

“Plan de marketing de servicios para optimizar y mantener la cartera de clientes en una empresa que fabrica productos de PVC”

(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

José Salomón Herrera Funes

Lcda. Ingrid de Núñez (Tutora)

Lcda. Alba Girón de Castillo (Revisora)

Guatemala, mayo de 2014



Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón

Vice Decano

Lic. Luis Fernando Ajanel Coshaj

Coordinador

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida -PED-**

M. Sc. Ana Patricia Rosal Gordillo

Examinadora

Lic. Walter De Jesús Urrutia

Examinador

Lic. Hugo A. Perla

Examinador

Lcda. Ingrid Arroyo de Núñez

Tutora

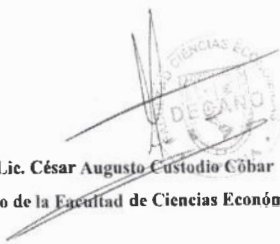
Lcda. Alba Girón de Castillo

Revisora

REF.:C.C.E.E.01-2014-ADMÓN

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
GUATEMALA, 09 DE ABRIL DEL 2014
SEDE ÁLAMOS, SAN MIGUEL PETAPA**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciada Ingrid Arroyo de Núñez, tutora y Licenciada Alba Consuelo Girón Marroquín, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada “PLAN DE MARKETING DE SERVICIOS PARA OPTIMIZAR Y MANTENER LA CARTERA DE CLIENTES EN UNA EMPRESA QUE FABRICA PRODUCTOS DE PVC”. Presentada por el estudiante José Salomón Herrera Funes, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00771, de fecha 28 de agosto de 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

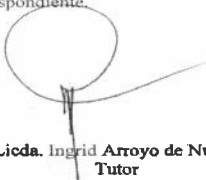

Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, 07 de junio del 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida -PED- con el tema "Plan de marketing de servicios para optimizar y mantener la cartera de clientes en una empresa que fabrica productos de PVC" Práctica empresarial dirigida (PED), presentado por el estudiante José Salomón Herrera Funes, previo a optar al grado Académico de "Licenciado en Administración de Empresas" cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 80/100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.



Licda. Ingrid Arroyo de Núñez
Tutor

Alba Consuelo Girón Marroquín
Licenciada en Administración Educativa
Colegiado No. 9625

Guatemala, 27 julio de 2013.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
M.A. César Augusto Custodio Cóbar (Decano)
Lic. Luis Fernando Ajanel Coshaj (Coordinador)
Universidad Panamericana
Ciudad.

Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema: **“Plan de marketing de servicios para optimizar y mantener la cartera de clientes en una empresa que fabrica productos de PVC”** realizado por José Salomón Herrera Funes, carné No. 201204292, estudiante de la carrera de **Licenciatura en Administración de Empresas**; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos, para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (EPTP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado según la revisión realizada en dicha Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofroceme para cualquier aclaración, me suscribo de ustedes.



Licda. Alba Consuelo Girón Marroquín

c.c. archivo



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 0627.2014

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hace constar que el estudiante Herrera Funes, José Salomón con número de carné 201204292, aprobó con 78 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintiocho de agosto del año dos mil trece.

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los veintinueve días del mes de abril del año dos mil catorce.

Atentamente,



[Signature]
DIRECTORA M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico

[Signature]
Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretario General



Luis Alberto Méndez
cc. Archivo.

