aumentar su número, incrementa tanto las ventas como los costos.
- **Compensación:** La administración debe determinar el nivel y componentes de un plan efectivo de compensaciones. El nivel de compensación debe guardar cierta relación con el precio corriente de mercado para el tipo de trabajo de ventas y capacidades requeridas.”³⁸

1.2.6 Promoción

“La promoción consiste en transmitir información entre el vendedor y los compradores potenciales u otros miembros del canal para influir en sus actitudes y comportamientos”. A esto añaden algo a tomar en cuenta: “La función principal del director de marketing consiste en comunicar a los consumidores meta que el producto idóneo se encuentra disponible en el lugar adecuado al precio correcto”.³⁹

“La promoción representa el cuarto elemento en la mezcla de marketing. El elemento promocional consta de herramientas de comunicación, entre ellas, la publicidad, las ventas personales la promoción de ventas, las relaciones públicas y el marketing directo. La combinación de una o más de estas herramientas de comunicación recibe el nombre de mezcla promocional”.⁴⁰

³⁸ Philip Kotler. Dirección de mercadotecnia: Análisis, planeación, implementación y control. (Perú: Pearson educación, 2001). pp. 73-74.

³⁹ McCarthy Jerome y Perreault William. Marketing. Undécima Edición. McGraw-Hill Interamericana, 1997, p. 446.

⁴⁰ Kerin Roger, Hartley Steven y Rudelius William Marketing, Novena Edición. McGraw-Hill Interamericana, 2009, p. 464.

“En cierto modo, se podría decir que las comunicaciones de marketing representan la voz de la marca, y posibilitan el diálogo y la creación de relaciones con los consumidores”. Para ambos expertos, la mezcla de comunicaciones de marketing “está integrada por seis tipos de comunicaciones principales: Publicidad, Promoción de ventas, Eventos y experiencias, Relaciones públicas y publicidad, Marketing directo y Venta Personal”.⁴¹

La promoción tiene como objetivo general influir en las actitudes y comportamientos del público objetivo a favor de los productos y de la empresa que los ofrece.

Esto significa que la promoción puede influir:

- (si tomamos en cuenta la definición de actitud, de Kimball Young [5]), en la tendencia o predisposición que tienen las personas a responder de un modo bastante persistente y característico, por lo común positiva o negativamente (a favor o en contra), con referencia a una situación, idea, valor, objeto o clase de objetos materiales, o a una persona o grupo de personas, y 2) el comportamiento o la manera de proceder que tienen las personas, en relación con su entorno o mundo de estímulos.⁴²

Esto quiere decir en pocas palabras que, si la promoción logra este objetivo, lo que en realidad está consiguiendo es provocar un cambio en el cómo las personas (que son parte de un público objetivo) responden ante una situación, idea, producto, persona, etc., y, además, este cambio puede ser persistente y característico en ellos. Un ejemplo clásico de una promoción que logró este objetivo masivamente es el que utilizó y utiliza Coca Cola, logrando que un gran número de personas quieran tomar una Coca Cola en lugar de agua (que es más saludable) cuando tienen sed o quieren acompañar una comida, lo que representa un cambio de actitud y comportamiento.

⁴¹ Kotler Philip y Keller Lane Kevin. Dirección de Marketing, Duodécima Edición. Pearson Educación, 2006, p. 464.

⁴² Comportamiento, Wikipedia, la enciclopedia libre, publicado en <http://es.wikipedia.org/wiki/Comportamiento>, consultado en fecha mayo 19, 2010.

Entonces, conocer este objetivo general de la promoción nos ayuda a comprender mejor el alto valor que tiene esta herramienta de marketing y la enorme responsabilidad que conlleva el planificarla e implementarla para hacer un buen uso de la promoción.

a) La promoción tiene objetivos específicos que son: informar, persuadir y recordar al cliente la existencia de productos y servicios.

Es decir, dar a conocer las características, ventajas y beneficios de un producto (informar), conseguir que los potenciales clientes actúen comprando el producto (persuadir) y mantener el nombre de marca en la memoria de los clientes (recordar). Ahora, se debe tener en cuenta que estos objetivos específicos van cambiando en función del ciclo de vida del producto, por ejemplo, en la etapa de Introducción se tendrá como objetivo informar al público objetivo acerca de la existencia del producto y de sus características, beneficios e incluso ventajas.

En la etapa de Crecimiento se puede optar por el objetivo de persuasión, en el que se hará hincapié en las ventajas y beneficios y se pretenderá llevar al potencial cliente hacia la acción de comprar.

En la etapa de Madurez, se elegirá el objetivo de “recordar” en el que se puede poner más énfasis en los beneficios. En todo caso, la directriz de utilizar la promoción como una valiosa herramienta del marketing que tiene la función de contribuir a la satisfacción de las necesidades y/o deseos del público objetivo, se utiliza en todas las etapas del ciclo de vida del producto.

1.2.7 Publicidad

La publicidad (en inglés: advertising) es considerada como una de las más poderosas herramientas de la mercadotecnia, específicamente de la promoción, que es utilizada por empresas, organizaciones no lucrativas, instituciones del estado y

personas individuales, para dar a conocer un determinado mensaje relacionado con sus productos, servicios, ideas u otros, a su grupo objetivo.

La publicidad es "una comunicación no personal, pagada por un patrocinador claramente identificado, que promueve ideas, organizaciones o productos. Los puntos de venta más habituales para los anuncios son los medios de transmisión por televisión y radio y los impresos (diarios y revistas). Sin embargo, hay muchos otros medios publicitarios, desde los espectaculares a las playeras impresas y, en fechas más recientes, el internet".⁴³

Es la colocación de avisos y mensajes persuasivos, en tiempo o espacio, comprado en cualesquiera de los medios de comunicación por empresas lucrativas, organizaciones no lucrativas, agencias del estado y los individuos que intentan informar y/o persuadir a los miembros de un mercado meta en particular o a audiencias acerca de sus productos, servicios, organizaciones o ideas".⁴⁴

1.2.8 Relaciones Publicas

Comúnmente se define a las Relaciones Públicas como todas aquellas acciones que la empresa lleva a cabo para transmitir una imagen clara, transparente y de confianza a los diferentes públicos con los cuales tiene relación, ya sean internos o externos. Kotler, el padre de la mercadotecnia, las define como la labor de "forjar buenas relaciones con los diversos públicos de una empresa, obteniendo publicidad favorable, creando una buena imagen corporativa y manejando o bloqueando los rumores, relatos o sucesos desfavorables. Las principales herramientas de las RR.PP. incluyen relaciones con la prensa, publicidad de productos, comunicaciones corporativas, cabildeo y servicio público".⁴⁵

⁴³ Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, Fundamentos de Marketing, 13a Edición. Mc Graw Hill. p. 569.

⁴⁴ MarketingPower.com, de la American Marketing Asociation, URL=
<http://www.marketingpower.com>.

⁴⁵ BARQUERO, José Luis y Mario; El libro de oro de las Relaciones Públicas; Gestión 2000; p. 27

Kotler también define a la mercadotecnia o marketing como la "filosofía gerencial según la cual el logro de las metas de la organización depende de determinar las necesidades y deseos de los mercados meta y proporcionar las satisfacciones deseadas de forma más INDIC eficaz y eficiente que los competidores". Esto se logra a través de un conjunto de políticas orientadas a la optimización del precio, distribución, producto y promoción, para obtener el mayor beneficio a corto y mediano plazo.⁴⁶

1.3 Diagnóstico de Matriz FODA

Para conocer la situación actual de la concesionaria de Pinturas Color Inn, se realizó un análisis FODA con el fin de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta en el mercado.

1.3.1 Fortalezas

- Liderazgo en la industria de pinturas.
- Amplia gama de productos.
- Materiales de calidad.
- Experiencia laboral del director general.
- Posicionamiento de la marca.
- Amplia participación en el mercado.

1.3.2 Oportunidades

- Ser líder en el mercado.
- Expansión a nivel nacional e internacional.
- Aumentar las utilidades.

1.3.3 Debilidades

- Reducción de ventas en los productos de la línea industrial.
- Falta de posicionamiento.
- Publicidad débil.

⁴⁶ KOTLER, Philip y Armstrong, Gary; Fundamentos de Marketing; Pearson-Prentice Hall; 6a ed; pp. 14-15 y 502-503.

- Disminución en la fuerza de venta.
- Falta de motivación en la comisión de ventas.

1.3.4 Amenazas

- Entrada de nuevos competidores.
- Migración de clientes a la competencia.
- Dejar de ser líderes en el mercado.

1.4 Definición del problema

La falta de una estrategia comercial en la empresa Pinturas Color Inn, no le permite alcanzar el incremento de ventas deseado para el año 2004.

1.5 Causas del problema

- Poca innovación.
- Falta de motivación en la comisión de ventas.

1.6 Efectos del problema

- Pérdida de clientes.
- Bajo rendimiento en las utilidades.
- Acomodamiento por el personal de ventas.

CAPITULO II

DESARROLLO DEL CASO

2.1 Planteamiento de alternativas de solución

Pinturas Color Inn, es una empresa dedicada a la venta de pinturas de marca Comex y cuenta con una diversidad de líneas de productos arquitectónicas e industriales, además aerosoles, complementos y sistemas tinto métricos. Lo que le ha permitido crecer en el mercado y actualmente contar con 15 sucursales, sin embargo, esto no ha sido suficiente para lograr los objetivos de crecimiento en ventas que la empresa se plantea. Por lo tanto, a continuación, se presentan diversas alternativas de mejora con el fin de incrementar las ventas de la concesionaria:

2.1.1 Plan para el fortalecimiento de la fuerza de ventas de la concesionaria Pinturas Color Inn

a) Implementación de un Asistente de Gerencia

Debido al crecimiento existente en la organización se hace necesario implementar a un responsable del seguimiento y retroalimentación de los procesos sensibles de Pinturas Color Inn., por lo tanto, la contratación de un asistente de gerencia, que dentro de sus funciones aplique la gestión de procesos del recurso humano, ya que debido al crecimiento y a la poca supervisión y capacitación, es necesario para mejorar el desempeño de todos los colaboradores, no sólo de las tiendas actuales, sino de las que se espera aperturar el año siguiente.

b) Reestructura del departamento de ventas

Como parte del fortalecimiento de la fuerza de ventas, se hace necesario evaluar la estructura del departamento de ventas y realizar la propuesta correspondiente, tomando como base si será una estructura con reportes por región geográfica o una estructura de cuentas nacionales y una de corte geográfico, por tipo de productos, por tipo de clientes, o por canales, o una combinación de estos elementos.

También es necesario modificar el tamaño de la fuerza de ventas para cumplir los objetivos con la productividad deseada, así como las capacidades y perfiles requeridos en el equipo de ventas y el tipo de relación que se quiere desarrollar con los clientes. En este caso, se hace necesario incrementar al menos en dos vendedores para cubrir las zonas A y B

Para el efecto, se propone la siguiente estructura del departamento de ventas

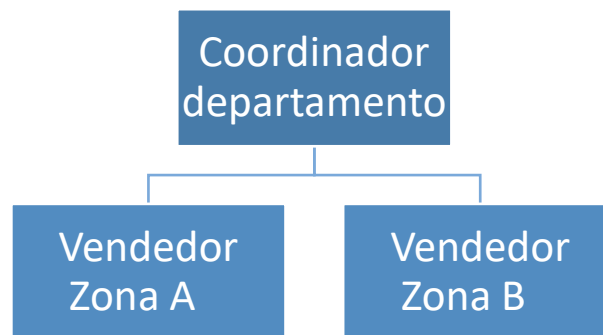


Figura 14

Fuente:

Estructura para el dpto. de ventas

Elaboración propia

c) Establecimiento de un perfil del puesto

Los perfiles de puesto son descripciones concretas de las características, tareas, responsabilidades que tiene un puesto en la organización, así como las competencias y conocimientos que debe tener la persona que lo ocupe. Esto le permitirá a la organización y a los vendedores tener una mejor visión y un compromiso con sus funciones y actividades a realizar, así como con los resultados que debe presentar.

Como parte de la estructura debe contener:

- **Descripción general del puesto:** Esta sección debe de permitir a la persona que lea el perfil entender la razón de ser del puesto, y como funciona dentro de la organización, cuáles son los objetivos del puesto, a qué departamento pertenece

y a quién le reporta, su relación con clientes internos y clientes externos, así como las principales tareas del puesto.

- **Perfil del candidato:** Una vez definido el objetivo del puesto en la organización, es necesario saber que perfil debe de tener el colaborador que lo ocupe: estudios, conocimientos técnicos, experiencia laboral, otros Requerimientos (Certificados, Cursos, Idiomas, ...).
- **Competencias personales y profesionales:** Después de conocer que conocimientos técnicos debe de tener el colaborador que ocupe el puesto, continua el definir las competencias necesarias para que logre implementar estos conocimientos en su puesto y con su equipo de trabajo.
- **Objetivos y Resultados Clave del Puesto:** En este apartado se debe definir como se medirá si el colaborador que ocupa el puesto está cumpliendo con sus expectativas. Para esto es necesario alinear los objetivos del puesto con los de la compañía, y enlistar los resultados clave cuantificables sobre los cuales se medirá su desempeño. Para un puesto de ventas podría cantidad de citas, clientes cerrados, valor de venta, retención de clientes. Para un puesto de Recursos Humanos será bajar la rotación, aumentar la satisfacción laboral, disminuir los tiempos de contratación.

Aquí lo que se busca es tener claro cómo se medirá si el colaborador está cumpliendo con lo que se espera del puesto.

2.1.2 Estrategias de promoción de ventas

Las estrategias de promoción son uno de los recursos de marketing más importantes. Con ellas podrá la Concesionaria Color Inn podrá dar a conocer sus productos, crear la necesidad de ellos en el mercado, incluso conseguir un buen posicionamiento de su marca.

Existen infinidad de estrategias de promoción. Dependiendo de qué queremos promocionar y de nuestro presupuesto podremos decidir por unas o por otras.

a) Redes sociales

Estas herramientas son las más asentadas en la actualidad debido principalmente a su bajo coste y su facilidad de uso, una imagen no vende se tendrá que trabajar en textos que lo acompañen para lograr acaparar la atención del sector y animarle a que vaya a donde se quiere que vaya, ya sea la página web o tienda física.

Toda la información que se publique debe ser interesante para las personas que leerán, no todo es cantidad la calidad es primordial.

b) Campañas por correo

Para llevar a cabo una buena estrategia de promoción a través del correo electrónico se debe de tener claro el concepto de email marketing.

Hay distintos medios en los que se podrá llamar la atención de los clientes o potenciales clientes y debemos elegir el que mejor se adapte a las necesidades de la empresa.

c) Regalos y obsequios

Alejándonos de las estrategias online, siempre que se va a promocionar un nuevo producto la opción de obsequiar al potencial cliente con una pequeña muestra del mismo o un regalo que le haga sentir especial puede ser una gran opción.

En esta misma línea, pero acercándonos a las estrategias online, cabe la posibilidad de regalar tus productos a bloggers o influencers para que sean ellos mismos los que se encarguen de promocionarlos.

Las tres principales estrategias de promoción

a) Estrategias de impulso

Se trata de incentivar a las personas encargadas de las ventas del producto para que de esta manera lo hagan de la mejor manera posible.

b) Estrategia de atracción

Al contrario de las estrategias de impulso donde la referencia es el vendedor, en este caso el objetivo será el consumidor del producto o servicio, entre grupo se puede englobar las estrategias de descuentos, regalos, obsequios, etc.

c) Estrategia híbrida o combinada

En esta estrategia se combinan los elementos de las estrategias de impulso y las de atracción, es decir se obsequia tanto a vendedores como a consumidores finales.

Si lo que busca y persigue Color Innes un aumento de ventas y una mejor posición para su marca, la solución puede estar en la correcta elección de una o varias estrategias de promoción. Para ello, se deberá elegir la que mejor que se adapte a las necesidades y estudiar a quién se quiere dirigir y qué medios se utilizaran para ello.

2.1.3 Estrategias enfocadas a la publicidad

a) Estrategia de publicidad online para la concesionaria Pinturerías Color Inn.

La publicidad online es la publicación dirigida de contenido publicitario a través de Internet, existen diferentes métodos de publicidad que permiten dirigirse a las personas y llegar de forma inmediata con el mensaje que se desea dar a conocer.

Pinturería Color Inn debe estar a la vanguardia en todos los sentidos, y por supuesto esto implica anunciarse por los medios más visitados por las personas que son de su

interés, por medio de esta publicidad atraerá al consumidor digital hacia una marca, consiste en aprovechar todos los formatos que existen dentro del terreno digital.

Dentro de los medios online más efectivos que se recomienda para anunciarse a Color Inn para poder incrementar sus ventas un 20% están:

i. Email marketing

Es uno de los tipos de publicidad online más utilizados. Sus campañas se apoyan en base de datos, por lo que la segmentación da lugar a campañas muy concretas y efectivas. Se trata de un método que permite enviar mensajes personalizados a cada uno de sus clientes a las horas y los días en los que las probabilidades de lectura son más altas.

El email marketing es una excelente herramienta de comunicación de la que dispone la marca para comunicarse con el cliente. Es un arma muy poderosa que, bien utilizada, puede dar muy buenos resultados, sobre todo de conversión. Es una oportunidad perfecta para ofrecer al usuario contenido de calidad y de valor. Un plus personalizable con el objetivo de convertir las personas interesadas en posibles clientes.

Color Inn necesita atraer más clientes por medio de email marketing podrá lograrlo ya que esta herramienta le permite mantener contacto con sus clientes para hacerle llegar noticias y novedades, además le permite recabar opiniones y les beneficia para poder mantener su marca en su top ofmind, y engagement. Además, le permite poder adquirir nuevos clientes, crear lealtad, interactuar con los contactos, aumentar ventas, generar confianza hacia un servicio o producto, confirmar una orden de compra.

Una de las ventajas de usar email para estar en contacto con clientes, es que los usuarios leen cada vez más el email, todos los teléfonos celulares cuentan con la aplicación lo que hace que el mensaje se reciba instantáneamente y el costo de la

campaña es bajo por lo que se convierte en una de las mejores herramientas que tiene la empresa para hacer marketing directo, además permite segmentar a quien se enviará cada mensaje, teniendo clara la audiencia meta y lo que se quiere transmitir.

ii. Publicidad en redes sociales

Las redes sociales han perfeccionado de forma exponencial tanto las formas de introducir la publicidad online como de medirla. Las marcas, gracias a las redes, consiguen crear una publicidad más cercana.

Hacer publicidad en redes sociales permitirá a Color Inn incrementar rápidamente su visibilidad, llegar a una gran audiencia potencial, así mismo permite llegar a los usuarios en donde se encuentran.

Color Inn debe hacer publicidad en las redes sociales más usadas para lograr su objetivo de atraer más clientes e incrementar ventas, hacer publicidad en Facebook, que es la red más frecuentada, que cuenta con 2,2 mil millones de personas activas al mes y es la red donde más personas compran productos, Instagram para poder llegar al público más joven y futuros clientes para la empresa.

Las ventajas que color Inn obtendría con hacer publicidad en redes sociales son: es más barata que otros canales de pago, se puede llegar a una audiencia más amplia, hoy en día la mayoría de personas cuenta con redes sociales, permite segmentar al detalle su público objetivo y admite segmentar por intereses. Otra de sus ventajas es que permite hacer campaña de remarketing, es decir que aquellas personas que visitaron Color Inn. pero no compraron el producto, se puede llegar a ellos por medios de redes sociales para incitarlos a que regresen y lo compren, además permite visualizar como avanza la campaña publicitaria o las visitas que ha recibido, esto ayudará a evaluar resultados y conocer los seguidores más fieles para poder hacer ajustes o mejoras a campañas futuras.

Las redes sociales no solo son entretenimiento sino también una forma de poder llevar un negocio más alto, Color Inn debe aprovechar esta forma de anunciarse y atraer más público que serán nuevos clientes. Esta forma de publicidad ayudará a tener un mejor análisis tanto de su público como de sus resultados, con una mejor focalización y mejor rendimiento.

iii. Publicidad en Google Ads

Es un servicio y un programa de la empresa Google que se utiliza para ofrecer publicidad patrocinada a potenciales anunciantes. Los anuncios patrocinados de Google Ads aparecen en: En la página de resultados (SERP: searchengineresultspages) junto con los resultados de búsquedas naturales u orgánicas. Se muestran hasta 4 anuncios en la parte superior y hasta 3 al final de la página, se diferencian de los resultados orgánicos porque incluyen la leyenda "Anuncio" en color negro junto a la URL visible. Esta zona se denomina en Google Ads Red de Búsqueda y Socios de Red de Búsqueda, que incluyen otras fuentes relacionadas con Google.

La ventaja más grande que obtiene Color Inn al hacer uso de esta publicidad es que en Google Ads los anuncios pueden ser destacados para un público súper segmentado, es decir mostrar los anuncios a las personas con más probabilidades de que le interesen los productos de Color Inn. y excluir a aquellas a las que no. Es decir, no es simplemente pagar para aparecer más veces. Es invertir en audiencia calificada y por lo tanto, que esté relacionada con el negocio de la pinturería.

Las personas entran a Google para encontrar ideas sobre qué hacer, adónde ir o qué comprar. Google Ads mostrará anuncios en Google en el momento preciso en que alguien esté buscando productos o servicios como los que Color Inn ofrece, es decir que un anuncio oportuno -sea en el teléfono o en la computadora de escritorio, puede convertir a cualquier persona en un valioso cliente.

Además de mostrar anuncios en el buscador, Google Ads también permite anunciarse en Maps y el portal de videos YouTube, que son de las herramientas más usadas hoy en día. También permitiría a Color Inn mostrar su publicidad en sitios web, foros, blogs relacionados con arquitectura, decoración de interiores, remodelaciones y hogar.

b) Estrategia de publicidad tipo pull para la concesionaria Pinturerías Color Inn.

La estrategia publicitaria son las acciones a emprender por parte de una empresa para buscar llevar un producto o servicio a los consumidores. El objetivo es posicionar a la pinturería Color Inn a través de diferentes canales de comunicación.

La estrategia pull se basa en acciones de marketing que buscan la atracción del consumidor hacia la marca. Suele dirigirse hacia el cliente final, tiene un sentido ascendente ya que va desde el productor al elemento final de la cadena, el usuario.

En este caso en particular es de suma importancia que la concesionaria Pinturerías Color Inn, utilice este tipo de estrategia en su publicidad ya que con esto se busca que el cliente se sienta identificado con la empresa y que desee adquirir los productos que este ofrece, a través de la fidelización del consumidor siendo la primera opción en su mente.

i. ¿En qué consiste la estrategia pull?

La estrategia Pull consiste en orientar los esfuerzos de comunicación en el comprador final con la promoción y publicidad a través de los medios de comunicación masivos, para que el consumidor final exija los productos del fabricante en los puntos de ventas minorista, el minorista se lo solicite al mayorista, y este último finalmente al fabricante.

Es decir que la Pinturería Color Inn debe hacer fuertes campañas de comunicación, de modo que el propio consumidor demande el producto al distribuidor

ii. ¿Para qué sirve la estrategia pull?

La estrategia pull sirve para estimular al consumidor final a que tire de los productos, a través de una mejor aceptación de la marca, el concepto y el producto. Incitarle a la compra. Así que la pinturería Color Inn debe incentivar directamente al consumidor o usuario final, mediante tácticas de marketing, para que éste demande sus productos a los miembros del canal de distribución, quienes a su vez los demandarán al fabricante.

iii. ¿Qué implica la estrategia pull?

La estrategia de pull implica que el fabricante tenga un mayor contacto con el consumidor final. Esto lo puede hacer a través de cupones de descuento, regalos, muestras gratis, entre otros.

iv. Características

- Se enfoca en la marca
- Relacionada con el trabajo de comunicación
- Se busca que el consumidor se sienta identificado con la marca

v. Ventajas

- Crea valor para los clientes
- Crea valor para la marca
- Es más económico que otras estrategias

vi. Desventajas

- El tiempo para los resultados puede tardar.

c) Estrategia de publicidad dirigida para la concesionaria Pinturerías Color Inn.

La publicidad dirigida es, como su nombre lo dice, dirigida, o segmentada, de acuerdo con el público objetivo. Esa segmentación tiene en cuenta los intereses

previamente mostrados por el público objetivo, donde la persona de ese público está inmersa y también, otros comportamientos del grupo.

Esta estrategia permitirá a la Pinturería Color Inn entender al consumidor por medio de datos que dejan acciones del consumidor ya que esta es más personalizada y se trata de atender las necesidades directas de cada cliente.

i. Características de la Publicidad Dirigida

- Resaltar las características del producto o servicio: Este objetivo es esencial tanto para un producto o servicio que ya esté en el mercado, o para uno nuevo; ya que describe las características que le darán distinción entre los demás y lograr especificar los beneficios que se obtienen al adquirirlo.
- Ganar una posición con ventajas sobre la competencia: Dependerá mucho de la creatividad, al presentar el producto en el mercado, para que este adquiera una posición ventajosa ya que se debe manejar una estrategia efectiva que logre explotar ese beneficio que lo diferencie del resto.
- Ganar un espacio en el mercado: La publicidad puede lograr que ese producto o servicio se establezca dentro del segmento del mercado que desea posicionarse, y se mantenga en él a pesar de que exista competencia constante.
- Crear confianza en los consumidores: No hay nada más importante para una empresa, que contar con la lealtad de los clientes, por lo que la publicidad debe lograr ganar esa confianza hacia el producto o servicio que se les ofrece de manera permanente.

ii. Funciones

- Aumentar las ventas por medio de la argumentación de los beneficios y cualidades del producto.
- Generar nuevos canales de distribución, enfatizando en el posicionamiento de marca, que a la vez ayudará al distribuidor a vender el producto adquirido.

- Aumentar el uso del producto por persona, con la repetición constante de los beneficios de lo que adquiere el consumidor para crear esa fidelidad u ofrecer nuevos usos del mismo producto.
- Conservar a los clientes, lo cual conllevará a una relación de carácter familiar cuando este saque un producto nuevo al mercado amparado por dicha fortaleza, logrando así la aceptación inmediata.

iii. Ventajas

- Ahorrar tiempo
- Ahorrar dinero
- Propagandas más eficaces
- Mayor conocimiento de su público

1.2.4 Estrategias enfocadas a las relaciones públicas de la concesionaria Pinturerías Color Inn.

a) Posicionamiento corporativo frente a los diferentes públicos

Es importante para Pinturas Color Inn, hacer de su posicionamiento corporativo algo atractivo frente a los diferentes públicos con la finalidad de tener presencia y hacer crecer las ventas. El posicionamiento corporativo es la identidad de la empresa, por lo tanto, se debe definir la forma de actuación, la representación y el comportamiento y lo que transmite a la mente de los consumidores. Esto se trabaja como empresa para comenzar a crear atributos de la misma y ser reconocida a nivel corporativo.

Lo que se considera importante es reconocer los diferentes públicos con los que cuenta Pinturas Color Inn.; para determinar los objetivos que deberán plantearse. Los públicos al igual que las organizaciones son múltiples y pueden abarcan diversos orígenes sociales, son grupos de personas que interactúan con la empresa por lo cual se tendrá que pensar cuáles son los grupos de personas a las que Pinturas Color Inn. quiere incluir.

Los públicos que la empresa debe considerar son: clientes, comunidades, medios, líderes de opinión, gobierno, gremios, entes estatales e internacionales. Entre la empresa y los públicos se da un intercambio de valor que beneficia a ambas partes. La empresa debe transmitir un mensaje para luego generar una percepción positiva de sus productos, mientras que los públicos consiguen ver una visión más transparente de Pinturas Color Inn, lo que puede resultar muy relevante a la misma.

Las relaciones públicas generan el mantenimiento de una buena imagen corporativa, ya que se considera que ninguna empresa está libre de cometer algún error provocando diferentes situaciones tensas que pueden ocasionar hasta la ruina de la misma. Por lo se debe gestionar para la empresa que relaciones públicas tenga un plan de contingencia y una estrategia de comunicación que minimicen el impacto de cualquier situación para que no se vea dañada la imagen de la corporación.

b) Las relaciones públicas para ganar un mejor posicionamiento a la empresa

Para que las relaciones públicas logren ganar posicionamiento para la empresa Pinturas Color Inn, tiene que considerar utilizar estrategias para la publicidad corporativa, comunicaciones corporativas, manejo de internet, como también manejo de contenidos.

Las relaciones públicas sirven para que la empresa pueda promover sus productos, contribuyendo así a la construcción de buenas relaciones con sus consumidores. Para que la empresa Pinturas Color Inn logre un mejor posicionamiento, debe tomar en cuenta mantener al público informado sobre noticias favorables de los productos que se ofrecen. Se pueden conseguir eventos especiales que serían como una pequeña conferencia de prensa, algunos discursos en actividades comunitarias importantes, tomar en cuenta fechas importantes para promocionar la empresa, algunas presentaciones, entre otros. Estas actividades deben estar previamente bien definidas, para que la información que se desea mandar, sea al público adecuado y haga su correspondiente efecto deseado.

Lo aconsejable también es que se maneje material escrito para influir al mercado meta, proponiendo entrega de folletos, trifoliales, tarjetas de negocios, entre otros, de la empresa Pinturas Color Inn para abarcar en totalidad los mercados que se buscan conquistar.

c) Solución óptima - Diseñar la fuerza de ventas para la concesionaria Pinturas Color Inn

Es primordial que la empresa de pinturas administre su fuerza de ventas de inmediato pues como bien sabemos que casi todas las empresas dependen en gran medida a sus equipos de ventas para que puedan lograr sus objetivos y aumentar su rentabilidad, la administración de la fuerza de ventas es un elemento muy importante en la mezcla promocional y es indiscutible que Pinturas Color Inn carece de un buen manejo y administración de sus vendedores.

Los vendedores serán el vínculo personal de la empresa con sus clientes. Al diseñar la fuerza de ventas, la concesionaria Pinturas Color Inn. debe determinar también los objetivos, la estrategia, la estructura, el tamaño y la remuneración de estos.

i. Objetivos de la fuerza de ventas

En el pasado la principal misión de los vendedores era vender todo el tiempo pero carecían de planificación y aspiraciones por parte del departamento de ventas, si comparamos con Pinturerías Color Inn notamos que no existe un plan, objetivos y metas para cada vendedor, es por ello que necesitan definir objetivos específicos para la fuerza de ventas actual y cambiar ese porcentaje de visita que actualmente realizan porque no es posible que la fuerza de ventas realice menos de 10 visitas diarias y que el 90% sean clientes existentes.

Es importante que el Ing. Edmundo planifique junto con la fuerza de ventas las tareas que deben realizar los vendedores y los objetivos de estos, los vendedores deben realizar más visitas, visitar clientes nuevos, realizar telemarketing para ello se

propone un modelo el cual pueda adecuar para crear las tareas específicas de cada vendedor:

- **Prospección.** Búsqueda de clientes potenciales u oportunidades de venta.
- **Determinación de clientes/prospectos.** Decisión sobre cómo asignar su tiempo entre los clientes y los clientes potenciales.
- **Comunicación.** Comunicar la información sobre los productos y servicios de la empresa.
- **Venta.** Acercamiento, presentación, respuesta a preguntas, manejo de objeciones y cierre de la venta.
- **Servicio.** Proporcionar varios servicios a los clientes: asesorando sobre soluciones a sus problemas, dándoles asistencia técnica, arreglando financiamiento, acelerando la entrega de productos.
- **Recopilación de información.** Llevar a cabo investigación de mercado y hacer trabajo de inteligencia.
- **Asignación.** Decidir cuáles clientes recibirán suministros durante periodos de escasez de productos.

ii. Estrategia de la fuerza de ventas

El mundo de las ventas en la actualidad necesariamente debe ser estratégica, los equipos de ventas deben saber analizar datos de ventas, conocer el potencial de mercado en cada una de sus sucursales y tiendas, administrar toda la información de clientes potenciales y ventas, con todos esos elementos el director de Pinturerías Color Inn en conjunto de su fuerza de ventas debe desarrollar estrategias de ventas y planes de marketing que ayuden a incrementar las ventas y lograr el crecimiento del 20% solicitado por los socios.

Es necesario que todos los departamentos de la empresa trabajen de la mano y apliquen una mezcla de marketing que proporcione oportunidades de negocio a la fuerza de ventas, así mismo el equipo de ventas comprometerse a cumplir con cada una de las metas designadas en cada categoría y cada línea de productos, es importante que el Ing. Edmundo designe al equipo de vendedores tareas de

ventas en campo, visitas a negocios, usuarios y clientes, adicional las ventas en tiendas, telemarketing, ventas en mostrador.

A continuación, se propone una modelo de estrategias que el señor Edmundo pueda poner en práctica para lograr el crecimiento solicitado por los directivos de Pinturería Color Inn el próximo año:

Cuadro 11 Estrategias para incrementar las ventas en Pinturerías Color Inn.

FRECUENCIA	PUESTO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Diario	Vendedor de Tienda	Visitas a 5 Clientes Nuevos y 5 Clientes de la cartera	Las visitas se realizaran por la mañana según la planificación
		Relizar Telemarketing a 10 clientes	Se realizaran por la tarde enfocando el cierre de negocios e impulsando las lineas de productos con menos rentabilidad
Semanal	Vendedor de Tienda	Planificación Semanal de visitas	Al final de cada semana se planificara la ruta de visitas y prospección de clientes
Mensual	Gerentes y Vendedores	Reunion mensual del equipo de vetas con la alta gerencia	Se realizara una reunion para entregar resultados, discusion de los planes de accion para el siguiente mes y analisis de los territorios comerciales
Anual	Gerentes y Vendedores	Reunion Anual del equipo de ventas con la alta gerencia	Al final de cada año se realizara una reunion para exponer los resultados anuales, se premiara a los mejores vendedores y se asiganaran las metas para el siguiente año

Fuente: Elaboración propia.

iii. Estructura de la fuerza de ventas

Es preciso que el director general analice la estructura de la fuerza de ventas actual pues es posible que el decrecimiento en ventas se deba a la reducción de vendedores que realizaron con anterioridad, una nueva estructura podría aumentar su porcentaje de ingresos, es importante conocer el potencial de crecimiento que Pinturas Color Inn tiene en todo el territorio de Guadalajara pues cuenta con muchas sucursales y además debe competir con otras 6 marcas de la competencia, es necesario que a cada tienda le asignen su territorio y así enforzar sus esfuerzos con clientes nuevos, canales al detallista y no caer en el error que actualmente sufren que es de visitar los mismos clientes, los vendedores no tienen delimitado un territorio para no afectar otras sucursales.

iv. Tamaño de la fuerza de ventas

Pinturerías Color Inn debe de analizar si tiene que aumentar su número de vendedores por tienda o mantenerse con el actual, es evidente que al incrementar el

número de vendedores aumentaran las ventas, logran el crecimiento que los directivos necesitan, pero sus costos también se verán afectados.

Actualmente cuenta con dos vendedores independientes los cuales dependen totalmente de la gestión de sus ventas, esto ha generado notablemente una desmotivación para ellos y es posible que la reducción de las ventas en que han caído las tiendas se deba a eso.

Es por ello por lo que a continuación se propone un método para que Edmundo Guerrero pueda determinar el tamaño de la fuerza de ventas de cada sucursal en el estado de Guadalajara:

- Agrupar a los clientes en clases, según su tamaño y de acuerdo con el volumen anual de ventas.
- Establecer la frecuencia deseable de visitas (número de visitas por cuenta al año) para cada clase de clientes.
- Multiplicar el número de cuentas en cada clase por la frecuencia correspondiente para obtener la carga de trabajo total del país, en visitas de ventas por año.
- Determinar el número promedio de visitas que un representante de ventas puede hacer al año.
- Dividir el total de las visitas anuales requeridas entre el promedio de las visitas anuales realizadas por un representante de ventas, para llegar al número de representantes de ventas necesarios.

v. Remuneración de la fuerza de ventas

El equipo de ventas en una organización es el motor que genera la rentabilidad económica, el crecimiento y el posicionamiento de las empresas en los mercados por ello es importante la gestión de un plan de compensación para mantener a la fuerza de ventas motivados y comprometidos con el cumplimiento de objetivos empresariales.

Es evidente que la pinturería Color Inn ha descuidado la gestión del plan de compensaciones para sus vendedores en la actualidad, incluso despidiendo a la mitad de sus empleados y adicional a esto el método utilizado no es el correcto pues solo tienen ingresos por comisión directa lo cual afecta su motivación y sus deseos de superación.

Existen cuatro métodos de compensación para la fuerza de ventas los cuales influyen directamente en su desempeño, estos son los siguientes:

- Cantidad fija, este sería el sueldo base de cada vendedor en la empresa Color Inn,
- Cantidad variable, este se define en las comisiones, bonos o utilidades
- Los gastos de representación, serían los gastos en gasolina o depreciación de vehículos.
- Las prestaciones, pago de vacaciones, beneficios adicionales a empresas del mismo ramo, seguros de vida.

Los planes de compensación que combinan los métodos anteriormente descritos tienen el beneficio de cada modalidad y al mismo tiempo limitan sus desventajas.

El plan de compensaciones a la fuerza de ventas motiva a los vendedores a vender, pero en el caso de pinturería Color Inn no ha sido suficiente para producir el volumen de ventas deseado para el plan Anual del año 2004 y será imposible cumplir con el requerimiento de la alta gerencia de aumentar el crecimiento de ventas en un 20% en dicho plan.

En ese sentido, se propone para la pinturería Color Inn. la modificación del plan de compensaciones de la fuerza de ventas y adecuarlo con relación a los objetivos de ventas de cada tienda y el crecimiento deseado por cada línea de productos, esto le permitirá incrementar sus ventas, mejorar su participación en el mercado e incrementar su rentabilidad para el plan propuesto por el señor Edmundo. Dicha modificación se implementará de la siguiente manera:

Desarrollar una mezcla de métodos de compensación, según el contenido del caso Pinturerías Color Inn cuenta con un método de compensación de Cantidad Variable pues su salario es pagado exclusivamente en base a la comisión sobre ventas y está calculado en función a los créditos que otorgan, el plazo de cobro y el descuento que negociaban con los clientes.

Esto se debe de cambiar por el señor Edmundo y realizar una mezcla entre compensación fija y variable la cual se propone en el siguiente cuadro.

Cuadro 12 Método de combinación de compensación

COMPENSACIÓN	PUESTO	MÉTODO	OBSERVACIONES	DESCRIPCIÓN
Sueldo	Vendedor de Tienda	50% Fijo	Salario base	Calculado en base a la experiencia y nivel academico
Comisiones	Vendedor de Tienda	50% Variable	Comision por ventas	Cumplir con las metas de ventas y cobros de la linea de credito
Bonos	Vendedor de Tienda	1% Variable	Aplica para el impulso de lineas de producto	Cierre de ventas en las lineas de la categoria Industriales
		2% Variable	Aplica para Clientes Nuevos	Apertura de nuevos clientes, detallistas, empresas industriales etc
Beneficios Adicionales	Vendedor de Tienda	Premios	Cumplir 90% de las metas en todo el año	Al cumplir el porcentaje de ventas ganaran un viaje familiar con todo pagado

Fuente: Elaboración propia.

a) Base de datos

En la base de datos se acumula el conocimiento del cliente o posibles clientes a través de sus interacciones y respuestas. Es el fundamento para la planificación, ejecución y medición de las acciones de marketing.

b) Oferta

Propuesta de valor completa que Pinturerías Color Inn, ofrecerá a sus clientes con los cuales establecerá las alianzas estratégicas formada por:

- Producto/servicio.
- Precio especial (código de descuento).
- Formas de pago (crédito).

- Garantía del producto.
- Incentivos.
- Acelerador de compra (promociones por tiempo limitado).

c) Creatividad

Es la expresión gráfica de la oferta. A continuación, se presenta un ejemplo de oferta de los productos de COMEX.