DEDICATORIA

- A DIOS** Quien siempre me guía por el buen camino, dándome fuerzas para encarar las adversidades sin perder la dignidad y desfallecer en el intento, y por haberse manifestado en cada etapa de mi vida.
- A MI ESPOSA** Karla, mi complemento idóneo, con todo el amor de hombre que hay en mi corazón. Gracias por el amor incondicional y por los 3 mejores regalos que he recibido en mi vida.
- A MIS HIJOS** Analuisa, Anasofía y José Rodrigo, raíz y esencia del amor que nace de mi corazón.
- A MI PADRE** José Salomón Herrera Herrera, el mejor ejemplo de una vida basada en la honradez, trabajo y perseverancia. Que este logro sea una honra a él.
- A MI MADRE** Lily Funes de Herrera, madre, amiga y compañera por siempre. La madre perfecta, quien desde siempre me inculcó buenos sentimientos, hábitos y sobre todo valores. Este logro, también es para ti.
- A MIS HERMANAS** Emmy, Karen y Susy, quienes junto con mis cuñados y sobrinos (as) le han dado un mayor y mejor sentido a mi existencia.
- A MIS AMIGOS** Charly, Julio, Ludwing, Maco, Paco, Raúl, Tono y Willy. Por el apoyo que me han brindado en este proceso, pero fundamentalmente “por todos los momentos vividos”.
- A MIS COMPAÑEROS** Edgar, Erick, Karina, Marisol y Nohemí, por todo lo compartido en las aulas, que con el paso del tiempo se ha cimentado en amistad.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	1
Capítulo 2	
2.1 Marco Teórico	11
2.2 Plan de Marketing	11
2.3 Marketing	13
2.4 El marketing como sistema de relaciones de intercambio	15
2.5 Necesidades, deseos y demandas	17
2.6 El mercado	19
2.7 Orientaciones estratégicas de las empresas	19
2.8 Ámbitos de aplicación del marketing	20
2.9 Contenido del plan de marketing	21
2.9.1 Resumen ejecutivo	22
2.9.2 Análisis de la situación de la empresa	22
2.9.3 Objetivos del marketing	22
2.9.4 Estrategia del marketing	23
2.9.5 Programa de acciones	23
2.9.6 Beneficios y pérdidas esperados	23
Capítulo 3	
3.1 Planteamiento del problema	24
3.2 Objetivos	25
3.3. Alcances	26
3.4 Límites	26

3.5 Metodología	26
3.5.1 Sujetos	26
3.5.2 Instrumentos	27
3.5.3 Procedimiento	27

Capítulo 4

4.1 Presentación, análisis e interpretación de resultados	29
4.1.1 Entrevista con el Presidente de Eurovent, S.A.	29
4.1.2 Entrevista con el Vice Presidente de Eurovent, S.A.	30
4.2 Cronograma de la Práctica Empresarial Dirigida	32

Conclusiones	34
---------------------	----

Propuesta de mejora	35
----------------------------	----

Referencias bibliográficas	73
-----------------------------------	----

Anexos	74
---------------	----

Lista de ilustraciones

No. 1 Estructura organizacional Eurovent, S.A	7
No. 2 Diagrama de pasos de atención al cliente	36
No. 3 Diagrama del plan de marketing	39
No. 4 Organigrama de la fuerza de ventas	49

Lista de cuadros

No. 1. Análisis FODA de la empresa Eurovent S.A	8
No. 2 Cronograma de procedimientos	28
No. 3 Entrevista al Presidente Eurovent S.A	29
No. 4 Entrevista al Vice Presidente Eurovent S.A	30
No. 5 Cronograma de la Práctica Empresarial Dirigida	32
No. 6 Cronograma de desarrollo orientado a la cultura de servicio al cliente	41
No. 7 Cronograma de implementación de integración del servicio	43
No. 8 Cronograma de implementación del servicio al cliente	46
No. 9 Costo anual de la fuerza de ventas a contratar (1er. año)	50
No. 10 Paramentos de control para eficientar la supervisión	51
No. 11 Plan de incentivos adicionales a la fuerza de venta	53
No. 12 Programación anual de capacitación de la fuerza de ventas	54
No. 13 Presupuesto integrado para la implementación del plan de marketing	55
No. 14 Presupuesto de capacitación	56
No. 15 Tabla de relación del índice de crecimiento de ventas y utilidades	58
No. 16 Participación en el mercado	72

Resumen

En junio de 2,002 debido al incremento a nivel nacional en la demanda de puertas y ventanas elaboradas con PVC (policloruro de vinilo) se conforma la empresa denominada Eurovent, S.A., orientada exclusivamente al diseño, fabricación e instalación de puertas y ventanas de PVC.

Derivado de la recesión económica mundial y sobre todo del impacto que ésta ha tenido en el sector de la construcción en Guatemala, el cual, según las estimaciones realizadas por la Cámara Guatemalteca de la Construcción se ha visto reducida considerablemente con respecto al año anterior, Eurovent, S.A. ha reportado un decremento en sus ventas.