Figura 15 Ejemplo de ofertas

Fuente: Comex. Promociones. [en línea], Chiquimula: octubre2020 [ref. de 15 de octubre de 2020], Disponible en: <https://www.comex.com.mx/promocionesb2c>

d) Medios

Se refiere a los canales por los que se distribuirá información de las promociones, ofertas de los productos de la concesionaria Pinturas Color Inn.

e) Servicio al cliente y fulfillment

Son las operaciones necesarias para gestionar las respuestas y dar servicio al cliente ante sus preguntas, dudas o quejas. Es crucial y tiene que ver con el procesamiento de pedidos o el telemarketing, entre otros procesos.

La implementación de esta estrategia de marketing directo sería muy útil para la concesionaria, ya que permite tener clientes altamente potenciales, lo que elevaría

en gran medida la probabilidad de incrementar las ventas, aumentando así las utilidades y éxito de la empresa.

Por otro lado, además del marketing directo, la concesionaria Pinturas Color Inn, debe de establecer alianzas estratégicas que le permita afianzarse en la participación en el mercado de pinturas, para ello, debe considerar los siguientes puntos:

- Elegir un socio compatible, puesto que se debe tomar el tiempo para construir poderosos puentes de comunicación y confianza y no esperar resultados inmediatos.
- Elegir un aliado cuyos productos y fortalezas de mercado complementen los propios productos y la base de clientes de la compañía, en vez de competir directamente con ellos.
- Aprender con rapidez y a fondo la tecnología, además de la administración de un socio; transferir con prontitud las ideas y prácticas valiosas hacia las propias operaciones.
- No compartir con un socio la información sensible desde el punto de vista competitivo.
- Considerar la alianza como algo temporal (de cinco a diez años); prolongarla más tiempo si es benéfica, pero no titubear en terminarla y seguir adelante cuando ya no de resultado.

Una alianza estratégica es necesaria en ciertas situaciones con la finalidad de intercambiar conocimiento en clima de confianza para crear cosas nuevas o para fortalecer posiciones ya obtenidas de mercado. Por tanto, se evidencia como las alianzas estratégicas cuentan con lineamientos a seguir para su creación estableciendo límites y recomendaciones con el objetivo de asegurar su funcionalidad en el ambiente empresarial.

Principales empresas con las cuales Pinturas Inn puede realizar alianzas estratégicas

Cuadro 13 Empresas para realizar alianzas estratégicas

Empresa	
Constructoras	
Cadenas Hoteleras	• AM Resorts • Avalon • Blue Bay • Brisas Hotels & Resorts • Calinda • Camino Real • City Express • El Cid • Emporio • Fontan • Casa Grande • Araiza Inn • Real de minas • Casa Inn • Hoteles Romano • Mayan Palace 
Entidades del estado	
Organizaciones no Gubernamentales	

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

- Fortalecer la fuerza de ventas, no sólo implica contratar e incrementar el número de colaboradores en el equipo de ventas, sino reforzar sus competencias, invertir en su desarrollo, dotarlos de las herramientas necesarias para efectuar con mayor eficiencia sus actividades, establecer controles y mecanismos de mejora continua, tal como la evaluación de desempeño y principalmente brindarles el acompañamiento y capacitación necesarias para cada uno de los puestos que realizan el proceso de negociación.
- La promoción es una de las herramientas que permiten incrementar las ventas y la percepción positiva de una marca. Las promociones permiten captar nuevos clientes, fidelizar a los existentes y aumentar la imagen de la marca. Por ende, es importante que se implementen algunas estrategias de promoción en la Concesionaria Pinturas Color Inn, entre las cuales se pueden mencionar: promoción online, promoción por medio de redes sociales y promoción a través de regalos. Logrando de esta manera que las ventas incrementen y que la marca se posicione en la mente de los consumidores.
- Las estrategias publicitarias son las acciones a implementar con el fin de incentivar las ventas en futuros compradores, permiten dar a conocer los productos y servicios que la empresa ofrece, de una forma rápida y efectiva, sin que el posible cliente tenga que buscar la información, llegar a él antes que la competencia.
- El éxito de una empresa va depender de saber seleccionar una estrategia de publicidad acorde al giro de su negocio, los objetivos propuestos y su mercado meta. Se debe considerar que las empresas no solamente son para producir y vender productos, o también ofrecer servicios de calidad, sino que tiene la necesidad de comunicar al público qué son y para qué trabajan. Las relaciones públicas deben resolver las demandas sociales y económicas que la empresa

proponga, con el fin de crear credibilidad y confianza para mantener un buen posicionamiento.

RECOMENDACIONES

- Establecer un Plan de trabajo que permita a Pinturas Color Inn., el alcance de objetivos institucionales. Este plan debe ser medido consecutivamente a través de los indicadores que desarrolle la organización y que permitan medir su evolución. Este plan debe tomar en cuenta el desarrollo de las competencias necesarias en su fuerza de ventas, en un corto plazo, a fin de incrementar las ventas en un 20%, reestructurar y redefinir todo lo relacionado a la administración de la fuerza de ventas: comisiones, incentivos, políticas, normas y procesos, involucramiento de todo el equipo en el alcance de metas, capacitar a los vendedores de tienda para realizar venta cruzada y al resto del equipo para aliarlos al plan de crecimiento, según la posición económica de la organización, pero principalmente fidelizarlos con la misma y comprometerlos con los objetivos institucionales fijados.
- Para que la empresa Pinturas Color Inn, pueda crecer en el mercado se recomienda la implementación de la estrategia de promoción, siempre tomando en cuenta factores como el presupuesto, el segmento al cual se quiere llegar y la forma en que se realizará la promoción. Además, es importante que estas promociones se realicen de manera separada y en distintos meses, para no saturar a los clientes con demasiada publicidad y también para que la empresa no se sobrecargue económicamente.
- Para alcanzar las metas de crecimiento de un 20% que Color Inn se ha propuesto, debe implementar una estrategia publicitaria que le permita atraer nuevos clientes para incrementar sus ventas. Se recomienda la publicidad en medios online, la publicidad dirigida y la publicidad tipo pull, que son las estrategias publicitarias más adecuados para que pinturería Color Inn alcance su objetivo. Es una necesidad para la empresa crear un campo para el desempeño de las actividades de relaciones públicas. Por medio de ellas tendrá la

oportunidad de cubrir áreas que generan atractivo crecimiento a la misma, logrando los objetivos que se puedan proponer.

LITERATURA CITADA Y CONSULTADA

Ferrell y Hartline, Michael. Estrategia de maketing. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A., 2012.

Marín,J. Nicolás; Montiel, Eduardo y Ketelhöhn, Niels. Evaluación de Inversiones Estratégicas. Bogotá: LID editorial, 2016.

Monferrer, Tirado, Diego. Fundamentos de marketing. España: ÍUNE, 2013.

APÉNDICES

APÉNDICE I

CASO 3 PROYECTO PASTELERÍA

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PLAN FIN DE SEMANA
CURSO: SEMINARIO DE CASOS DE MERCADOTECNIA
2020, RESP. E. CALDERÓN GUZMÁN, MSc.



CASO 4 PINTURAS COLOR INN

En enero del 2004, el Ing. Edmundo Guerrero, Director General de Pinturerías Color Inn, concesionario de Pinturas COMEX, reflexionaba preocupado sobre cómo incrementar sus ventas, ya que en la reunión para revisar el plan de trabajo del año que iniciaba, sus socios le habían pedido que doblara el crecimiento que había propuesto (del 9 al 20%) y que lo plasmará por escrito antes de 30 días. Él sabía que esto sería muy difícil con la estrategia tradicional de ventas en mostrador. Esta era la estrategia de ventas de las más de 100 tiendas COMEX en la ciudad, a quienes consideraba su competencia junto con otros cientos de tiendas de otras marcas. Edmundo sospechaba que si mejoraba la dirección de los vendedores con que contaba, podría alcanzar el crecimiento exigido, pero no estaba seguro de cómo hacerlo.

COMEX: Productos y Estrategia

La historia de COMEX se remontaba a 1952, nacida como una empresa familiar fundada por inmigrantes de origen humilde, creció vertiginosamente desde una tlapalería de la Colonia del Valle en la ciudad de México, hasta una red de distribución con más de 3,000 puntos de venta a fines del 2003, respaldada por una base de manufactura y logística integrada, probablemente equiparable con cualquiera otra en el mundo. La gama de productos COMEX ascendía a casi 20,000 S. K. U. (Store Keeping Units: productos diferentes), divididos en 14 categorías, según se detalla en los anexos 7, 8 y 9, donde también se describe la cantidad de litros y piezas adquiridos por Pinturerías en 2002 y 2003. De esta forma se llevaba el registro de los crecimientos anuales en términos absolutos por concesionario.

COMEX había reforzado su oferta con Asesoría Técnica Gratuita las 24 horas con teléfono lada 800 sobre productos y sus aplicaciones, acceso vía Internet a usuarios y concesionarios (anexo 8), sistemas tintométricos computarizados para igualar literalmente cualquier color (anexo 7), entrega gratuita a domicilio, cursos de capacitación sobre el uso de los productos para empleados de los concesionarios y para usuarios, además de cursos para la venta y administración de las tiendas.

Este caso fue escrito por el Profesor Luis Alfonso Cervantes Guerra con el propósito de servir como material de discusión en clases, no pretende ilustrar buenas o malas prácticas administrativas.

Centro Internacional de Casos Fecha de revisión: Abril 22, 2004 **Tecnológico de Monterrey** Última revisión: Diciembre 18, 2006

La base de la estrategia comercial era la venta de mostrador desarrollada por la red de tiendas. Y aunque algunos concesionarios contaban con vendedores, no estaba claro aún si era una estrategia de ventas que valiera la pena desarrollar. Todo lo anterior había dado como resultado un claro liderazgo en el país.

La competencia en Guadalajara

A pesar del absoluto liderazgo de COMEX, Guadalajara había sido una plaza difícil, ya que además de las marcas con distribución nacional existía un sinnúmero de pequeñas fabricas prácticamente por toda la ciudad, el anexo 10 menciona a los principales competidores y una apreciación de Edmundo sobre ellas.

El resto de las tiendas COMEX en Guadalajara (más de 100, ver el anexo 11) eran consideradas por Edmundo también como competencia, tal vez la más difícil, ya que contaban con el mismo producto, los mismos precios (controlados por COMEX), la misma promoción y publicidad. En muchas ocasiones después de haber hecho labor de ventas con algún cliente para arrebatarlo a la competencia y habiendo conseguido el primer pedido, el cliente hablaba a otro COMEX para un segundo pedido, quien le ofrecía el mismo producto pero con mayor descuento.

La historia de Pinturerías

Pinturerías Color Inn era una concesionaria de COMEX dedicada a la comercialización y venta de pinturas y complementos. En ese momento contaba con 15 tiendas y competía con otras COMEX en la ciudad, que eran operadas por más de 20 concesionarios diferentes (personas o empresas), es decir, había quien operaba 1 tienda mientras que otros manejaban más de 12. Nació en 1994 con 5 tiendas, la situación de la empresa era incierta, pues mes a mes se debatía alrededor del punto de equilibrio y una fuerte deuda con COMEX.

En junio de 1995 el Ing. Edmundo Guerrero se incorporó a la empresa como gerente de operaciones. Para febrero de 1997, Edmundo se convirtió en el director general con la posibilidad de comprar acciones.

Edmundo demostró desde el principio tener la capacidad para sacar adelante el negocio, simplificando la operación de las tiendas y eliminando las líneas de negocio que no fueran rentables, así como manejando la deuda con COMEX para que no le detuvieran las cuentas (suspendieran los embarques de producto), a pesar de los atrasos en pagos. Se reunía con uno de sus socios 2 veces por semana para revisar avances y proyectos, y por lo menos una vez al año con todos los socios para analizar resultados y proponer planes. Así poco a poco y con mucho trabajo, la cadena de tiendas de Pinturerías fue creciendo. A inicios del 2004 contaban con 15 tiendas en Guadalajara (anexos 1 y 2).

Edmundo se había esforzado por tener una organización lo más plana posible, en cada tienda había un Encargado, que dependiendo de las ventas de la misma tendría de 0 a 3 ayudantes. En las oficinas centrales, tenía un coordinador de Pedidos y Servicios, que fincaba pedidos al Centro de Distribución de COMEX y coordinaba la labor de los choferes para realizar las entregas a domicilio lo más pronto posible.

Para supervisar la labor de estos grupos había un responsable de zona, uno para las tiendas del norte y otro para el sureste de la ciudad. También contaba con 3 o 4 contadores para llevar los controles de las tiendas, una recepcionista y finalmente, para empujar la venta a empresas, industrias e instituciones, contaba con 2 vendedores comisionistas con auto propio.

El éxito de Edmundo se hizo patente por el reconocimiento que COMEX le había otorgado en la reunión anual de concesionarios en Puerto Vallarta en enero del 2004 por 5 años con crecimiento positivo continuo (1998 al 2003). A principios del 2004, los socios de Pinturerías y Edmundo se reunieron para revisar los resultados del año y analizar el plan anual propuesto por Edmundo (anexo 5), el crecimiento que había propuesto originalmente era del 9%. Sin embargo, sus socios lo rechazaron, considerándolo demasiado bajo para el potencial del mercado y la supuesta bonanza económica por venir en el ramo de la construcción. Así que le pidieron que revisara su plan buscando un crecimiento del 20%. Edmundo no acaba de entender claramente la renuencia de sus socios a aceptar su propuesta, ya que a su juicio consideraba todas las posibles alternativas de crecimiento.

Los vendedores en Pinturerías

Uno de los socios de Edmundo, le mencionó que debería considerar a los vendedores, como otra posibilidad importante para crecer, sin embargo, se resistía a analizar esta posibilidad, debido a las pasadas experiencias, que le habían orillado a cuestionar seriamente la rentabilidad de su labor. En el pasado había llegado a contar hasta con 4 vendedores y 1 gerente de ventas, que vendían a crédito a clientes de dudosa solvencia económica y con un margen reducido; así que Edmundo había ido ajustando esta fuerza de ventas hasta tener sólo 2 vendedores pagados exclusivamente a comisión con auto propio.

La comisión de los vendedores estaba en función del plazo a que cobraban y del porcentaje de descuento que otorgasen. Los vendedores se manejaban de manera casi autónoma, es decir, por la mañana llegaban a la oficina, hacían llamadas telefónicas, contestaban los recados, preparaban cotizaciones y llenaban sus reportes de visitas (anexo 6), realizaban de 7 a 9 visitas diarias a clientes conocidos en el 90% de los casos. Al final del mes hacían el cálculo de sus comisiones, mismo que Edmundo revisaba y autorizaba, para proceder al pago mensual, que fluctuaba entre los 6 y 8 mil pesos. Este esquema se había repetido ya por varios años y tal vez había llegado el momento de revolucionarlo. Las ventas de Pinturerías se habían dividido en el 2003 en 70% de contado y 30% a crédito, este último imputable en un 80% a la labor de los vendedores según registros de ventas de la empresa.

¿Por dónde empezar...?

La inquietud de los socios de Edmundo por un alto crecimiento había hecho mella en él, a pesar de sus éxitos, pues sabía que, como administradores profesionales, una vez que se proponían una meta, más valía discurrir cómo lograrla. Tenía la certeza de que mejorando la administración de su fuerza de ventas podría incrementar el crecimiento y reflejarlo en el plan definitivo que debía presentar para su aprobación formal antes de 30 días, pero... ¿cómo empezar...?

ANEXO 1**ALGUNAS TIENDAS DE PINTURERÍAS****SUCURSAL EL ÁLAMO****SUCURSAL GONZÁLEZ GALLO**



ANEXO 2

ANUNCIO EN LA SECCIÓN AMARILLA DE PINTURERÍAS COLOR INN

Te tenemos rodeado...

Color Inn
La línea de recubrimientos para mantener y embellecer tu casa o negocio.

Pinturerías Color Inn, S.A. de C.V.
Paseo de la Industria No. 2146, Col. Alamo Industrial, C.P. 44160, Guadalajara, Jalisco.
3666-1599 / 3666-1581 / 3666-1208
3666-1512 / 3666-1565 / 3666-1621
e-mail: ventas@colorinn.com.mx

oluno 10000 clinton 1374-A col. oluno industrial 3666 1541 3666 1463	country csc. olivares del norte 1604 col. jardines del country 3823 1530 3823 3277
miravalle paseo del norte 1100 col. S de mayo 3675 6930	estadio calle independencia 1773 col. independencia 3651 4625
ejército av. 1200 col. san carlos 3650 0690	circunvalación circun. obispos 1041 col. vtr. beltrán de la cruz 3651 6163
gonzález gallo paseo del norte 1100 col. san carlos 3343 2890 3619 3974	tránsito calle del río 105 col. jardines alamos 3823 8189
calzada calle independencia 1100 col. independencia 3638 0037	echeverría calle echeverría 1109 col. echeverría 3587 2928

comex
SOBRE TODAS LAS COSAS

Fuente: Sección Amarilla, Guadalajara 2002

ANEXO 3**ESTADO DE RESULTADOS 2003**

	<u>17,247</u>	<u>67</u>
	8,642	33
	Miles	%
Ventas Netas	\$25,88	100
	9	
Costo de Ventas		
Utilidad Bruta		
Gastos	<u>7,284</u>	<u>28</u>
Utilidad de Operación	1,358	5
Otros Ingresos	272	1
	<u> </u>	<u> </u>
Utilidad antes de Impuestos	1,630	6

ANEXO 4**BALANCE AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2003**

ACTIVO	Miles \$	PASIVO	Miles \$
ACTIVO CIRCULANTE		PASIVO CIRCULANTE	
Caja y Bancos	1,319	Proveedores	7,619
Cuentas por Cobrar	2,627	Acreedores Diversos	1,446
Deudores Diversos	<u>7,938</u>	Suma	<u>9,065</u>
Suma	11,884		

ACTIVO FIJO 2,660

Maquinaria, Vehículos, etc.

ACTIVO DIFERIDO

CAPITAL CONTABLE

Depositos e Instalaciones	<u>225</u>	Capital + Resultados	<u>5,704</u>	Total
del ACTIVO	14,769	Total PASIVO + CAPITAL	14,769	

Anexo 5

PLAN ANUAL 2004

Acciones a realizar durante el año:

1 Remodelar tiendas con Nueva Imagen

Alamo	Marzo
Federalismo	Mayo
Ejército	Junio

2 Reubicar las siguientes Tiendas

Echeverría
Circunvalación
Tránsito
Country
Fidel Velasquez

3 Abrir nuevas tiendas Avila Camacho

LazaroCardenas
Belisario en Glorieta
Av. Del Obrero esquina Av. De la Cruz
Base Aerea
Av. Del Obrero (Elektra)
Minerva
Carr. A Saltillo

- 4 Reducir pasivo con COMEX 3 meses de consumo
- 5 Reestructurar Contabilidad
- 6 Reestructurar área Administrativa
- 7 Desarrollar Enlace de tiendas en red
- 8 Incrementar Comunicación con Clientes
- 9 Crecimiento en Ventas 9%

ANEXO 6

REPORTE DIARIO DE VENTAS

 PINTURERIAS COLOR INN, S.A. DE C.V. REPORTE DE VISITAS DIARIAS					VENDEDOR FECHA	
#	CLIENTE	PERSONAL	PROMOCION	CIERRE VTAS		
		TELEFONICA	COTIZACION	COBRANZAS		
			SEG. DE COTE	ENT. DE MAT.		
RESULTADO						
					FECHA DE LA PROXIMA GESTION	
#	CLIENTE	PERSONAL	PROMOCION	CIERRE VTAS		
		TELEFONICA	COTIZACION	COBRANZAS		
			SEG. DE COTE	ENT. DE MAT.		
RESULTADO						
					FECHA DE LA PROXIMA GESTION	
#	CLIENTE	PERSONAL	PROMOCION	CIERRE VTAS		
		TELEFONICA	COTIZACION	COBRANZAS		
			SEG. DE COTE	ENT. DE MAT.		
RESULTADO						
					FECHA DE LA PROXIMA GESTION	
OBSERVACIONES						

ANEXO 7

LA OFERTA DE COMEX

Algunas superficies culcan con los colores naturales, los colores cálidos y los colores fríos, y de acuerdo con nuestra experiencia y tecnología podemos elegir el mejor color para la armonización.

Color Center es el único sistema de diseño con 1000 colores, colores especiales y 1000 tonos, con los cuales se pueden hacer todas las combinaciones posibles.

Con Color Center se accede a la tecnología exclusiva de armonización, con la que se garantiza la armonía al interior y exterior de una vivienda, ya que se garantiza la armonía en la decoración.

Color Center es el único sistema de diseño con 1000 colores, colores especiales y 1000 tonos, con los cuales se pueden hacer todas las combinaciones posibles.

Con Color Center se accede a la tecnología exclusiva de armonización, con la que se garantiza la armonía al interior y exterior de una vivienda, ya que se garantiza la armonía en la decoración.

Todos estos servicios, como los puede proporcionar por sus oficinas.

Vinilicas **Esmaltes**
Texturizados **Maderas**

COMEX S.A. DE C.V.

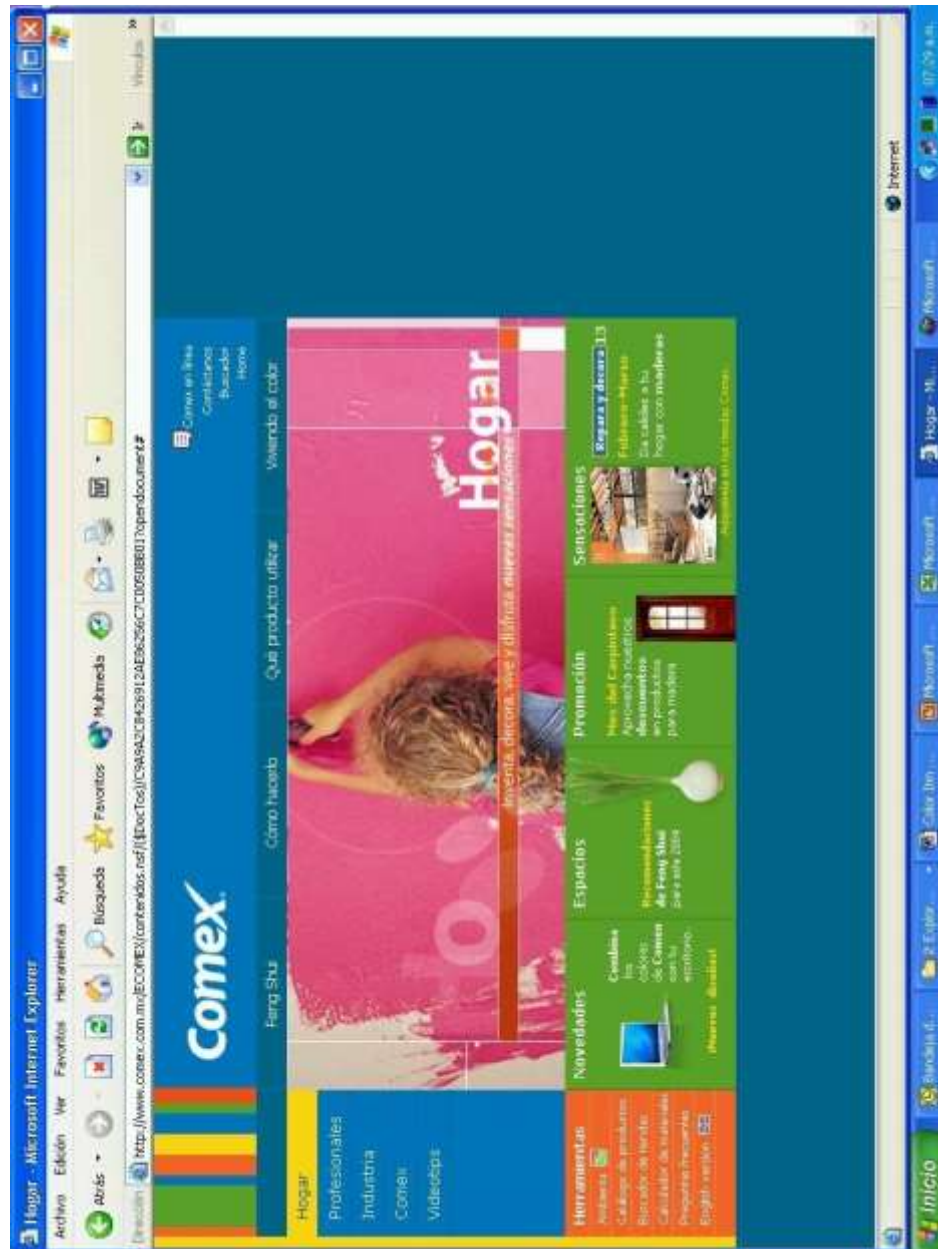
comex

Decoración

Color y armonía en la decoración

Sobre todas las cosas...

ANEXO 8

VISTA INICIAL DEL SITIO WEB DE COMEX WWW.COMEX.COM.MX

ANEXO 9
CONSUMO DE PRODUCTOS POR CATEGORÍAS PINTURERIAS COLOR INN
(LITROS Y PIEZAS)

LINEAS	2002	2003	% Crec.
Arquitectónicas			
Vinílicas	387	528	36
Esmaltes	106	116	9
Impermeabilizantes	46	64	39
Texturizados	43	53	23
Tintas Color Center	5	5	8
Industriales			
Repintado Automotriz	10	8	-20
Productos para Madera	49	44	-10
Pegamentos	5	3	-40
Solventes	135	120	-11
Recubrimientos Industriales	54	45	-17
Mantenimiento Industrial	<u>15</u>	<u>11</u>	<u>-27</u>
Total Miles de Litros	855	997	17
Aerosoles	26	27	4
Complementos	23	34	48
Sistemas Tintométricos	<u>6</u>	<u>0</u>	<u>-96</u>
Miles de Piezas	<u>55</u>	<u>61</u>	<u>11</u>
Productos	910	1,059	16

ANEXO 10

PRINCIPALES MARCAS DE LA COMPETENCIA COMEX

Anexo 10. Principales marcas de la competencia de COMEX

OSEL: con base en Monterrey había ganado el premio nacional de calidad en 1991 y su producto era reconocido por esto, sin embargo su distribución y precios

CASTHER: Probablemente el líder en las vinílicas, con venta directo en fábrica e igualado a mano sobre pedido y bajos gastos, casi nula publicidad. En los últimos años había abierto varias tiendas, con precios mayores que en la fábrica.

DUPONT: líder indiscutido en pintura automotriz de origen y tecnología norteamericana, COMEX había hecho una alianza con una compañía holandesa para desarrollar este mercado.

BEREL: también de origen regiomontano, el mayor competidor de COMEX en el ámbito nacional, aunque no tenía tiendas exclusivas y se distribuía principalmente en ferreterías y tapalerías, además de buena calidad y precios competitivos

SHERWIN - WILLIAMS: líder en E. U. A., en México había venido perdiendo participación

PRISA: marca nacional, fuerte en ventas a gobierno (municipal y estatal) y zonas fuera de Guadalajara. En la ciudad había cerrado algunas tiendas. Cíclicamente rumores de que estaba en venta.

SAGOLA
SISTEMAS DE PINTADO

EXCELO

Prisa
PINTURAS

SAYER LACK

382S INFAME

LADA, tu línea al mundo

prodigy la mejor conexión

MAY 2007

Llámanos, tenemos la mejor línea para atenderte

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

800-811-1111

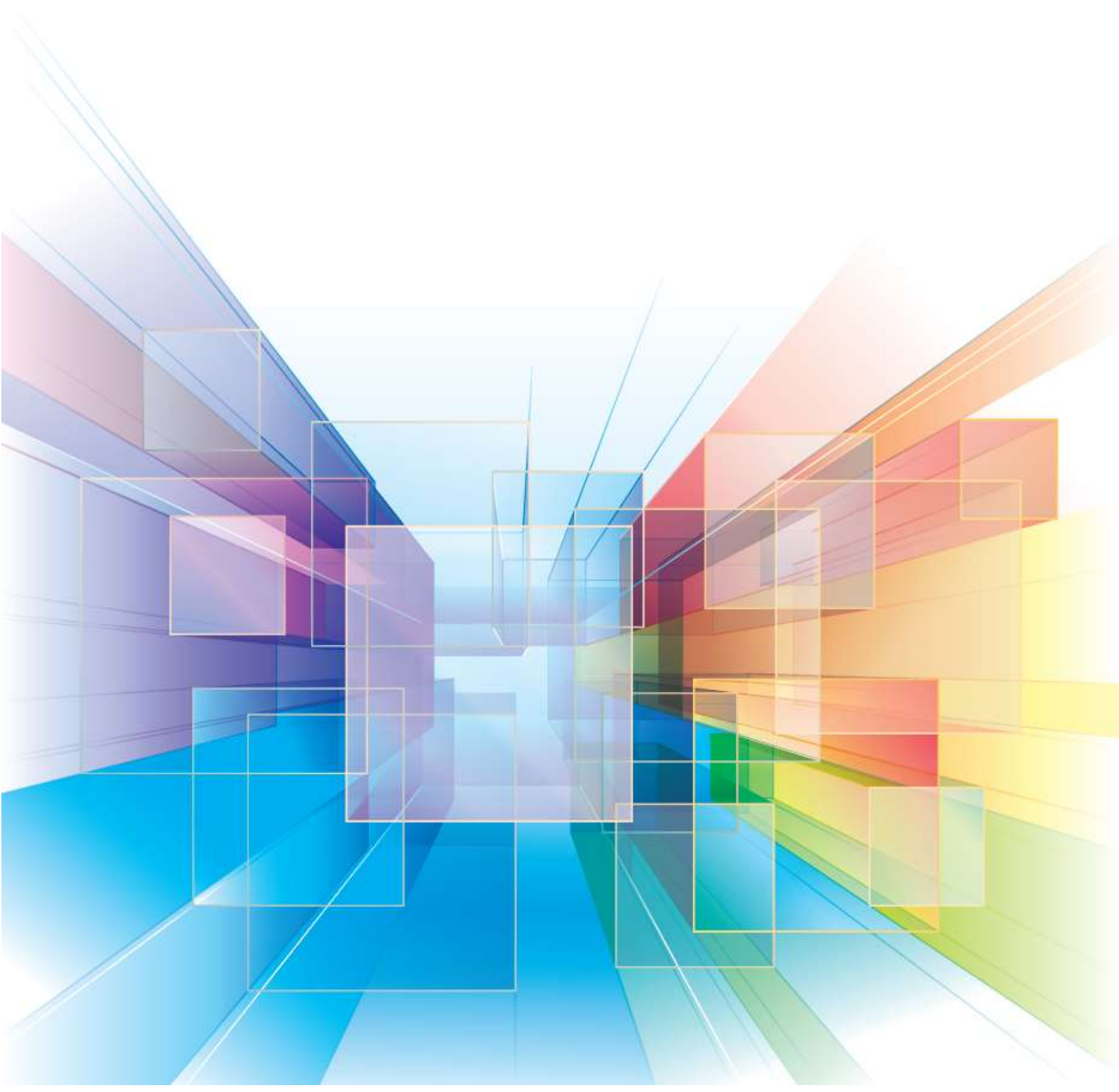
800-811-1111

800-811-1111

800

CASO 5

FIBROTECNIA



INTRODUCCIÓN

Kasa es una empresa ubicada en Zapopan, Jalisco, México, dedicada al desarrollo de productos en el área de alimentos y suplementos alimenticios. Actualmente se encuentra en una disyuntiva, derivada del nuevo producto de Fibrotecnia desarrollado por ellos mismos. A finales de junio del año 2020, una cadena detallista que cuenta con más de 200 tiendas a nivel nacional opta por autorizar el producto, de dos maneras, una es en vender en todas las tiendas a nivel nacional y la otra propuesta es vender en las tiendas que se encuentran en el estado de Jalisco.

El producto se considera muy bueno, tomando en cuenta varios estudios realizados hacia algunos consumidores, consideran que Fibrotecnia, es una fibra con características altamente diferenciables en relación a otras fibras, pues es transparente, sin sabor, sin aroma y sin textura. El hecho de no tener sabor le permitía al consumidor agregar la fibra a cualquier bebida o alimento suave, sin cambiar el sabor o textura del mismo.

El consejo administrativo debe tomar una decisión, tomando en cuenta que deben financiar las cadenas por muchos días, además de dar a conocer la estrategia de comunicación, para transmitir al consumidor, las características del producto que lo diferencien de los otros conocidos en el mercado, agregando que si Kasa cuenta con la capacidad de producción para surtir al nivel que elija y cómo hará Kasa para que el producto se venda una vez que se encuentre en los anaqueles.

La propuesta de introducirse en el mercado a nivel nacional es muy atractiva, pero el capital que se requiere para un volumen alto, no está a la altura para la demanda requerida. Kasa no cuenta con ese capital, por lo que tendría que obtenerlo ya fuera mediante créditos con banca comercial o de fomento, o bien con capital de riesgo.

César propuso al Consejo de Administración de Kasa reunirse en un lapso de dos semanas para determinar cuál de las opciones propuestas por la cadena les convendría aceptar, o bien si optarían por utilizar otro canal.

El objetivo principal es determinar la viabilidad de un canal de distribución, para el nuevo producto Fibrotecnia de la empresa Kasa, con base en la información proporcionada, entre las alternativas se propuso: Analizar la viabilidad de vender a todas las tiendas a nivel nacional, analizar vender a todas las tiendas del estado de Jalisco, utilizar otro canal de distribución (Tiendas naturistas independientes) y analizar la viabilidad de utilizar el canal de distribución en las 10 tiendas del estado de Jalisco junto con el canal de distribución de tiendas naturistas independientes.

Derivado de la información que contiene el informe se concluyó que la solución óptima es, utilizar el canal de distribución detallista en las 10 tiendas del estado de Jalisco junto con el canal de distribución de tiendas naturistas independientes.

Para una mejor comprensión el informe va estructurado en dos capítulos, los cuales están integrados de la siguiente forma:

Capítulo I Planteamiento del problema: está conformado por la descripción del caso, el marco teórico, el diagnóstico FODA, la definición del problema y, por último, las causas y efectos del problema.

Capítulo II Desarrollo del caso: se presenta el planteamiento de las alternativas de solución y la respectiva solución óptima.

Se finaliza el informe con las conclusiones y recomendaciones, así como también se presenta la lista de literatura citada y consultada, que constituye la fundamentación teórica de la misma y, por último, el apéndice que contiene la descripción de caso.

OBJETIVOS

Objetivo general

Determinar la viabilidad de un canal de distribución para el nuevo producto Fibrotecnia de la empresa Kasa, con base a la información proporcionada.

Objetivos específicos

- Evaluar el canal de distribución para empresa Kasa basado en las diez tiendas del Estado de Jalisco.
- Evaluar el canal de distribución de la cadena detallista de más de 200 tiendas para ingresar el producto Fibrotecnia a nivel nacional.
- Analizar la distribución de un canal directo de distribución para la empresa Kasa donde se pueda evaluar el producto de las 10 tiendas

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del caso

Kasa era una empresa ubicada en Zapopan, Jalisco, México, dedicada al desarrollo de productos en el área de alimentos y suplementos alimenticios. A principios del 2019 el Consejo Administrativo decidió desarrollar un producto con su propia marca, que tuviera características diferentes a los existentes en el mercado mexicano: Fibrotecnia, una fibra dietética soluble.

A finales de junio del 2020, una cadena detallista con más de 200 tiendas a nivel nacional autorizó la entrada del producto en una de dos modalidades a escoger: Todas las tiendas a nivel nacional y como segunda opción tiendas en el estado de Jalisco (10). El Ing. César Vega, Director General de Kasa debía analizar las implicaciones de las opciones para determinar a qué nivel entrar, o bien si declinar entrar y enfocarse en otros canales de distribución.

Desde su inicio, Kasa contaba con una capacidad instalada para producir 30,000 unidades mensuales y con capital de trabajo para sólo 5,000 unidades. El primer lote lo tuvo en existencia en diciembre de 2019, por lo que la comercialización realmente inició en enero de 2020.

Los integrantes del Consejo sabían que en el sector de cadenas detallistas era importante tener la capacidad de financiar al cliente a 60, 90 o en algunos casos, hasta 120 días. “Esto supone un reto no sólo comercial sino también financiero”, expresaban.

A finales de junio, Kasa solicitó una cita en las oficinas corporativas para cerrar el trato, Durante la reunión en las oficinas de la cadena, Kasa conoció los

requerimientos para poder ingresar, así como las condiciones de venta, pedidos, compras, pagos, entre otros.

Kasa debía determinar un tamaño de pedido para optimizar la cobranza, el control de inventarios y la inversión en publicidad. El primer punto que analizó el Consejo fue el potencial de ventas en los dos escenarios. Inicialmente consideraron que podrían venderse entre una y tres unidades (cajas con 30 sobres) diarias en cada sucursal. A nivel nacional, considerando las 200 sucursales, serían entre 6,000 y 18,000 unidades mensuales. A nivel regional, considerando las diez sucursales, las ventas podrían ser entre 300 y 900 unidades al mes.

El primer escenario era altamente atractivo para los accionistas de Kasa, pues el volumen de venta podría ser muy alto. Consideraban dos puntos de suma importancia: uno el capital de trabajo requerido para producir ese volumen. Considerando el costo de producción de una caja con 30 sobres de aproximadamente 45 pesos, se requerirían entre \$270,000 y \$810,000 pesos mensuales para producir entre 6,000 y 18,000 unidades. Kasa no contaba con ese capital, por lo que tendrían que obtenerlo mediante créditos con banca comercial o de fomento, o bien con capital de riesgo.

Por otra parte, en ambos escenarios, evaluaron dos medios:

- Publicidad por televisión, tanto abierta como de cable.
- Demostradoras en ciertas tiendas a nivel nacional seleccionadas de acuerdo a criterios aún por desarrollarse. Kasa se encontraba en un dilema y el Director General lo expresaba así: Por un lado, tenemos la oportunidad de entrar a “grandes ligas”, mediante una alta inversión tanto en capital de trabajo como en publicidad.

Por otro lado, existe la posibilidad de hacer una “prueba de laboratorio”; es decir, determinar si es rentable el negocio a pequeña escala en las diez tiendas en Jalisco

para posteriormente tomar una segunda decisión relacionada con la comercialización a nivel nacional.

O finalmente, podríamos considerar otros canales en vez de o antes de entrar al canal detallista. César propuso al Consejo de Administración de Kasa reunirse en un lapso de dos semanas para determinar cuál de las opciones propuestas por la cadena les convendría aceptar, o bien si optarían por utilizar otro canal.

1.2 Marco teórico

1.2.1 Mercado

“Lugar donde se encuentra la oferta y demanda de productos y servicios y se determinan los precios. Es cualquier conjunto de transacciones de procesos o acuerdo de intercambio de bienes o servicios entre individuos o asociaciones de individuos.”⁴⁷

a) Segmentación de mercado

“La segmentación de mercados es un proceso mediante el cual se identifica o se toma un grupo de compradores homogéneos, es decir, se divide el mercado en varios sub mercados o segmentos de acuerdo con los diferentes deseos de compra y requerimientos de los consumidores.”⁴⁸

b) Mercado Meta

“Grupo de personas o empresas para las que una compañía diseña, implementa y mantiene una mezcla de marketing que pretende satisfacer las necesidades de ese grupo, lo que resulta en intercambio mutuamente benéficos.”⁴⁹

⁴⁷ Naresh K. Malhotra. Investigación de mercados (México, D. F.: Editorial Pearson Educación, 2008), p. 7.

⁴⁸ Ramsés A. Galindo Cota. Mercadotecnia. (México, D.F.: Trillas, 2006), p. 26.