En el análisis integral realizado a Eurovent, S.A. se ha podido identificar que la empresa tiene una importante participación en el mercado con un margen de utilidad neta durante el último año del 5%; además de contar con la infraestructura física y tecnológica adecuada para cubrir los requerimientos de operación actuales y las potenciales demandas de nuevos productos, a lo que se suma una amplia experiencia en el diseño, fabricación, comercialización e instalaciones de puertas y ventanas de PVC, el hecho de contar con clientes y proveedores de larga data y un recurso humano debidamente calificado y motivado.

Con la finalidad de brindar una atención inmediata a esta significativa disminución en las ventas de la empresa, considera necesario enfocar los esfuerzos en promover acciones que conlleven al desarrollo de una estrategia que tenga como objetivo central incrementar las utilidades de la empresa, mediante un Plan de Marketing de Servicios para el mantenimiento y crecimiento de la cartera de clientes.

Introducción

El objetivo del presente informe es evaluar la situación actual de la empresa Eurovent S.A., la cual se dedica exclusivamente a la fabricación de puertas y ventanas de PVC y determinar el problema que esté afectando directamente la esencia de la empresa, es decir que esté incidiendo directamente en sus utilidades y proponer una solución que sea rentable, medible y alcanzable.

El presente informe consta de cuatro capítulos, los cuales se describen a continuación:

En su primer capítulo se presenta una descripción de los antecedentes de empresa, la forma en la que se ha desarrollado la situación actual y la estructura representada en forma gráfica a través de un organigrama,

El segundo capítulo expone el Marco Teórico utilizado como una base de información para sustentar con base a los principios, el enfoque del marketing el tema de las ventas y su impacto en ellas el cual es argumento principal que se extrae de la “mercadotecnia” una de las materias más importantes en la carrera de Administración de Empresas; se describen principios fundamentales para que sirvan de guía en el enfoque de la propuesta, en este capítulo se plantea el problema de investigación, objetivos tanto el general como los específicos, los alcances y límites de la investigación.

El tercer capítulo describe la metodología de la investigación, se detallan los instrumentos utilizados para el trabajo de campo y el procedimiento que se llevó a cabo hasta concluir con el estudio, como el caso del proceso para la selección de la muestra utilizada en la misma.

En el capítulo cuatro se presentan los resultados del trabajo de campo realizado, a través de las respuestas en forma resumida de las entrevistas realizadas al presidente y vicepresidente de la empresa, en esta sección se analiza e interpreta para mejor comprensión.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes de la organización

Eurovent, S.A., se ubica en zona 11 de ciudad de Guatemala. Se orienta en atender el mercado nacional, con un marcado énfasis en los consumidores del área metropolitana, especialmente clientes de la ciudad de Guatemala. Es una de las empresas pionera en la elaboración de puertas y ventanas de PVC a nivel nacional. Las puertas y ventanas se fabrican con base en un proceso denominado termo fusión.

En la actualidad, Eurovent, S.A., cuenta con equipo y maquinaria que opera con altos estándares tecnológicos que se reflejan en la alta calidad de sus productos, lo cual demanda contar con un recurso humano altamente calificado y sobre todo, comprometido con mantener y aumentar el prestigio de la empresa. Con base en esas capacidad y calidades Eurovent, S.A., se encuentra totalmente comprometida en satisfacer las necesidades de su amplia cartera de clientes, a través de la elaboración de productos cero defectos, entregas justo a tiempo, atención personalizadas y atención y servicio post-venta, como elementos esenciales de su quehacer cotidiano.

La calidad de la materia prima que se utiliza en la elaboración de los diversos productos que se ofrecen, se reflejan en los tamaños de los perfiles que se utilizan, los diseños de los sistemas de cámaras interiores de dichos perfiles y los rigurosos niveles de control de calidad que se han implementado para monitorear el proceso de fabricación, hacen que los productos Eurovent, S.A. sean considerados dentro de los de mejor calidad, en el segmento de las puertas y ventanas que son elaboradas a nivel nacional.