⁴⁹ Philip Kotler, Gary Armstrong. Mercadotecnia. (8 ed., México, D. F.: MacGraw-Hill, 2001), p. 230.

c) Posicionamiento en el mercado

“Hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta.”⁵⁰

d) Penetración en el mercado

“Es disponer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con los competidores. Los mercadólogos planifican posiciones que distinguen a sus productos de los de la competencia.”⁵¹

i. Estrategias de penetración de mercados

“Se utilizan cuando, los mercados actuales, no están saturados con el producto de servicio. La correlación de las ventas y los gastos en las variables del marketing mix ha sido históricamente alta. Aumentar las economías de escala ofrece ventajas competitivas importantes.”⁵²

ii. Estrategias de diferenciación

“Por lo general, la herramienta más importante de la diferenciación de producto es la marca. Las percepciones de los clientes sobre una marca son de la mayor importancia en esta diferenciación debido a que las discrepancias entre las marcas en competencia pueden estar basadas en cualidades reales. Además de la marca, otras bases importantes para la diferenciación incluyen lo siguiente:

Cuadro 14 Elementos de la estrategia de diferenciación

Elementos	Definición
Descriptor del producto	La calidad es un aspecto de la descripción de producto que los clientes valoran cada vez más. Las características del producto que asocian con la calidad incluyen confiabilidad, durabilidad, facilidad de mantenimiento, facilidad de uso y un nombre de marca confiable.

⁵⁰ Philip Kotler y Gary Armstrong, Fundamentos de marketing. (México, D. F.: Pearson Educación, 2008), p. 50.

⁵¹ Ibid., p. 50

⁵² David Blanc Fleisman. Modelos de las estrategias de marketing. (Perú, 2002), p. 48

Servicios de soporte al cliente	Proporcionar buenos servicios de apoyo al cliente, tanto antes como después de la venta, puede ser la única forma de diferenciar los productos de la empresa y alejarlos de un estatus de commodity orientado al precio.
Imagen	La imagen de un producto u organización es la impresión general, positiva o negativa que los clientes se forman de uno u otra. Esta impresión incluye lo que la organización ha realizado en el pasado, qué ofrece en la actualidad y las proyecciones acerca de qué hará en el futuro.

Fuente: Elaboración propia con base en Ferrell. O.C., Hartline Michael D, Lucas. George H. Estrategia de Marketing. (2 ed. México, D.F.: Thomson, 2002), p. 211-213.

1.2.2 Demanda

La demanda total del mercado de un producto o servicio es el volumen total que compraría un grupo definido de consumidores, en un área geográfica definida, en un tiempo definido, en un entorno de mercadotecnia definido y bajo unos programas de mercadotecnia definidos.”⁵³

1.2.3 Canales de marketing

“Consiste en individuos y empresas que participan en el proceso que permite hacer disponible un bien o servicio para su uso o consumo por los consumidores finales o por los usuarios industriales. Los canales de marketing hacen posible el flujo de bienes a través de intermediarios, desde un fabricante hasta un comprador.”⁵⁴

Algunos miembros de los canales o intermediarios toman posesión de los productos físicamente o de título (por ejemplo, mayoristas, distribuidores, minoristas), mientras que otros simplemente facilitan el proceso (agentes, corredores, instituciones financieras).⁵⁵

El canal incluye siempre al productor y al cliente final del producto en su forma presente, así como a cualquier intermediario, como los detallistas y mayoristas.⁵⁶

⁵³ Bernat López, Pinto Ruiz. La esencia del Marketing. (Barcelona, Edicions de la Universitat Politècnica de Catalunya, 2001), p. 26.

⁵⁴ Roger A. Kerin. Steven W. Hartley. William Rudelius. Marketing. (11 Ed. México, D.F.: McGraw-HILL, 2014), p. 392.

⁵⁵ O. C. Ferrell, Michael D. Hartline. Strategic de marketing. (5 Ed. México, D. F.: Cengage Learning Editors, 2012), p. 265.

⁵⁶ William J. Stanton. Michael J. Etzel. Bruce J. Walker. Fundamentos del marketing. (14 Ed. México, D. F.: McGraw-HILL, 2007), p. 400.

a) Funciones del canal del marketing

Los canales de marketing facilitan en virtud de la variedad de funciones que desempeñan sus miembros. Los fabricantes pueden reducir igualmente los costos de trabajo a través de los intermediarios del canal.

Cuadro 15 Tipos de funciones de los canales de marketing

Función	Definición
Clasificación	Los fabricantes proporcionan uno o algunos productos mientras que los clientes necesitan una amplia variedad y un surtido de artículos distintos. Al clasificar los productos en el canal, los intermediarios superan esta discrepancia de variedad.
Inicio de la descarga	Los fabricantes elaboran grandes cantidades de un producto para obtener los beneficios de las economías de escala. Sin embargo, los clientes por lo general sólo quieren uno de algún tipo en particular.
Mantenimiento de inventario	Como los fabricantes no pueden elaborar productos por pedido, el canal debe proveer su almacenamiento para futuras compras y uso. Al mantener los inventarios, los intermediarios superan esta discrepancia de tiempo.
Mantenimiento de ubicaciones convenientes	Como los fabricantes y los clientes están geográficamente separados, el canal debe superar esta discordancia espacial colocando los productos disponibles en ubicaciones convenientes.
Suministro de servicios	Los canales agregan valor a los productos al ofrecer servicios de facilitación (por ejemplo, seguros, almacenamiento, financiamiento) y estandarizar el proceso de intercambio (procesamiento de pagos, entrega y fijación de precios, etcétera).

Fuente: Elaboración propia con base en O. C. Ferrell, Michael D. Hartline. Estrategia de marketing. (5 Ed. México, D.F.: CengageLearning Editores, 2012), p. 266 – 267

b) Eficacia en el canal

La eficacia incluye lograr las metas y los objetivos tanto de la empresa como de sus clientes. En la actualidad, la clave de la eficacia estriba en determinar si el canal proporciona utilidad de tiempo, lugar y posesión excepcionales. En relación con la utilidad de tiempo, el nuevo estándar es 24/ 7/ 365. Tanto los compradores de negocios como los consumidores quieren la capacidad para acceder a la información y comprar productos a cualquier hora del día, todos los días de la semana y todos los días del año.”⁵⁷

⁵⁷ Ibid., p. 267 - 268

c) Estructura del canal de marketing

“Existen muchas opciones estratégicas para la estructura de un canal de marketing, pero con frecuencia son complejas y muy costosas de implementar. Sin embargo, una adecuada estrategia de distribución es esencial para el éxito porque una vez que una empresa elige un canal y hace compromisos con éste, la distribución se vuelve altamente rígida debido a los contratos a largo plazo, inversiones considerables y tratos establecidos entre sus miembros.”⁵⁸

Cuadro 16 Tipos de funciones de los canales de marketing

Distribución	Definición
Distribución exclusiva	Es el tipo más restrictivo de cobertura de mercado. Las empresas que manejan esta estrategia conceden a un comercializador o establecimiento el derecho único de vender un producto en una región geográfica definida.
Distribución selectiva	Las empresas que recurren a esta modalidad ofrecen a varios comercializadores o establecimientos el derecho de vender un producto en una región geográfica definida. La distribución selectiva es deseable cuando los clientes necesitan la oportunidad de comparar compras y los servicios posteriores a la venta son importantes.
Distribución intensiva	Esta estrategia pone un producto a disposición del máximo número de comerciantes o establecimientos en cada área con el fin de ganar tanta exposición y oportunidades de venta como sea posible.

Fuente: Elaboración propia basada O. C. Ferrell, Michael D. Hartline. Estrategia de marketing, (5 Ed. México, D.F.: CengageLearning Editores, 2012), p. 270 – 271.

d) Principales canales de distribución

“En el marketing de productos tangibles para consumidores finales hay cinco canales de amplio uso, los cuales se detallan en el cuadro siguiente:

Cuadro 17 Canales de productos tangibles

Canales	Definición
Productor → consumidor	El canal de distribución más corto y sencillo para los bienes de consumo no tiene intermediarios. El productor puede vender de puerta en puerta o por correo.
Productor → detallista → consumidor	Muchos grandes detallistas les compran directamente a los fabricantes y productores agrícolas.
Productor → mayorista → detallista → consumidor	Si hay un canal tradicional para los bienes de consumo es éste. A los pequeños detallistas y a los fabricantes les parece que este canal es la única opción económicamente viable.

⁵⁸ Ibid., p. 270

Productor → agente → detallista → consumidor	En lugar de emplear a los mayoristas, muchos productores prefieren valerse de agentes intermediarios para llegar al mercado detallista, en especial a los detallistas en gran escala.
Productor → agente → mayorista → detallista → consumidor	Para alcanzar a los pequeños detallistas, los productores se sirven a veces de agentes intermediarios, los que a su vez visitan a los mayoristas que le venden a las grandes cadenas o pequeñas tiendas detallistas.

Fuente: Elaboración propia basado William J. Stanton. Michael J. Etzel. Bruce J. Walker. Fundamentos del marketing, (14 Ed. México, D.F.: McGraw-HILL, 2007), p. 408

1.2.4 Fuerza de ventas

La fuerza de ventas es una de las unidades más importantes en el contacto de una organización con los clientes, y a menudo determina directamente los ingresos por ventas, sin un manejo adecuado de esta unidad no puede instrumentarse plan estratégico alguno. Además de generar ingresos por ventas, dicha fuerza suele forjarla reputación de una empresa.”⁵⁹

1.2.5 Mezcla Promocional

“La mezcla promocional de una empresa es la combinación de uno o más de los elementos promocionales que decide usar. Un proceso de planificación promocional diseñado para garantizar las comunicaciones integradas de marketing facilita este objetivo.”⁶⁰

“Esta mezcla consta de la combinación de la publicidad, la venta personal, la promoción de ventas y relaciones públicas.”⁶¹

Cuadro 18 Combinación de la mezcla promocional

Función	Definición
Publicidad	La publicidad es un componente clave de la promoción y suele ser uno de los elementos más visibles de la comunicación integrada de marketing. Se considera una comunicación impersonal pagada que se transmite a través de medios masivos.
Ventas personales	Las ventas personales son la herramienta más eficaz en ciertas etapas del proceso de compra, especialmente para moldear las preferencias, las convicciones y las acciones de los compradores.

⁵⁹ Ferrell. O.C., Hartline Michael D, Lucas. George H. Strategic de Marketing. (2 ed. México, D. F.: Thomson, 2002), p. 169.

⁶⁰ Kerin, Hartley, Rudelius, Op. Cit., p. 455

⁶¹ Philip Kotler y Gary Armstrong. Marketing versión para el cliente. (11 ed. México, D. F.: Pearson, 2007), p. 326

Promoción de ventas	La promoción de ventas incluye un amplio surtido de herramientas (cupones, concursos, descuentos, bonificaciones y otras) que tienen muchas cualidades únicas.
Relaciones Públicas	Constituyen un componente de las actividades de los asuntos corporativos de una empresa; su meta consiste en rastrear las actitudes públicas, identificar temas que puedan generar interés público y desarrollar programas para crear y mantener relaciones positivas entre la empresa y sus grupos de interés.

Fuente: Elaboración propia basada Ferrell. O.C., Hartline Michael D, Lucas. George H. Estrategia de Marketing. (2 ed. México, D.F.: Thomson, 2002), p. 161. Y Kotler y Armstrong. Marketing versión para el cliente. (11 ed. México, D.F.: Pearson, 2007), p. 446-447.

1.3 Diagnóstico

1.3.1 Análisis FODA

Se realizó un análisis FODA para conocer la situación actual de la empresa KASA, identificando las fortalezas y debilidades de la misma, aspectos en los cuales la empresa tiene cierto grado de control; por otro lado, se presentan las oportunidades y amenazas, aspectos donde no tienen ningún grado de control.

Cuadro 19 Matriz FODA de la empresa Kasa

Cuadro 23 Matriz FODA de la Empresa Roca		
I N T E R N O S	<u>FORTALEZAS</u> • Empresa dedicada al desarrollo de alimentos y suplementos alimenticios. • Características diferentes y únicas en cuanto al nuevo producto, lo que obtiene una ventaja. • Producto con resultados favorables.	<u>DEBILIDADES</u> • Costosa estrategia de comunicación. • Poca capacidad económica. • Falta de publicidad. • Poca capacidad instalada. • Falta de canal adecuado.
	<u>OPORTUNIDADES</u> • Mercado potencial creciente. • Fuerte negociación y expansión con cadenas detallistas. • Posicionamiento de la marca.	<u>AMENAZAS</u> • Competidores fuertes. • Precios bajos que ofrece la competencia.
E X T E R N O S	POSITIVOS	NEGATIVOS

Fuente: Elaboración propia con base al caso proporcionado.

1.4 Definición del problema

¿Qué canal de distribución debe utilizar la empresa KASA para la venta de su nuevo producto llamado Fibrotecnia?

1.5 Causas del problema

- Falta de capital económico.
- Poca capacidad instalada.
- Falta del canal adecuado para la distribución del producto.
- Deficiencia para comercializar el producto al mercado.
- Dificultades para poder ingresar al mercado nacional.
- Inexperiencia al implementar el nuevo producto.
- Falta de un programa de comunicación del producto.

1.6 Efectos del problema

- Mucha competencia.
- Falta de publicidad online.
- Limitar el mercado meta.
- Endeudamiento y capital de riesgo, para cubrir capital de trabajo.
- Problemas para pagar el costo de promoción del producto.
- Poco conocimiento de los clientes potenciales.

CAPÍTULO II

DESARROLLO DEL CASO

2.1 Planteamiento de las alternativas

2.1.1 Alternativa 1: Analizar la distribución de Fibrotecnia en las diez tiendas del Estado de Jalisco.

Para Kasa es de vital importancia analizar acerca de su nivel máximo de producción, esto con el fin de escoger la modalidad más conveniente con respecto a su canal de distribución para poder llevar el producto al consumidor.

El que la empresa esté incursionando con un producto diferenciado, hace que Fibrotecnia sea más atractivo para los consumidores, sin embargo, como iniciación se recomienda que se tome en cuenta como canal de distribución las tiendas detallistas del Estado de Jalisco que son diez.

Esto con el fin de comenzar introduciendo el producto para saber qué aceptación tiene por parte de las personas que consumen fibra y los que puedan llegar a consumirla, recordando que se tiene un mercado meta de acuerdo a estudios que las mujeres padecen más de estreñimiento.

Es favorable para la empresa una pequeña inversión como una estrategia de penetración, para dar a conocer su producto.

La capacidad instalada de producción que tiene la fábrica es de 5,000 unidades mensuales. Analizando las posibles ventas en las tiendas de Jalisco se determina que es adecuado, ya que si se tiene aceptación se comienza a producir y a cumplir con la demanda estimada de 300 a 900 unidades al mes.

También se debe de tomar en cuenta el inventario de las 800 unidades que se tienen, pero que se necesita un inventario de seguridad.

Esto en comparación con las tiendas nacionales requiere de menor costo, pero siempre se debe de hacer una inversión y buscar la mejor manera de cobranza para recuperar capital y seguir con las operaciones de la empresa procurando no estancarse.

Debe ser analizado el financiamiento que se requiera, porque aparte de la producción, la empresa Kasa debe invertir en la publicidad y los medios en que se dará a conocer el producto, ya que es diferenciado, contiene la cantidad necesaria de fibra que se debe de consumir en el día, sus características permiten que pueda colocarse en cualquier comida o bebida, sin que se sienta otro sabor, algo que la competencia no lo ofrece, por lo tanto, se debe de llegar al segmento de mercado meta del territorio de Jalisco.

Al seleccionar este canal de distribución la empresa lo puede ver como una prueba para que después del primer mes considerar como fue, si es rentable, si hay formas de mejorar, como está la demanda, la publicidad que se realiza y si el producto está siendo aceptado, esto con el fin de tomar una decisión del rumbo a seguir.

Es por ello que se establece un canal indirecto con las tiendas de Jalisco, que se puede aprovechar para el desarrollo de otros productos a futuro por parte de la empresa.

Un canal indirecto es un medio de distribución de mercancía en la que el productor (en este caso sería Kasa) venderá la Fibrotecnia al intermediario que son las tiendas detallistas del estado de Jalisco y este lo vende al consumidor final, siendo este un canal corto, lo cual resulta beneficioso para la empresa.

Algunas ventajas del canal indirecto de distribución son:

- Financiamiento propio y organización en las ventas.
- Dar a conocer el producto más rápido en el mercado.
- Mantenimiento de stock.

- Manejo de diferentes líneas de producto.
- Especialización por área.

Aunque presenta varias áreas de interés para la empresa, este canal también presenta algunas desventajas:

- Competencia en el punto de venta.
- Mayor inversión en publicidad.
- Volúmenes de compra establecidos por el distribuidor.
- Repartición de los beneficios con los intermediarios.
- Mayor costo de distribución.

Con una estrategia de introducción intensiva se puede llegar a todos los posibles clientes por medio de la publicidad que realice la empresa Kasa, de esta forma la Fibrotecnia puede llegar a ser consumida de forma masiva en Jalisco, ya que se encontraría al alcance de los clientes.

Se considera que se necesita inversión, pero esta no sería tan elevada como el nivel nacional, además la producción con la capacidad sería adecuada a la demanda que el Estado pueda solicitar y se tendría una visión congruente, sirviendo como preparación si todo marcha bien de llegar a los demás estados de México.

.

2.1.2 Alternativa 2: Analizar la distribución de las más de 200 tiendas para poder vender el producto Fibrotecnia a nivel nacional.

Analizar si es conveniente distribuir el producto de Fibrotecnia en más de las 200 tiendas de la cadena a nivel nacional, se deben tomar en cuenta varios aspectos, entre ellos:

a) Viabilidad de mercado

El mercado del producto de Fibrotecnia de la empresa Kasa es muy amplio, está dirigido a un público objetivo que se preocupa por su alimentación saludable.

Para ello es necesario lograr una mayor productividad y abarcar un mayor campo con el producto, con el fin de obtener una empresa rentable, posicionándola en la mente del consumidor. Por ello primero es necesario que como empresa se haga un préstamo para poder producir la cantidad necesaria para lo que pide la cadena a nivel nacional y así generar ingresos para poder llegar a tener la capacidad instalada que cubra la producción que es demandada en la cadena detallista de las más 200 tiendas. Sin dejar de tomar en cuenta que los riesgos de los costos para ingresar a nivel nacional son muy elevados y que sobrepasa la capacidad instalada de la empresa Kasa.

b) Elementos culturales

México es un país con una cultura diferente, mezclada con tradiciones indígenas y españolas. En este lugar las personas aún no están enfocadas en cuidar su salud y calidad de vida, resultado de esto existe mucha obesidad. Para entrar en esta cultura se propone la creación de campañas publicitarias dirigidas al cuidado de la salud, a mostrar la empresa y detallar las características del nuevo producto. Por ello es necesario plantear la necesidad de colocar anaqueles pero que para la empresa serían muy costosos porque son 200 x 800 unidades.

c) Elementos económicos

Con relación al aspecto económico, al analizar esta propuesta se considera que actualmente la empresa no cuenta con un capital elevado.

Los costos estimados para alcanzar la producción de toda la cadena a nivel nacional son demasiado altos, ya que requerirían entre 270,000 a 810,000 pesos mensuales según los datos estimados de la demanda, otro punto importante es que la única forma de cubrir los gastos sería sacando un préstamo y como es el inicio se tendría un corte de 60 días para que el canal pague el producto consignado, pero también se tendría que ver la forma de recuperar el dinero de manera rápida para continuar con la producción del siguiente mes y así sucesivamente, situación que sería muy

riesgosa porque la empresa no cuenta con capital suficiente para mantenerse a flote en el mercado en caso tomará esta opción.

La entrega se llevaría a cabo en un almacén en la Ciudad de México, con un tiempo de entrega de tres días. Siendo necesario tener el equipo, personal y dinero para transportarlo.

Además, la empresa debe invertir en la publicidad para dar a conocer el producto con sus características diferenciadoras de manera que llame la atención de los consumidores para que se acerquen a las tiendas a consumir y esto también requiere de capital lo cual hace que aumente la inversión para el ingreso a nivel nacional. La empresa al momento de realizar algún tipo de préstamo debe tener en cuenta que mensualmente debe pagar una cantidad de dicho financiamiento.

d) Otros factores

Por el tipo de segmento de mercado a quien va dirigido el producto, es decir a mujeres mayores de 30 años de un nivel socioeconómico C+ (nivel clase media alta) es conveniente estudiar detalladamente cada estado y así verificar si existe un mercado potencial al que se le puede aprovechar.

Además, debe de contar con un inventario de seguridad, y se necesita tanto de la capacidad instalada como del capital.

La decisión con respecto a la demanda y que se puede alcanzar la meta e ir incrementando poco a poco en este canal, es verdaderamente llamativa, pero para tomar una decisión se debe poner en la balanza los pros y los contras.

2.1.3 Alternativa 3: Analizar el canal directo de marketing para Kasa para la presentación del nuevo producto.

La distribución como herramienta del marketing presenta la función que relaciona la producción con el consumo, es el contacto necesario entre productor y el consumidor

final. El objetivo de este elemento de la mezcla de mercadológica es poner el producto a disposición del consumidor final o del comprador industrial en la cantidad demandada, en el momento en el que lo necesite y en el lugar donde desea adquirirlo.

Además, otra de las funciones de la distribución implica llevar a cabo una serie de actividades de información, promoción y presentación del producto en el punto de venta a fin de estimular su adquisición por parte del consumidor final. Es por ello por lo que diseñar un canal de distribución es fundamental para la comercialización de los productos y en el caso de la empresa Kasa necesita definir dicho canal para el lanzamiento de su nueva marca al mercado de Jalisco.

Para diseñar el canal de distribución los directivos de la empresa Kasa deben seguir los siguientes pasos:

a) Diseño y selección del canal de distribución

Básicamente será la forma de distribuir el producto Fibrotecnia, en el caso de la empresa KASA utilizará una estructura vertical con un tipo de canal corto, donde contará con un solo intermediario para la introducción de la nueva marca.

b) Localización y dimensión de los puntos de venta

En el caso de Kasa según el mercado meta elegido y de acuerdo con la investigación de mercado, el intermediario detallista se adapta de mejor manera a los objetivos de comercialización del nuevo producto, se tiene la opción de elegir la introducción en el mercado local en 10 tiendas específicas de Jalisco y la opción de entrar al mercado nacional con aproximadamente 200 tiendas de la cadena detallista.

c) Logística de la distribución o distribución física

Aquí deberán realizar las actividades de procesamiento de pedidos, almacenamiento del producto, gestión de existencias de inventarios y transporte de la mercancía

hacia cada punto de venta, todo esto se debe negociar y llegar a mutuo acuerdo con el intermediario.

d) Dirección de las relaciones internas del canal de distribución

El director general debe establecer y mejorar las relaciones de cooperación con el intermediario en este caso pueden llegar a otras negociaciones con la distribución de otros productos de la empresa Kasa, mejorar los márgenes de ganancia con forma a la venta por mayor, facilitarles las herramientas para la venta en cada tienda, en general debe existir armonía entre los miembros del canal de distribución y resolver cualquier conflicto o diferencia a lo largo de la relación comercial.

2.1.4 Alternativa 4: Analizar la viabilidad de utilizar el canal de distribución en las 10 tiendas del Estado de Jalisco junto con el canal de distribución de tiendas naturistas independientes

La empresa Kasa también tiene la posibilidad de poder distribuir su nuevo producto en los 10 establecimientos del Estado de Jalisco y además tomar en cuenta la distribución del producto en las tiendas naturistas más importantes del lugar.

Al analizar esta alternativa, se considera que la empresa cuenta con la capacidad adecuada para abastecer la demanda de las diez sucursales del estado de Jalisco que podrían ser entre 300 a 900 unidades al mes, más las unidades que demandarían las tiendas naturistas.

Se realiza esta combinación porque se ve que es adecuado y además se tendrá el producto en más lugares, donde los consumidores se pueden acercar a adquirirlo, es decir estará más accesible; en algunas tiendas naturistas ya es conocido que se vende la Fibrotecnia, por el estudio de mercado que se realizó, por lo tanto, se aprovecha el conocimiento que tienen las personas de dichos lugares de venta, donde un 85% experimentó resultados positivos de la fibra.

Con respecto a la publicidad se serviría para ambos canales, donde se da a conocer los puntos de ventas donde el mercado meta tendrá acceso al producto, para que se acerquen, siempre dando a conocer que es un producto diferenciado de la competencia, de buena calidad, usando estrategias de la mezcla promocional.

Una inversión que tendrá que hacer la empresa Kasa, a parte de la producción, y como se ha considerado anteriormente es necesario que adquiera capital, para los primeros meses de estar en el mercado, pero con un buen programa de publicidad se espera que se alcancen las metas y la demanda vaya aumentando cada mes. Además de retorno de la inversión y que los primeros pedidos que se dan a consignación los puedan cancelar en el menor tiempo posible.

En esta alternativa sería apropiado establecer una estrategia de distribución selectiva, es un poco cerrada ya que la distribución de la Fibrotecnia, sería en lugares más específicos es decir las diez sucursales del estado de Jalisco y las tiendas naturistas independientes más conocidas del estado, e intermediarios más reducidos en este caso sólo serían dichas tiendas que son detallistas, por lo que la distribución del producto sería del productor específicamente a dichas tiendas.

Los beneficios que presenta este tipo de canal o sistema de distribución son:

- Asegura la presencia en los mejores mercados o del sector de actividad.
- El ahorro en gastos de distribución suele ser significativo.
- Es más fácil mantener el estándar de calidad del producto y la buena reputación de la empresa.
- Mejor control de los precios.
- Una dedicación mayor del intermediario, más frecuencia y cercanía de la relación.
- Se asegura un mejor posicionamiento de la Fibrotecnia, porque va a estar en los establecimientos y zonas, para que los consumidores puedan encontrarla sin problemas.

Se debe tomar en cuenta que no todo es positivo, siempre hay algunas cosas negativas que se pueden dar como:

- Se limita el acceso del consumidor genérico al producto ya que no va a estar disponible en muchas tiendas.
- Los competidores sí pueden estar presentes en aquellos puntos de venta en los que Kasa no estará.
- Al principio poco conocimiento de parte del público en general, aunque este asunto se puede solucionar mediante unas efectivas campañas publicitarias.

Por lo expuesto anteriormente, al utilizar este tipo de canal de distribución en las 10 sucursales del Estado de Jalisco y tomando en cuenta las tiendas naturistas independientes se podrá abarcar poco a poco el mercado local, y luego de estar en el mercado, realizar un análisis para tomar una decisión de acuerdo a la rentabilidad del negocio.

2.2 Solución óptima: Viabilidad de utilizar el canal de distribución de las 10 tiendas del Estado de Jalisco junto con el canal de distribución de tiendas naturistas independientes, implementando estrategias de la mezcla de promocional.

La experiencia de Kasa al estar incursionando con un producto diferenciado, hace que Fibrotecnia sea más atractivo para los consumidores, sin embargo, como iniciación se recomienda tomar en cuenta como canal de distribución las tiendas detallistas del Estado de Jalisco que son diez.

Es favorable para la empresa una pequeña inversión como una estrategia de penetración, para dar a conocer su producto.

Comparado con las tiendas nacionales requiere de menor costo, pero siempre se debe de hacer una inversión y buscar la mejor manera de cobranza para recuperar capital y seguir con las operaciones de la empresa procurando no estancarse.

Por tanto, se establece un canal indirecto con las tiendas de Jalisco, que se puede aprovechar para el desarrollo de otros productos a futuro por parte de la empresa.

La estrategia de introducción intensiva permitirá alcanzar a todos los posibles clientes por medio de la publicidad que realice la empresa Ks, de esta forma la Fibrotecnia puede llegar a tener una alta demanda en Jalisco, ya que se encontraría al alcance de los clientes.

Debe considerarse la necesidad de realizar una inversión, pero esta no sería tan elevada como el nivel nacional, además la producción con la capacidad sería adecuada a la demanda que el Estado pueda solicitar y se tendría una visión congruente, sirviendo como preparación si todo marcha bien de llegar a los demás estados de México.

La empresa cuenta con una buena capacidad instalada, para poder procesar mayor volumen de producto; y con ello puede satisfacer la demanda creciente en el futuro.

Haciendo uso de los canales de distribución anteriormente mencionados se pretende en un mediano plazo, incursionar con tiendas a nivel nacional para tener un mayor alcance en el mercado, y con ello posicionar el producto de manera exitosa.

a) Estrategias de ventas

i. Inbound sales

Inbound Sales es una metodología de ventas personalizada. Un vendedor inbound se enfoca en los puntos de dolor (o "pain points") de sus prospectos y actúa como consultor de confianza, adaptando su proceso de venta al ciclo de compra del consumidor. ¿Por qué funciona esta estrategia? Porque brinda una experiencia centrada en el cliente y sus necesidades.

Inbound no es solo una forma de vender, sino una metodología completa, que puede aplicarse a cualquier tipo de negocio, ya sea tradicional o disruptivo.

Consiste en 3 etapas:

- Atraer: provoca que tu público ideal conozca tu empresa, por medio de contenidos adecuados a sus intereses. Además, crea formas de comunicación fáciles con las que se relaciona desde el primer momento.
- Interactuar: es tu oportunidad para conocer y centrarte en la necesidad de cada persona interesada, donde le ofreces soluciones relevantes y personalizadas.
- Deleitar: una vez que das la solución específica, conseguirás que el cliente satisfecho se fidelice y se convierta en un embajador de la marca.

ii. Cross Selling.

Esta estrategia también se conoce como «venta cruzada». Se aplica incentivando la venta de un producto complementario, asociándolo con un producto principal. De ahí su nombre, ya que ofrece un producto o servicio como complemento al que se está adquiriendo.

iii. Programas de fidelidad

Esta es una de las mejores estrategias de ventas cuando se desea conservar clientes recurrentes, a la vez que se quiere llamar la atención de otros clientes potenciales y reforzar la fidelidad. El objetivo es darle sentido de pertenencia a un grupo exclusivo, además de brindarles beneficios de ofertas o promociones. Podemos ver esta estrategia en muchos tipos de empresas. Por ejemplo, los centros deportivos como gimnasios o clubes deportivos, que están localizados en zonas de alta competencia. Cuando los clientes cumplen cierto tiempo de preferir su servicio, obtienen beneficios de descuento o cortesías gratis. Esta es una muy buena estrategia que puede ser aplicada casi en cualquier negocio para mantener la preferencia de los clientes, e incluso conseguir otros nuevos.

2.2.1 Estrategias de Segmentación y Posicionamiento

a) La segmentación

El motivo principal de la utilización de esta estrategia es porque se consigue una alta participación en el mercado, por medio de una única oferta que es exclusiva para los segmentos del mercado que presentan más demanda y también de la dedicación y la atención que se les da a unos pocos segmentos del mercado en los cuales se concentran los esfuerzos.

Es por esto que en esta estrategia las actividades propuestas anteriormente van a ser enfocadas y realizadas para un solo tipo de segmento, que son las mujeres mayores de 30 años con un nivel socioeconómico C+, de manera que puedan ser captados con mayor facilidad, al igual que los clientes de la competencia, ocasionando que la empresa pueda ser posicionada como una empresa de calidad en su producto y servicio, al igual que en sus precios accesibles. El único riesgo que presenta este tipo de estrategia, es que se dé la desaparición del segmento o segmentos en los que la oferta única encuentra demanda, lo que puede ocasionar una desaparición del negocio, sin reacción dada a la especialización de la Empresa.

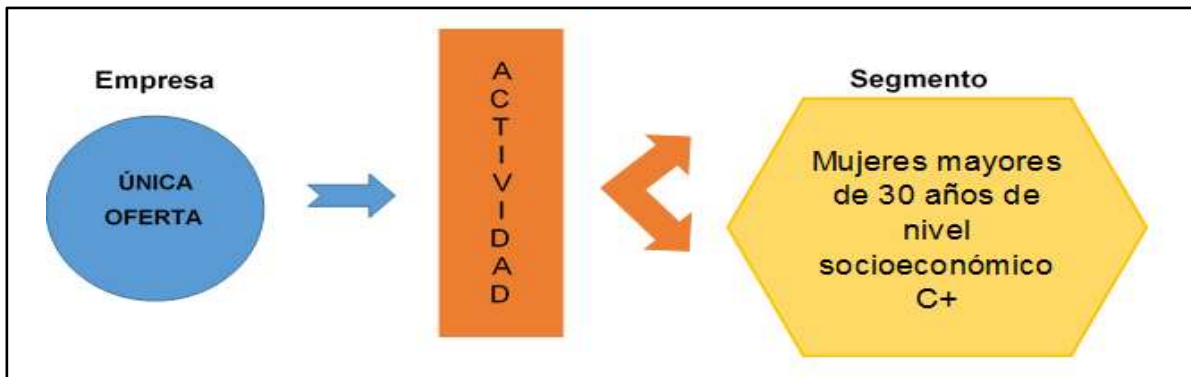


Figura 16 Estrategia concentrada para la empresa kasa

Fuente: Elaboración propia.

b) El posicionamiento

Lo que se pretende lograr como empresa es posicionarla como líder en calidad y diferenciación, de manera que esto sea una ventaja para el incremento en la

participación de mercado que se pretende conseguir. KASA quieren lograr posicionarse, con sus clientes potenciales y actuales de manera que se fidelicen.

Actualmente el mercado de esta empresa, son todas las personas que sufren de problemas como el estreñimiento, con glucosa y colesterol alto, incluso ayuda a controlar el azúcar en la sangre; las edades en las que se encuentran los consumidores están entre los 15 a los 50 años, siendo los que más consumen las mujeres mayores de 30 años.

Con respecto a la mezcla de marketing mix, lo que se pretende realizar es un posicionamiento para cada una de estas:

- En producto, se quiere lograr que sea adquirido con mayor fluidez por los consumidores debido a la calidad y características que representa, siendo diferenciado.
- En precio, se quiere que los clientes consideren a la empresa como la oferta accesible del mercado.
- En promoción, se realizarán promociones para todos los clientes nuevos y así lograr su fidelización con la empresa.
- En publicidad, se realizarán publicidades llamativas y vistosas para que los clientes se sientan identificados con la empresa y para que los nuevos clientes puedan ser captados y conozcan el producto y sus características.
- En plaza, se utilizará una red de distribución en diversos lugares que sean puntos específicos para que los clientes perciban el grado de exclusividad y se pueda brindar un servicio más personalizado.

2.2.2 Producto: Estrategia de diferenciación

Esta estrategia consiste en el desarrollo de un plan de acción para lograr que el producto se posicione en el mercado y destaque sobre la competencia, ofertando en el mercado un producto o servicio similar al de otra empresa pero que tiene ciertas características que hacen que el cliente lo perciba como único y por ello, esté dispuesto a pagar el precio determinado.

La estrategia se va a realizar en función de diversas dimensiones del producto como: resultados, calidad, confiabilidad y componentes. Ya que la Fibrotecnia es una fibra con características altamente diferenciables en relación a otras fibras, pues es transparente, sin sabor, sin aroma y sin textura. Además, el hecho de no tener sabor le permite al consumidor agregar la fibra a cualquier bebida o alimento, sin cambiar el sabor o textura del mismo. Con esto, la marca logra captar la atención, el reconocimiento y de ser posible, la fidelidad de sus clientes. Generando una ventaja competitiva que lo distinga y lo respalde con el tiempo.

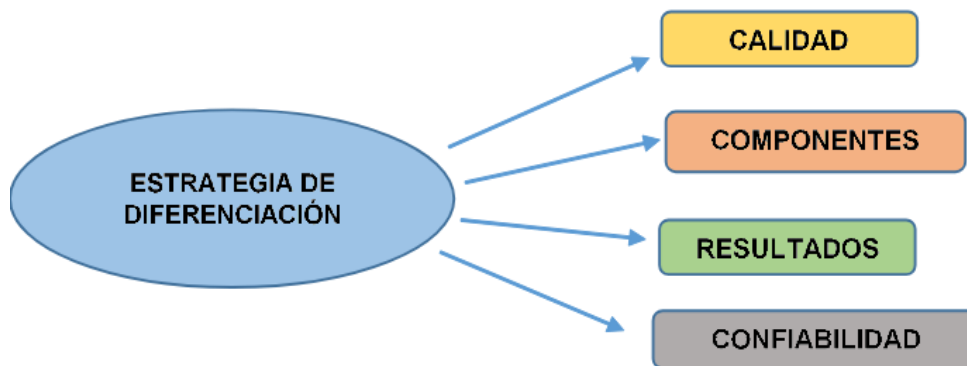


Figura 17

Fuente:

Estrategia de producto para la empresa kasa

Elaboración propia

2.2.3 Precio: Estrategia de competencia ajena al precio.

El método para la determinación del precio al público, sería la asignación de precios sobre el costo, más el margen de utilidad para la empresa, más el margen de utilidad de la cadena (35%).

La competencia ajena por precio va a estar determinada por precios estables, se considerarán los precios de los competidores a largo plazo, al igual que el cambio.

La importancia que posee esta estrategia es que el interés de los compradores recae en otros aspectos lo que puede ocasionar una lealtad del cliente, pues los

vendedores mantienen los precios estables y tratan de mejorar sus posiciones de mercado.

En esta estrategia los vendedores tratan de desplazar la curva de demanda hacia la derecha. El mejor método es crear valores de marca fuertes, de ser posible, inexpugnables, para el producto de la empresa, en este caso para la Fibrotecnia.

Dos métodos para lograr esto consisten en crear productos distintivos, únicos en lo posible y en crear un programa promocional novedoso y atractivo, y es lo que la empresa KASA tiene que realizar con su nuevo producto.

2.2.4 Distribución/venta: Estrategia de distribución selectiva

Esta estrategia consiste en la distribución a través de puntos de ventas múltiples y razonables en un mercado, pero no en todos los que hay. Ayuda a aumentar los volúmenes de ventas de la empresa, ya que la labor de la venta se realizaría más completa e íntegra en los canales de distribución seleccionados, además que los productos estarán en los lugares adecuados para su venta, las cuales serían las 10 sucursales del estado de Jalisco y las tiendas naturistas más conocidas de la región. Este tipo de estrategia ayuda a realzar la imagen del producto, a fortalecer la atención del servicio al cliente, mejorar el control de calidad y mantener alguna influencia sobre los precios establecidos.

Además, a esta estrategia se le aplicaran medios que puedan servir para la venta del producto, como: ventas por internet. Es importante para aumentar el nivel de ventas en un margen considerable, ya que los costos de distribución son más bajos y al estar ubicados en unos pocos lugares les da la ventaja de considerarse como productos exclusivos y ser más fuertes en el mercado, ayudando así a mantenerse en la satisfacción del segmento socio-económico al que desean dirigirse, es decir clase media alta (C+).

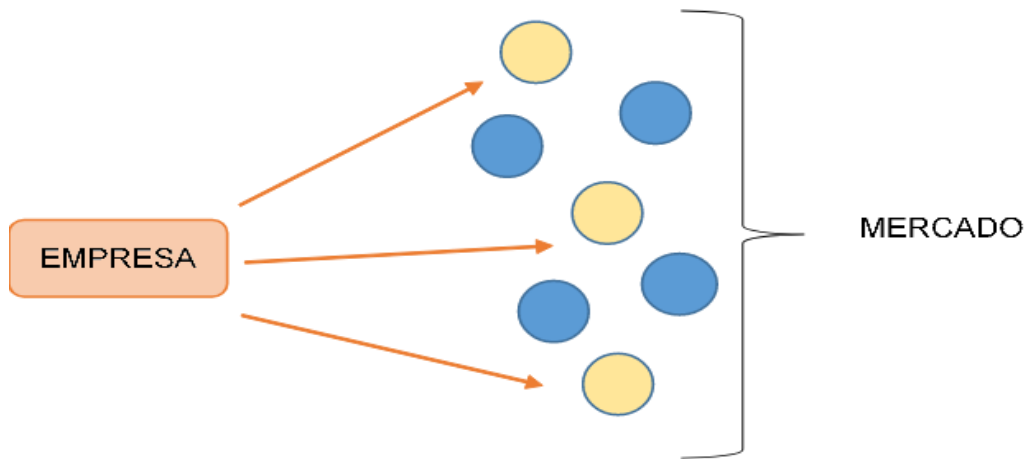


Figura 18 Distribución selectiva para la empresa kasa

Fuente: Elaboración propia

2.2.5 Comunicación: Estrategia de jalar

Con la estrategia de jalar, la promoción se dirige a los usuarios finales, es decir a los consumidores últimos; esto con la intención de atraer y motivar la compra de tal manera que ellos pidan el producto a los detallistas y estos a la empresa. La promoción a los consumidores está ideada para jalar el producto por todo el canal y esta tendrá que ir acompañada de una intensa publicidad y promociones de ventas (premios, muestras, demostraciones en la tienda).