El análisis de la trayectoria histórica de la empresa destaca que fue en el año 2001 cuando se conforma de manera formal y legal Eurovent, S.A., empresa familiar que se especializa en la importación directa y comercialización de perfiles de policloruro de vinilo, más conocido por su siglas en idioma inglés como PVC, el cual se utiliza como materia prima para la elaboración de puertas y ventanas. En el año 2002 debido a la excelente aceptación que el producto había llegado a tener en el competitivo mercado del sector construcción, lo cual se refleja en un significativo incremento, a nivel nacional, en la demanda de puertas y ventanas, la empresa

familiar se consolida en el consorcio empresarial denominado Eurovent, S.A., orientada con mayor énfasis y con exclusividad al diseño, fabricación e instalación de puertas y ventanas de PVC con las siguientes características: resistente al fuego y a la intemperie, impermeable y aislante de fenómenos térmicos, eléctricos y acústicos; económico, fácil de transformar y totalmente reciclable. Por sus características físicas y químicas se considera flexible y moldeable. Todas estas peculiaridades de esta fibra sintética lo han posicionado como un material idóneo para la elaboración de puertas y ventanas de las casas modernas, en detrimento de los materiales que se utilizaban anteriormente como el aluminio y la madera.

Los ejercicios de planificación estratégica que se han realizado a lo interno del consorcio han definido que Eurovent, S.A. tiene como misión fabricar y comercializar puertas y ventanas de PVC de alta calidad con la mejor tecnología. Las puertas y ventanas se elaboran con base en diseños actualizados, creativos e innovadores; los cuales son resultado del esfuerzo de un equipo calificado y comprometido en satisfacer las expectativas de nuestros clientes a nivel nacional.

La visión del consorcio en el corto plazo se orienta a posicionar la marca Eurovent, como la número uno a nivel nacional en calidad en sus productos y servicios. A nivel regional en un futuro próximo.

Debido a las condiciones del mercado local y la contracción del sector de la construcción que empezó a manifestarse a finales del año 2008 y que alcanzará su máxima expresión en el 2012 como producto de la recesión económica mundial, pero sobre todo de los efectos de la burbuja inmobiliaria que afectó a los Estados Unidos de América, las ventas han venido disminuyendo de manera paulatina, reduciendo con ello las posibilidades de expansión empresarial, generando una fuerte incertidumbre con respecto al futuro del sector construcción en general y a la manera en que la empresa tendrá que enfrentar este nuevo escenario de recesión económica en particular.

El consorcio empresarial cuenta con una ventaja competitiva y comparativa significativa que radica en la capacidad de poder fabricar y comercializar una gran variedad de productos, sin tener que modificar sustancialmente sus procesos productivos actuales así como la maquinaria e instalado. Lo anterior puede ser un factor de adaptación y velocidad en la capacidad de respuesta,

sobre todo si se llegara a concretar el esperado crecimiento positivo del sector construcción en el año 2013.

En la medida que se profundiza en el conocimiento de las dinámicas productivas, de comercialización y de administración de la empresa se observa que a pesar de contar con más de diez años de estar operando en el mercado, la empresa basa todos sus procesos de comercialización sin contar con procesos y planes de mercadeo que le permitan ampliar su cartera de clientes y productos. Contar con un plan de marketing, este contribuirá significativamente a identificar, diseñar, producir y comercializar nuevos productos, que sean lo suficientemente versátiles para adaptarse al constante cambio de especificaciones del sector construcción, sobre todo que contribuyan a sobrellevar los efectos de la depresión que afecta al sector de la construcción.

Eurovent, S.A. ofrece a sus clientes distintos tipos de ventanas y puertas de PVC. Estas por lo general se elaboran, en color blanco e imitación madera, y con base en las particulares características de este tipo de materia prima, es decir, alta resistencia y escasas deformaciones en sus productos, así como una significativa capacidad de atenuación acústica y térmica, basada, sobre todo, en el particular sistema de cámaras con la que se elaboran los perfiles, que sirven de base para sus productos.

Eurovent, S.A. ha desarrollado diferentes modelos de puertas y ventanas los cuales han sido plenamente aceptados por sus clientes. De tal manera que, es en función de modelo del producto, que se establece el precio del mismo. Es decir, que los precios de las puertas y ventanas de PVC que fabrica y comercializa se establecen según el modelo, estilo y tamaño del producto. Los colores más comunes son: el blanco o imitación madera, aunque aún se encuentran en análisis otros tipos de pigmentos que puedan favorecer la elaboración de productos en otros colores. Lo anterior debido a los impactos que tienen la radiación ultravioleta de los rayos del sol sobre la decoloración de PVC de otros colores.

Principales productos con base en tres grandes líneas, siendo éstas:

- Línea 80: enfocada en la elaboración de ventanas fijas, corredezias, combinadas o bien ventanas tipo guillotina. Perfil de 80 mm. de ancho, un tamaño que se considera adecuado para el aislamiento acústico y térmico.
- Línea 120: destinada a la manufactura de puertas fijas, corredezias o bien combinadas, con base en el perfil de 120 mm. de ancho, adecuado para el aislamiento acústico, térmico y fuertemente resistente a las deformaciones.

Con el objetivo de mejorar la calidad de sus productos, Eurovent, S.A., ha estado impulsando una línea innovadora de productos, esta se presenta como la Línea Abatible, la cual se enfoca a atender las demandas de un mercado exigente que busca buena calidad, elegancia y que maneja un alto estándar de vida. En este caso se está promoviendo la utilización de un perfil sumamente versátil para elaborar ventanas abatibles, combinadas o fijas, así como en puertas abatibles.

Además, se considera necesario señalar que en cada uno de sus productos Eurovent, S.A., utiliza vidrios de alta calidad, entre los que destacan:

- Vidrios flotados: son los que se utilizan con más frecuencia en residencia particulares. En este caso estos vidrios tienen grosores que varían entre los 5, 6, 8 y 10 mm. Estos se encuentran disponibles en color gris, bronce y claro.
- Vidrios nevados: se utilizan en ambientes que necesitan privacidad como en los servicios sanitarios, clóset y vestidores. Se cuenta con un único grosor, siendo éste de 5mm. Se encuentra en presentaciones de color gris, bronce y claro.
- Los vidrios laminados o dúplex se recomiendan en aquellas circunstancias en las que se requiere seguridad, pudiendo colocarse en lugar provistos de rejas o balcones. Se recomiendan además para duchas, techos planos y para obtener un mejor aislamiento acústico. Estos se ofrecen en grosor de 7 mm. (2 planchas de 3mm. y una película transparente), pudiendo encontrarse en color gris-claro, bronce-claro y claro-claro.

- Vidrios alambrados: se utilizan en ambientes que necesitan seguridad, tradicionalmente se utilizan para duchas y techos planos. Espesor: 5mm. Se encuentra en colores gris y bronce-claro.
- Vidrios semi-reflectivos: se utilizan con mayor frecuencia en edificios. Son vidrios que presentan un acabado de espejo. Durante el día proporcionan privacidad, pero no durante la noche. Se ofrecen en color gris, bronce, verde y azul.
- Vidrios insulados: estos tienen que elaborarse con base en pedidos específicos. Consisten en 2 planchas de vidrio separadas por una cámara de aire. Se recomiendan cuando se quiere un mayor aislamiento térmico y acústico. Espesor: el que se solicite. Los colores también se hacen a solicitud del cliente.

Segmento de mercado

Eurovent, S.A. considera como clientes potenciales a todas aquellas personas individuales o jurídicas interesadas en adquirir puertas y ventanas para los proyectos de desarrollo inmobiliario, individuales o masivos, los mismos han sido divididos en varios estratos, según los intereses que cada uno de ellos presenta. Entre estos grupos destacan:

- Proyectos Particulares: clientes que demandan productos de PVC para la construcción o modificaciones de viviendas individuales.
- Mini proyectos: personas o empresas que tienen pocos recursos, pero que invierten en la construcción de pequeños complejos habitacionales. Se consideran dentro de este grupo, aquellos que tienen interés en desarrollar de 1 a 5 casas.
- Megaproyectos: este grupo concentra a las constructoras de edificios o de proyectos habitacionales considerados grandes, que planean puertas y ventanas para 6 casas o más.