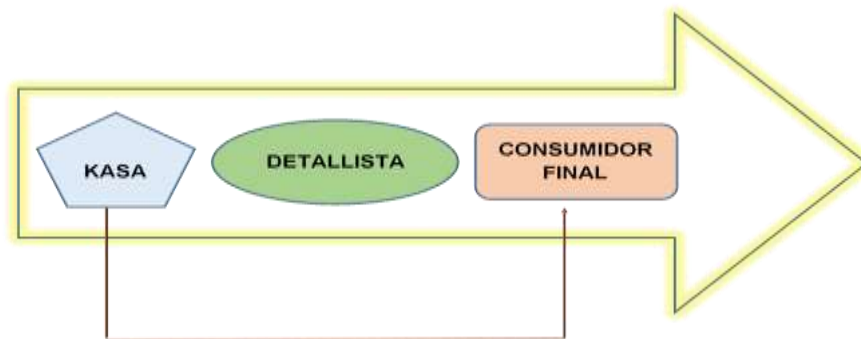


Figura 19 Estrategia de jalar para la empresa kasa

Fuente: Elaboración propia

2.2.6 Mezcla Promocional

La empresa Kasa necesita promocionar la Fibrotecnia, el cual es un producto nuevo con una alta diferenciación en comparación a los productos similares que existen actualmente en el mercado. El producto será vendido por medio de una cadena

detallista que cuenta con 10 tiendas en Jalisco, a su vez también se continuará surtiendo a tiendas Naturistas para que estas realicen venta del producto de forma independiente.

Dado que Kasa está delegando la venta del producto a terceras personas, es necesario que como empresa productora lleve a cabo una mezcla promocional efectiva la cual permita posicionar el producto en la mente del consumidor y lograr el objetivo final, que es la venta del producto.

Para llevar a cabo la mezcla promocional se tomará en cuenta los siguientes elementos:

a) Publicidad

Como el producto es nuevo, se utilizará una estrategia de pull o jalar, pues se busca darse a conocer entre los consumidores para generar ventas. Para esto se debe utilizar una mezcla de medios tradicionales y medios online para alcanzar el máximo de consumidores potenciales.

La empresa Kasa ya estaba analizando dos escenarios de medios publicitarios que son:

- Publicidad por televisión, tanto abierta como de cable.
- Demostradoras en ciertas tiendas seleccionadas de acuerdo a criterios aún por desarrollarse.

Al analizar los medios propuestos por la empresa es evidente que no se consideraron los medios online, los cuales tienen cada vez más auge en la sociedad, por lo que extra de los medios offline, se añadirán también los medios online.

iv. Medios offline

El utilizar medios tradicionales de publicidad permite ganar credibilidad por parte de los clientes, ya que el consumidor suele ver esos medios de forma cotidiana. Los

anuncios televisivos tienden a ser muy persuasivos y generan una gran penetración en la mente del consumidor.

- **Publicidad por televisión – cable local:** Inicialmente se ha optado por vender el producto en el estado de Jalisco y tiendas naturistas, se recomienda llevar a cabo publicidad por medio de anuncios en la televisión en los canales locales, esto permitirá dar a conocer el producto a los consumidores y a su vez atraerles por medio de la diferenciación del producto, pues este al ser novedoso por sus propiedades, como lo son: no tener sabor ni consistencia pastosa, pueden ser añadidos a cualquier bebida, lo cual captará la atención del mercado meta.

Se deberá grabar un anuncio de televisión en el cual se hable de las propiedades que hacen único la Fibrotecnia y que a su vez mencione que el producto puede ser adquirido en las tiendas detallistas y naturistas locales, este anuncio se recomienda que se reproduzca en el horario vespertino y nocturno ya que son los horarios en que se suele tener mayor audiencia televisiva.

- **Exteriores:** Es un medio de bajo costo, el cual brinda alta visibilidad y la oportunidad de verlo a cada instante que se pasa por el lugar, sin embargo, tienen como desventaja que el mensaje que se va a publicitar debe ser claro, corto y sencillo.

Aunque no es un medio que permita realizar selectividad de la audiencia, sí brinda la opción de llegar al mercado local.

- **Periódicos:** Brindan excelente cobertura de mercados locales, una rápida respuesta de parte del consumidor y su costo es bajo. Sus desventajas son que los anuncios compiten por la atención con otros artículos también promocionados en el periódico, el color y calidad de la publicidad en el periódico suele ser deficiente y tienen una vida corta.

v. Medios online

Actualmente los medios online son uno de los mejores y más económicos medios para llegar al nicho de mercado deseado.

Con la tecnología se logra una comunicación eficiente, con un alcance masivo, pero bien segmentado, es 100% medible, y la inversión es mínima en comparación con los medios tradicionales.

Con las redes sociales en auge, hay más personas que se unen a ellas, siendo entre las más populares Facebook e Instagram.

- **Facebook:** Este medio permite identificar de una forma segmentada a los clientes potenciales, además se puede elegir a que público se desea mostrar la publicidad. La aplicación muestra estadísticas y resultados cuantificables del alcance de la publicidad.

Para llevar a cabo dicha publicidad por este medio se deberán utilizar las siguientes tácticas:

Creación de una Fan page: una página para la empresa KASA en la cual se promocioe su producto Fibrotecnia.

Creación de post publicitarios con la utilización de medios digitales como son imágenes y videos en los cuales se resalten las propiedades únicas del producto y los beneficios del consumo regular de este.

Pago a la página de Facebook para promocionar el producto por medio de videos cortos publicitarios que aparecerían cuando los usuarios visualizan videos.

- **Instagram:** Esta es otra red social bastante popular y con el mayor nivel de compromiso en internet. Por medio de Instagram se puede realizar la venta directa de productos y su uso es bastante sencillo.

Las tácticas a utilizar son las siguientes:

Creación de un perfil para la empresa KASA en la cual se promocionará su producto Fibrotecnia y sus futuros productos.

Creación de publicidad por medios digitales como lo son imágenes y videos en los cuales se resalten las propiedades únicas del producto y los beneficios del consumo regular de estos.

- **YouTube:** YouTube no es una red social, pero es una plataforma de videos donde las personas de todas las edades pasan largas horas consumiendo contenido. Una de las principales ventajas que tiene YouTube es que permite controlar el presupuesto invertido, así como el público al que se desea alcanzar. Para esta plataforma se utilizarán las siguientes tácticas: creación de videos cortos y llamativos.
- **Página web de las tiendas naturistas:** Las tiendas naturistas cuentan con páginas web propias donde venden y promocionan productos, cuentan con banners publicitarios en los cuales promocionan productos de las empresas que les contratan el espacio virtual.

Como parte de la publicidad que se llevará a cabo para atraer a los consumidores se debe considerar contratar uno de estos espacios virtuales en los cuales se presentaría por medio de banners la información básica del producto y la imagen de la presentación del producto.

vi. SEO

Es un proceso que tiene como objetivo optimizar una página web para que aparezca en los principales resultados de búsqueda. Existen tres razones por las cuales es importante poseer una página web:

- **Credibilidad:** los posibles clientes tienden a confiar más a empresas con presencia digital.

- Visibilidad en los buscadores: miles de personas buscan productos o servicios por internet.
- Concientización de la marca: utilizando el internet, la empresa KASA dará a conocer su producto Fibrotecnia con personas que visitan su página web.
- En este sitio se dará toda la información posible acerca de la venta del producto, como:
 - Productos que ofrece.
 - Tiendas en las que se puede adquirir.

b) Venta personal

La venta personal se llevaría a cabo por parte de las tiendas detallistas como las tiendas naturistas. Kasa como proveedora puede incluir el pago de encargadas de degustación y demostraciones del producto, así como lo hizo en su prueba de mercado, porque los días en los que se encontraba una demostradora se vendía más el producto.

En su gran mayoría todo lo relacionado con la venta del producto es manejado por los vendedores de las tiendas detallistas y de las tiendas naturistas.

c) Relaciones públicas

Es importante para la empresa contar con relaciones públicas, pues esta trata de influir en los sentimientos, opiniones o creencias de los clientes. Existen muchas herramientas, como lo son eventos especiales, conferencias de prensa, asistir a ferias de productos, etc.

El objetivo es darse a conocer y generar credibilidad en el consumidor por medio de este tipo de propagandas, el problema es que no se puede controlar si la propaganda que se atraerá será positiva o negativa.

d) Promoción de ventas**i. Demostraciones y degustaciones**

Ya que se ha optado por lanzar el producto en 10 tiendas detallistas y en tiendas Naturistas en el estado de Jalisco y que durante las primeras ventas en tiendas naturistas independientes se observó que al contratar una demostradora se vendía de cuatro a ocho unidades diarias comparado con los días en que no, que se vendían de una a dos por tienda.

Es conveniente implementar la contratación de una demostradora para los puntos de venta, la cual se encargará de explicar las propiedades del producto, así como su forma de uso y acto seguido de la demostración, se incluirá una degustación del producto, así como una muestra gratis, esto dado que el 85% de las personas que consumieron el producto determinaron que si mejoraba la digestión.

Pero se debe de tener en cuenta que las muestras gratis tienen un costo elevado para la empresa, sin embargo, sólo se implementaría en un inicio, así como la contratación de la demostradora.

ii. Cupones

Los cupones son promociones de ventas que por lo general ofrecen un precio de descuento al consumidor, lo que los anima a probar el producto. Para distribuir estos, se puede utilizar los anuncios de los periódicos locales.

iii. Ofertas

Las ofertas son una gran oportunidad para atraer nuevos clientes, pues estas reducen el riesgo para el consumidor y al observar una buena oferta se motivan a probar un nuevo producto. No obstante, algunos prefieren comprar un producto conocido.

vii. Sorteos

Por medio de las redes sociales se puede implementar un sorteo el cual generará que los usuarios que siguen las páginas compartan la publicación con sus amigos de Facebook/Instagram, lo cual atraería nuevos consumidores potenciales y a su vez estos también compartirán las publicaciones generando una gran difusión online.

viii. Exhibidores

Adicional a las demostraciones es conveniente tomar la oferta proporcionada por la cadena detallista de exhibir el producto en estantes diseñados exclusivamente para el producto, porque si el producto se exhibe de forma integrada el cliente podría optar por comprar un producto de la competencia que ya conoce.

En cambio, al utilizar un exhibidor especial se captaría la atención de los consumidores, los cuales por curiosidad se acercarán y conocerán más sobre el producto lo que permitirá colocar el producto en la mente del consumidor.

Esto anudado a las demostraciones y degustaciones que se llevarán a cabo garantizará el éxito en la promoción del producto.

CONCLUSIONES

- Para lograr el éxito de la distribución de Fibrotecnia es necesario que la empresa Kasa empiece a comercializar en las diez tiendas del Estado de Jalisco, puesto que la inversión que se debe de realizar es menor a comparación de distribuir a nivel nacional, por otro lado, el riesgo es mínimo tomando en cuenta que es un producto nuevo e innovador; además se obtienen beneficios llegando de manera más rápida al consumidor.
- Para que la empresa Kasa pueda llevar a cabo la distribución de Fibrotecnia a nivel nacional es necesario una gran inversión económica por medio de préstamos, es necesario realizar una prueba piloto para determinar si Fibrotecnia tiene una buena aceptación por parte de los consumidores de las tiendas detallistas, por lo que sería conveniente iniciar en 10 tiendas del estado de Jalisco y a futuro analizar el poder ampliar la distribución a nivel nacional.
- La empresa Kasa tiene que aprovechar la aceptación del producto de la Fibrotecnia siendo que es un producto con alta diferenciación en el mercado, dirigida principalmente a mujeres mayores de 30 años donde no existe inconformidad con el precio del producto. Sin embargo, no posee un canal de distribución para poder hacer llegar al consumidor final, tiene como opción una cadena de detallista con más de 200 tiendas a nivel nacional el cual se tiene que analizar las implicaciones para entrar con esta cadena detallista o buscar otros canales de distribución.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa Kasa, vender solamente en las diez tiendas de Jalisco, ya que no cuentan con el suficiente capital para alcanzar mayor territorio nacional, con esto la recuperación de la inversión será más rápida y segura, evitando perdidas; otro aspecto importante es que, en la comercialización local, hay menos competencia logrando el posicionamiento de marca.
- Se recomienda a la empresa Kasa, llevar a cabo una prueba piloto con las 10 tiendas del estado de Jalisco para poder evaluar si el producto tendrá la demanda esperada, y en base a esto tomar una decisión a futuro, pues actualmente no se cuenta con el capital ni la capacidad instalada para suplir las tiendas a nivel nacional, dado que si se distribuye a nivel nacional se debe llevar a cabo una gran inversión y solicitar varios préstamos para poder suplir la demanda.
- Empresa Kasa debe considerar implementar la distribución física del producto Fibrotecnia ya que tiene la ventaja de hacer llegar directamente el producto desde sus instalaciones hasta el consumidor final, además para esta distribución la empresa Kasa tiene que realizar la planificación de la demanda, el proceso de pedidos, gestión de inventarios y el transporte del producto. En este último se verifica la carga de la mercancía en el transporte correcto, la planificación de la ruta de distribución y el monitoreo que la entrega haya sido exitosa.

LITERATURA CITADA Y CONSULTADA

- Ferrell, O.C.; Hartline, Michael D y Lucas, George H. Estrategias de Marketing. 2 Ed, México, D.F.: Thomson, 2002.
- Fleisman Blanc, David. Modelos de las estrategias de marketing. Perú, 2002.
- Kerin, Roger A; Hartley, Steven W y Rudelius, William. Marketing. 11 Ed. México, D.F.: McGraw-HILL, 2014.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary. Fundamentos de marketing. México, D.F.: Pearson Educación, 2008.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary. Mercadotecnia. 8 Ed, México, D.F.: MacGrawHill, 2001.
- López, Bernat y Ruiz, Pinto. La esencia del Marketing. Barcelona, Edicions de la Universidad Politècnica de Catalunya, 2001.
- Malhotra, Naresh K. Investigación de mercados. México, D.F.: Editorial Pearson Educación, 2008.
- Ramsés A. y Galindo Cota. Mercadotecnia. México, D.F.: Trillas, 2006.
- Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; y Walker, Bruce J. Fundamentos del marketing. 14 Ed. México, D.F.: McGraw-HILL, 2007

APÉNDICES

APÉNDICE I

CASO 5: FIBROTECNIA

UNIVERSIDADDESANCARLOSDEGUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PLAN FIN DE SEMANA
CURSO: SEMINARIO DE CASOS DE MERCADOTECNIA 2020,
RESP. E. CALDERÓN GUZMÁN, MSc.



CASO 5. FIBROTECNIA

KASA era una empresa ubicada en Zapopan, Jalisco, México, dedicada al desarrollo de productos en el área de alimentos y suplementos alimenticios. A principios del 2019 el Consejo Administrativo decidió desarrollar un producto con su propia marca, que tuviera características diferentes a los existentes en el mercado mexicano: Fibrotecnia, una fibra dietética soluble. A finales de junio del 2020, una cadena detallista con más de 200 tiendas a nivel nacional autorizó la entrada del producto en una de dos modalidades a escoger:

1. Todas las tiendas a nivel nacional
2. Tiendas en el estado de Jalisco (10)

El Ing. César Vega, Director General de KASA, debía analizar las implicaciones de las opciones para determinar a qué nivel entrar, o bien si declinar entrar y enfocarse en otros canales de distribución. El Consejo de Administración de KASA consideraba que tendría que dar respuesta en el transcurso de dos semanas a la solicitud de la cadena.

La empresa

KASA Nutracéuticos inició operaciones a principios del año 2019 como una idea, misma que expresó César Vega en la primera reunión del Consejo: “llevar ingredientes alimenticios innovadores al consumidor mediante la manufactura de

productos de alta calidad en envases atractivos”. En marzo de 2019 el Consejo de Administración decidió que su primer producto sería Fibrotecnia, la Fibra Transparente.

Los primeros meses de 2019 se dedicaron al desarrollo total del producto (sabor, color, marca, empaque, información nutrimental, código de barras, etc.) y se produjo un lote inicial de 1,500 unidades. El objetivo de la elaboración de ese primer lote era hacer una prueba de mercado que consistía en vender unidades en tres tiendas naturistas de

Guadalajara escogidas al azar. Se realizó una degustación en las mismas a aproximadamente 200 personas en un período de 3 semanas y se evaluaron los resultados para determinar qué modificaciones eran necesarias antes de acercarse a empresas medianas y grandes. Esta prueba tuvo como resultado algunos cambios al diseño y a algunos textos del empaque que no resultaban claros para el consumidor.

Un consumidor expresó su gusto por las características del producto: “no podía creer que esto fuera fibra, pues no tiene sabor ni consistencia. Sin embargo, después de algunas horas me quedó claro que funcionaba, me sentí mucho mejor, mi digestión mejoró y pude ir al baño regularmente.” En un panel de seguimiento a esta prueba en el que se dio a probar Fibrotecnia a 20 personas durante 2 semanas, KASA determinó que el producto mejoraba la digestión a aproximadamente el 85% de los consumidores.

Desde su inicio, KASA contaba con una capacidad instalada para producir 30,000 unidades mensuales y con capital de trabajo para sólo 5,000 unidades. El primer lote lo tuvo en existencia en diciembre de 2019, por lo que la comercialización realmente inició en enero de 2020. Las primeras unidades se dejaron en tiendas naturistas independientes. En aproximadamente la mitad de las tiendas se dejaba el producto a consignación; en las restantes, con crédito a 15 días. En los días en

que contrataban a una demostradora, se vendían entre cuatro y ocho unidades diarias. En los que no, se vendían de una a dos por tienda.

En marzo de ese último año KASA participó en la exposición de la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD) en Expo Guadalajara, donde algunas de las principales cadenas en México mostraron interés en su producto. Ahí, el Consejo Administrativo confirmó su idea de promover Fibrotecnia a través de tiendas detallistas.

El producto

El Consejo estaba convencido de que la fibra era un buen producto para comercializar, debido a sus propiedades (ver Anexo1) y a la recomendación de organismos relacionados con la salud (ver Anexo 2). Sin embargo, mediante un Focus Group realizado por KASA, determinaron que la gente que consumía fibra no gustaba de su sabor ni textura. Se realizaron cuatro sesiones, dos de nivel socioeconómico C típico, y dos de nivel socioeconómico C+/B, en los cuales se hizo una degustación con el prototipo. El estudio confirmó además los supuestos de KASA en relación al precio percibido por el consumidor final para un producto de alta diferenciación, por lo que decidieron continuar con el proyecto de desarrollar Fibrotecnia.

Algunos consumidores consideraban que Fibrotecnia era una fibra con características altamente diferenciables en relación a otras fibras, pues era transparente, sin sabor, sin aroma y sin textura. El hecho de no tener sabor le permitía al consumidor agregar la fibra a cualquier bebida o alimento suave, sin cambiar el sabor o textura del mismo.

Considerando el precio meta del producto y el usuario típico, características determinadas en el Focus Group, el consejo determinó que el consumidor meta consistiría principalmente de mujeres mayores a 30 años de un nivel socioeconómico C+.