Mercado y competencia

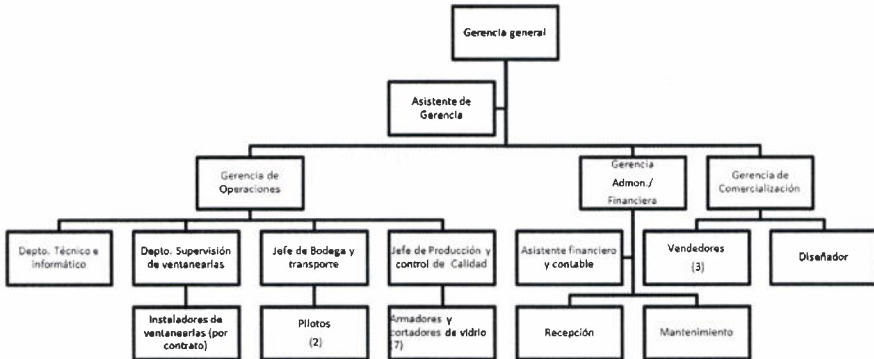
Según las estimaciones de los responsables de la administración de Eurovent, S.A., la empresa tiene una importante participación en el mercado nacional de las puertas y ventanas de PVC.

Los principales competidores de Eurovent, S.A., son dos empresas las cuales tienen una participación en el mercado del 30% y 10% respectivamente. Una de estas empresas competidoras se encuentra ubicada en la zona 11 y la segunda en zona 10. Esta última, además de competir con la fabricación de puertas y ventanas de PVC, ofrece otros productos de PVC orientados al mercado de la construcción.

Organización

Debido al crecimiento que ha tenido Eurovent, S.A. desde su fundación y las necesidades generadas por las demandas de la cartera de clientes, en la actualidad se cuenta con la siguiente estructura organizacional:

Ilustración No. 1
Estructura organizacional Eurovent, S.A.



Fuente: Eurovent, S.A., julio 2012

Análisis FODA

Para conocer la situación en que se encuentra Eurovent, S.A., y poder tener una base que proyecte un paquete de estrategias orientadas al desarrollo empresarial, se realizó un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Los resultados se sintetizan en el cuadro 1. Se contó con la participación de los principales cuadros gerenciales de Eurovent, S.A.

Cuadro No. 1
Análisis FODA de la empresa Eurovent S.A.

	Fortalezas	Oportunidades
Internas	<ul style="list-style-type: none"> • Eurovent, S.A. tiene una participación en el mercado del 5% • Tienen más de 10 años de experiencia, siendo la pionera en Guatemala. • Posee equipo, maquinaria propia, altamente adecuada a los procesos de producción. • Cuenta con personal capacitado para la producción de puertas y ventanas • Posee un canal de comercialización de perfiles a través de distribuidores. • Maquilan el servicio de termo-fusión • Se realiza proceso de control de calidad reduciendo las pérdidas de producto. • El buen servicio retiene a los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • El PVC, es el material más completo, competitivo, flexible y eficiente, de aquellos utilizados en la fabricación de ventanas y puertas, lo que permite una fácil migración o diversificación del producto sin cambio de maquinaria o alteración de procesos. • El uPVC (Unplasticized polyvinyl chloride) permite obtener productos de similares características que la madera. Considerado como un material de bajo-mantenimiento y costo. No se decolora, es de fácil mantenimiento, higiénico, no se raya, es resistente a quemaduras, fuego-y a un menor costo que la madera. • Aprovechar las relaciones comerciales actuales, para desarrollar, posicionar y comercializar nuevos productos, que se deriven del PVC, u PVC. • Crecimiento el mercado de la construcción del 5%. (fuente: Prensa Libre de fecha 12 de septiembre 2013, ver anexo 4) • El producto comercializado es ampliamente más barato que los otros productos existentes.

	Debilidades	Amenazas
Externas	<ul style="list-style-type: none"> • No existe un plan definido de comercialización para nuevos productos. • No se cuenta con instalaciones propias y se tiene un alto costo de alquiler. • Las ventas en el año han disminuido de manera considerable. • El 33% de la maquinaria empleada en el corte de perfiles no es utilizada en procesos productivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La aparición de otros competidores y otros productos sustitutos. • Incertidumbre ante la resistencia del producto. • El proveedor tiene un 10% de atrasos en el envío de los perfiles lo que equivale a 1 vez al año.

Fuente: Elaboración propia, año 2013

La depresión económica que a la fecha de esta investigación, afecta al sector de la construcción, ha provocado un decremento en los volúmenes de venta. Esta reducción se estimó en un 41%. Asimismo empezó tener una presencia fuerte un derivado del PVC, conocido como uPVC, el cual en apariencia y según las tendencias, puede ser utilizado en la elaboración de nuevos productos en este segmento productivo. Lo anterior podría venir a dinamizar el que hacer de la empresa, incluso más allá de la elaboración de productos para el sector de la construcción.