Tradicionalmente los productos de fibra eran de dos tipos, según lo expresaba César Vega: “De tipo “pastoso”, como los productos a base de salvado, o “gelatinoso”, como los productos hechos con psyllium. En ambos casos, las fibras convencionales tienen un sabor determinado por el fabricante”.

Por otro lado, el contenido de fibra de los productos convencionales con fibra fluctuaba entre un 15 y un 30%. De tal manera, para consumir 5g de fibra, la dosis diaria recomendada por instituciones/expertos en salud (ver Anexo 2), era necesario ingerir aproximadamente de 15 a 40 gramos del producto. El contenido de fibra de Fibrotecnia era mayor al 95%, por lo que al tomar una dosis con 5g, el consumidor estaba tomando prácticamente una dosis completa de fibra (ver Anexo 3).

La presentación de Fibrotecnia era una caja plegadiza con 30 sobres de 5g cada uno. El precio para el consumidor final sugerido por KASA Nutracéuticos era de 139 pesos.

Cadenas Detallistas

El Consejo de Administración de KASA sabía del potencial de comercializar en cadenas detallistas. Sabía también que era diferente vender el producto a la cadena a hacer vender el producto una vez que se encontrara dentro de la misma:

“El vender está relacionado con la capacidad de los ejecutivos para mostrar a la cadena el potencial de su producto dentro de la misma. Requiere de habilidades de ventas y negociación. El hacer vender es un reto mayor, por lo menos desde el punto de vista de inversión, pues probablemente requeriremos de una costosa estrategia de comunicación (publicidad, demostración, degustación, elaboración de material promocional para punto de venta, etc.). Al considerar las características tan diferentes de Fibrotecnia, el reto es aún mayor. No es sólo el reto de comunicar soy similar y también existo sino soy nuevo y totalmente

diferente” dijo un miembro del Consejo de KASA en una de sus juntas.

Los integrantes del Consejo sabían que en el sector de cadenas detallistas era importante tener la capacidad de financiar al cliente a 60, 90 o en algunos casos, hasta 120 días. “Esto supone un reto no sólo comercial sino también financiero”, expresaban. El Ing. Vega pensaba que era cierto que existiría la posibilidad de utilizar instrumentos de tipo factoraje¹, pero esto sólo se podría contemplar una vez puesto en marcha el proceso, quizás con dos o tres pedidos surtidos, aceptados por la cadena y finalmente cobrados por KASA.

¹ El factoraje es la compra de cuentas por cobrar de una compañía a cambio de efectivo inmediato. Con el mismo, la compañía incrementa su flujo de efectivo permitiéndole crecimiento y estabilidad.

Fuente: www.rtsfinanciamiento.com. © 2017 RTSFinanciamientoService, Inc.

Antecedentes de la negociación

César Vega contactó a la cadena a mediados de enero del 2020 para proponerle la distribución de Fibrotecnia en sus tiendas. En ese mismo mes, envió la información inicial que pedía, incluyendo los datos de la empresa (como dirección, teléfono, RFC, etc.), del producto (tamaño, peso y dimensiones del empaque), capacidad de producción, clientes principales, competidores, entre otros.

En esa misma fecha, a solicitud de la cadena, envió al corporativo en la Ciudad de México muestras físicas, precio sugerido al público de 139 pesos y precio de mayoreo de 90.35 pesos.

Un par de semanas después, KASA recibió una comunicación por parte del departamento de compras de la cadena, comentando que podría haber interés en

Fibrotecnia. Sin embargo, el precio sugerido por KASA le parecía alto, por lo que solicitaba información de mercado, incluyendo los precios de otras fibras en diferentes cadenas de cadenas detallista, misma que César Vega entregó a la cadena (ver Anexo 4). Por otro lado, la cadena preguntaba acerca de la estrategia de comunicación para transmitir al consumidor las características del producto que lo diferenciaban de los otros conocidos en el mercado.

Durante los meses de marzo, abril y mayo, KASA se dedicó a llamar a la cadena cada dos o tres semanas, según ésta le indicaba, pues, “a pesar de haber interés, en ese momento la cadena no estaba aceptando productos nuevos” expresó.

A mediados de junio del 2020, KASA recibió la noticia por parte de la cadena de que el producto había sido analizado por altos directivos de la empresa y había generado gran interés, por lo que se aceptaba que entrara el producto bajo condiciones por negociar, incluyendo el nivel al cual se vendería el producto (nacional o estatal).

A finales de junio, KASA solicitó una cita en las oficinas corporativas para cerrar el trato, pues el Consejo de Administración tenía algunas preguntas incluyendo:

- El tamaño del pedido.
- El tiempo de entrega requerido.
- El precio aceptado.
- Los lugares de entrega.

Ante esta solicitud, César obtuvo una cita y se reunieron dos días después en las oficinas corporativas en la Ciudad de México.

La reunión

Durante la reunión en las oficinas de la cadena, KASA conoció los requerimientos para poder ingresar, así como las condiciones de venta, pedidos, compras,

pagos, entre otros. La cadena ofreció a entrar a sus tiendas en alguna de las siguientes modalidades:

1. Todas las tiendas a nivel nacional
2. Tiendas en Jalisco (10)

Los puntos de mayor importancia para la cadena eran:

1. Si KASA contaba con la capacidad de producción para surtir al nivel que decidiera.
2. Cómo haría KASA para que el producto se vendiera una vez que se encontrara en los anaqueles.

La cadena solicitó también que KASA estableciera un precio de venta al público y, considerando que el margen de la cadena sería del 35%, determinara el precio de mayoreo al cual vendería a la cadena. Como lo expresó la compradora de la cadena, “Ustedes díganme cuánto les compro y el precio que le pongo, y díganme ustedes que harán para que se venda”.

El tiempo de entrega sería de tres días, por lo que KASA tendría que contar con un inventario de seguridad. La entrega para la opción a nivel nacional sería en almacén centralizado en la Ciudad de México, mientras que los puntos de entrega a nivel estatal serían en cada una de las tiendas.

El primer pedido sería a consignación, haciendo un corte a los 60 días para determinar la cantidad de producto vendido, realizar el pago correspondiente y tomar una decisión en cuanto a la continuación del producto en las tiendas de la cadena. Considerando que era a consignación, KASA debía determinar un tamaño de pedido para optimizar la cobranza, el control de inventarios y la inversión en publicidad.

“La cadena nos ofrecía la opción de integrar el producto Fibrotecnia a una

sección con productos de la competencia o bien, colocar exhibidores sin costo alguno. Sólo tendríamos que pagar la fabricación de dichos exhibidores, la cual implicaba una inversión de 800 pesos por unidad aproximadamente” decía el Ing. Vega.

La decisión

En la siguiente reunión del Consejo de Administración de KASA, César expresó su sorpresa, diciendo: “no esperaba una respuesta tan abierta por parte de la cadena, ni me imaginaba la posibilidad de ingresar a nivel nacional. Esto puede permitir que KASA alcance o incluso rebase su meta inicial de llegar a un volumen de ventas mensuales de 2,000 unidades en un lapso de seis a nueve meses y aumentar en 1,000 unidades cada seis meses subsecuentes”.

El primer punto que analizó el Consejo fue el potencial de ventas en los dos escenarios. Inicialmente consideraron que podrían venderse entre una y tres unidades (cajas con 30 sobres) diarias en cada sucursal. A nivel nacional, considerando las 200 sucursales, serían entre 6,000 y 18,000 unidades mensuales. A nivel regional, considerando las diez sucursales, las ventas podrían ser entre 300 y 900 unidades al mes.

El primer escenario era altamente atractivo para los accionistas de KASA, pues el volumen de venta podría ser muy alto. Consideraban que tendrían que considerar dos puntos de suma importancia:

1. El capital de trabajo requerido para producir ese volumen.

Considerando el costo de producción de una caja con 30 sobres de aproximadamente 45 pesos, se requerirían entre \$270,000 y \$810,000 pesos mensuales para producir entre 6,000 y 18,000 unidades. KASA no contaba con ese capital, por lo que tendrían que obtenerlo ya fuera mediante créditos con banca comercial o de fomento, o bien con capital de riesgo.

- El costo de promoción para lograr que se vendiera el producto en las sucursales a nivel nacional.

KASA contaba con un inventario de 800 unidades. De esta manera, tendría que producir una cantidad inicial de aproximadamente 1,500 unidades mensuales para mantener un inventario para surtir a la cadena y a sus demás clientes.

Por otra parte, en ambos escenarios, evaluaron dos medios:

Publicidad por televisión., tanto abierta como de cable.

Demostradoras en ciertas tiendas a nivel nacional seleccionadas de acuerdo a criterios aún por desarrollarse.

KASA se encontraba en un dilema y el Director General lo expresaba así: “Por un lado, tenemos la oportunidad de entrar a “grandes ligas”, mediante una alta inversión tanto en capital de trabajo como en publicidad. Por otro lado, existe la posibilidad de hacer una “prueba de laboratorio”; es decir, determinar si es rentable el negocio a pequeña escala en las diez tiendas en Jalisco para posteriormente tomar una segunda decisión relacionada con la comercialización a nivel nacional. O finalmente, podríamos considerar otros canales en vez de o antes de entrar al canal detallista”.

César propuso al Consejo de Administración de KASA reunirse en un lapso de dos semanas para determinar cuál de las opciones propuestas por la cadena les convendría aceptar, o bien si optarían por utilizar otro canal.

Anexo 1

“Los nutraceuticos no son nutrientes asociados con deficiencias en la dieta, sin embargo, son compuestos cuyo consumo ha sido asociado con la prevención y el tratamiento de enfermedades

....

Los compuestos fibrosos son una de las categorías de nutraceuticos con mayor relevancia en las dietas del mundo moderno. El consumo de fibra dietética insoluble y soluble presente en granos integrales, hortalizas y frutas mejoran la función gastrointestinal y previenen la constipación, hemorroides, diverticulosis y cáncer de colon”.

Fuente: Extracto de: Hernández, Carmen y Serna, Sergio. (2018, enero). Alimentos nutraceuticos...el futuro de nuestra alimentación. Transferencia [revista digital del Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey]. Disponible en: <http://www.mty.itesm.mx/die/ddre/transferencia/63/63-III.03.html>

Anexo 2

“... ‘La recomendación es que se consuman entre 20 y 35 gramos de fibra diariamente’, precisa Shirley Peterson, consejera en nutrición y asuntos de la familia y del consumidor con Extensión Cooperativa de la Universidad de California. ‘Actualmente, en promedio, sólo consumimos aproximadamente 11 gramos de fibra diariamente’, apunta.

Aumentar el consumo de fibra es fácil si sigue las recomendaciones de la Pirámide de los Alimentos y come de 2 a 4 porciones de fruta, de 3 a 5 porciones de verduras y entre 6 y 11 porciones de granos, panes, cereales, arroz y pasta. Tenga en cuenta lo siguiente:

- a. Si le gustan los cereales de caja, revise las etiquetas para encontrar los que contengan 5 gramos de fibra por cada porción.”

Fuente Extracto de: Grajales-Hall, Myriam. (2019, febrero). La fibra alimenticia: vital para la buena salud. Servicio de información en español de la Universidad de California [en línea]. Disponible en: <http://ucce.ucdavis.edu/datastore/detailreport.cfm?usernumber=1225&surveynumber=199>

Anexo 3

Datos de Nutrición	
Tamaño por Ración	15g
Raciones por Envase	42
Calorías	52
Grasa Total	1g
Grasa Saturada	1g
Colesterol	0 g
Sodio	27 mg
Carbohidratos	11mg
Fibra Dietética	5g
Azúcares	6g
Proteína	2g
Vitamina A 2%	Vitamina C 1%
Calcio 0%	Hierro 0%

Fig. 1. Tabla nutrimental de un producto típico de la competencia en el que se muestra que el contenido de fibra por porción es del 33% del tamaño de la misma.

Información Nutrimental por porción de 5 g	
Contenido Energético	83,67 kJ (19,69 kcal)
Poteínas	0,01 g
Grasas (lípidos)	0,01 g
Carbohidratos (hidratos de carbono)	4,89 g
De los cuales:	
Fibra dietética	4,65 g
Sodio	0,00 g

Fig. 2. Tabla nutrimental de Fibrotecnia en la que se muestra que el contenido de fibra por porción es del 95% del tamaño de la misma.

Anexo 4

Marca	Present (g)	Precio Cadena	Porción Diaria (g)	Duración de Presentación Días	Precio Promedio Diario
Fibroso					
Xotzil	620	116	15	41	2.81
Kania	650	120	15	43	2.77
Cahuenga	500	171	14	36	4.79
Mi Fibra DiariaForte	630	99.9	15	42	2.38
Gelatinoso					
Metamucil	504	115	15	34	3.42
Fisiolax Light	210	56	15	14	4.00
FiberCleaner	340	69.9	15	23	3.08
Day-NightClean	340	59.4	15	23	2.62
Cápsulas					
Colon Cleaner	288	92	10	29	3.19
Licua Slim	120 caps	113	4 caps	30	3.77
Linaza					
Linaza NH	425	144.5	15	28	5.10
Novedosos					
Fibrotecnia	150	139	5	30	4.63
Purifiq	200	249	10	20	12.45
PurifiqDrink	1.48 ml	89	1 bote	4	22.25

Tabla 1. Precios de fibras en marzo de 2020 Fuente: elaborada por el autor

CONCLUSIONES GENERALES

- La empresa Cyber World, con 15 años de existencia, inició como un café internet, ofreciendo servicios y venta de pequeños consumibles para impresoras, entre otros. Poco a poco se fue ampliando, hasta convertirse en una empresa de venta de equipo de cómputo, llegó a presentar un buen porcentaje de ventas, sin embargo, esta permanecía un poco desactualizada, o acomodada, pues no tenía mucha presencia en redes sociales y muy pocos conocían la marca. Por lo que, al analizar dicho caso, se denotaba la necesidad de un plan de mercadeo, el cual es un documento escrito donde se plasman actividades de marketing, desde publicidad, estrategias, objetivos, entre otras cosas.

La empresa Cyber World no cuenta con un plan escrito en el que haga constar cada acción orientada a dar a conocer los productos de la misma, pues esta, está un poco desactualizada en la realización de la publicidad, además de no cuenta con muchas estrategias para atraer a nuevos clientes y dar a conocer el producto. Por lo que ante la resolución del problema presentado en Cyber World, se elaboró un plan describiendo todo lo que se realizará en dicha empresa, en todo cuanto a marketing se refiere, así como el área responsable, pues al momento de llevar a cabo dichas actividades, la empresa tendría que aumentar sus ventas, la posición de la marca, lograr más segmentos, por supuesto obtener mejores resultados y ampliarse.

- Hotel Continental, hasta el año 2019 presentaba un buen porcentaje ventas, gracias a todas las actividades que realizaba, como eventos especiales. Así también recibía mucho turista, lo cual era atractivo para el Hotel, pues contaba con diferentes áreas que el cliente disfrutaba. Sin embargo, a raíz de la pandemia iniciada en el año 2020, este, se vino abajo, tanto que hasta tenía problemas financieros, por lo que, analizando el caso, es necesario definir estrategias de negocios para dicho Hotel.

Las estrategias de negocios juegan un papel importante en la administración, y no es únicamente incrementar los beneficios afectando directamente el precio, volumen o coste a través de los ciclos virtuosos que genera, sino también a y si es posible, interrumpir los ciclos de los competidores, por lo tanto, se vió en la necesidad de inventar cosas nuevas y tratar la manera de reducir los precios, por supuesto no deteriorando la calidad de los productos y servicios.

- Don Mario Aldana, quien es originario de Zacapa, tenía la visión de aperturar una nueva pastelería, con las recetas que le había dejado su abuela. Sin embargo, la competencia es bastante fuerte, por lo que realizó una investigación de mercado, analizando la mezcla de marketing mix, (producto, precio, plaza promoción), en cada una de las pastelerías establecidas en dicho lugar.

Pues analizar los elementos de marketing mix le permitió a la nueva pastelería identificar y satisfacer necesidades humanas y sociales, de manera rentable, también crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general, así como combinar distintos elementos de la mezcla de marketing para lograr los resultados deseados ante el mercado meta, influyendo positivamente en la demanda, generando ventas u obteniendo un posicionamiento de mercado adecuado.

- Pinturerías Color Inn. una concesionaria de Pinturas Comex, nació como un negocio familiar, dedicada a la comercialización y venta de pinturas y complementos, pues esta empresa ha tenido éxitos, ingresos favorables, debido a la gestión gerencial que presentaba Edmundo Guerrero. Actualmente en su plan anual, presentaba una propuesta de crecimiento en las ventas del 9%, sin embargo, al tener reunión con los socios de dicha empresa, estos quieren aún más, por lo que solicitaron un 20% de incremento. Analizando la situación, es necesario establecer estrategias comerciales, para lograr dicho objetivo.

Para la Pinturería Color Inn. es indispensable fortalecer la fuerza de ventas, esto, implementando un asistente de gerencia, reestructurando el departamento de ventas, eligiendo el perfil adecuado de los mismos; invertir en publicidad, haciendo uso de redes sociales, siendo que la tecnología está teniendo mayor auge; por último, establecer una estrategia de relaciones públicas, con el fin de ganar mayor posicionamiento a la empresa.

- La empresa Kasa, una empresa nueva en el mercado, que recién lanzó una marca propia con una fibra llamada Fibrotecnia; se presentó una oportunidad de distribución en una cadena con más de 200 tiendas a nivel nacional y 10 tiendas en Jalisco, lo que representa a nivel estatal, pues Kasa, tienen la tarea de analizar lo más conveniente, puesto que están en juego muchos puntos importantes, como la capacidad instalada, el tiempo de entrega, el precio del producto, entre otras cosas.

Los canales de distribución juegan un papel importante para la empresa Kasa, pues les permitirán llevar su producto hasta el consumidor final, procurando que sea lo más rentable y eficiente posible. Iniciar con 10 tiendas en el estado de Jalisco, México; es lo ideal para incursionar con un producto diferenciado, pues hace que sea más atractivo para los consumidores, distribuyéndolo a tiendas detallistas. Posteriormente podrán evaluar en un mediano plazo, incursionar con tiendas a nivel nacional para tener un mayor alcance en el mercado y con ello posicionar de manera exitosa dicho producto.

APÉNDICES

APÉNDICE I
FOTOGRAFÍAS - ESTUDIANTES

GRUPO NO. 1



MAYRA MATÍAS
201441405



MARÍA MÉNDEZ
201543886



LISSETTE MÉNDEZ
201146382



FLOR VILLEDA
201544556



CARLOS CHINCILLA
201542868



JORGE HERNÁNDEZ
201245062



WILLFREDO LAPARRA
200240336



DIEGO VÁSQUEZ
201545359



EDDI VIDAL
201542196

GRUPO NO. 2

PAOLA HERNÁNDEZ
201145722



SANDRA MEJIA
201545589



JUDITH MORALES
201244372



ANA SOLORZANO
201446362



KIMBERLIN SAGASTUME
201343059



RONY DÍAZ
201547245



DIEGO ESTRADA
201043232



JUAN GONZALES
200440316



GERSON SAPÓN
200840257

GRUPO NO. 3

FRINEÉ ALMAZÁN
201544923



IVETTE ALMAZÁN
201544927



EVELYN PÉREZ
201542855



MYRA LUNA
201145947



NELLY CALDERÓN
201545042



HEYDY SALAZAR
201542476



CARMEN SANDOVAL
201544989



ERLA WELCHEZ
201345879



WILMER GARCÍA
201440104



BYRON PAREDES
201545037



JOSÉ RAMÍREZ
201547367

GRUPO NO. 4

YURI CAGUAY
200943625



STEFANY CARDONA
201545200



CINDY CERÓN
201546371



FÁTIMA CRUZ
201541841



YENNIFFER GUERRA
201444028



JOSEFA JUÁREZ
201045710



ANA PAZOS
201541876



GREISY SALGUERO
201443752



DAVID PINEDA
201545949

GRUPO NO. 5

RUTH GABORIT
9741013



CYNTHIA LÓPEZ
2003400974



IDANIA MARÍN
200040347



JONNATAN ACEVEDO
201544481



EDGAR BOJORQUEZ
201544894