El volumen de la productividad de Eurovent, S.A. se divide en: puertas 20% y ventanas 80%, elaboradas a base de PVC.

En los últimos años en Guatemala se ha dado un salto muy importante en la manera en que se puede llegar a los potenciales consumidores de cualquier tipo de producto. Uno de los mecanismos más innovadores se ha dado en el campo de la tecnología a través del internet. Este es un campo que la empresa debe explotar para llegar a un número indeterminado de clientes potenciales.

Según análisis realizados en los procesos productivos, por parte del proveedor se tiene un 10% de atrasos en envíos de materia prima, sin embargo, se estima que casi siempre se cuenta con un stock 10 toneladas de materia prima, lo cual puede considerarse una ventaja ya que con ello se pueden cubrir atrasos de hasta 15 días de duración.

Derivado de lo anterior se puede sintetizar que las principales oportunidades para Eurovent, S.A., se encuentran focalizadas en:

- Potencial para diversificar sus productos más allá de puertas y ventanas de PVC
- Se abre un espacio de oportunidad con la llegada al mercado del uPVC (Unplasticized polyvinyl chloride, cloruro de polivinilo desplastificado,) para facilitar la diversificación productiva.
- Aprovechar la cartera actual de clientes para desarrollar, posicionar y comercializar nuevos productos.
- El sector de la construcción, está empezando a salir de la depresión que le afectó en años pasados.

Capítulo 2

2.1 Marco Teórico

2.2 Plan de marketing

Thompson (2006) a partir del surgimiento y difusión de los Planes de Marketing en la administración de empresas se han desarrollado diversas explicaciones para definir en qué consiste. A la fecha se considera al plan de marketing “un valioso instrumento que sirve de guía a todas las personas que están vinculadas con las actividades de marketing de una empresa u organización porque describe aspectos tan importantes como los objetivos de marketing que se pretenden lograr, el cómo se los va a alcanzar, los recursos que se van a emplear, el cronograma de las actividades que se van a implementar y los métodos de control y monitoreo que se van a utilizar para realizar los ajustes necesarios.

Por todo ello y tal como se ha señalado en los párrafos anteriores, resulta muy conveniente que todas las personas relacionadas con el área de comercialización de la empresa conozcan ¿en qué consiste el plan de marketing?, ¿cuál es su cobertura, alcance, propósitos y contenido?, para que de esa manera, estén mejor capacitados para comprender la utilidad y el valor de este importante instrumento”.

Para profundizar en el conocimiento del plan de marketing se parte de lo que dice la American Marketing Association (A.M.A.) (2006) quienes definen al plan de marketing como “un documento compuesto por un análisis de la situación de mercadotecnia actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadotecnia, la estrategia de mercadotecnia, los programas de acción y los ingresos proyectados (el estado proyectado de pérdidas y utilidades). Este plan puede ser la única declaración de la dirección estratégica de un negocio, pero es más probable que se aplique solamente a una marca de fábrica o a un producto específico. En última situación, el plan de mercadotecnia es un mecanismo de la puesta en práctica que se integra dentro de un plan de negocio estratégico total”.

Según Perrault (2005), “el plan de marketing, es la formulación escrita de una estrategia de mercadotecnia y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica. Este documento deberá contener una descripción pormenorizada de, al menos lo siguiente: a) qué combinación de mercadotecnia se ofrecerá, a quién (es decir, el mercado meta) y durante cuánto tiempo; b) que recursos de la compañía (que se reflejan en forma de costes) serán necesarios, y con qué periodicidad (mes por mes, tal vez); y c) cuáles son los resultados que se esperan (ventas y ganancias mensuales o semestrales, por ejemplo). El plan de marketing deberá incluir además algunas medidas de control, de modo que el que lo realice sepa si algo marcha mal”.

Por su parte Rodríguez (2006), señala que “un plan de marketing es un documento escrito que relaciona los objetivos, las estrategias y los planes de acción con las variables del desarrollo de la empresa. En él se recoge la manera en que ha elegido la organización llevar a cabo las actividades de mercadotecnia, buscando el equilibrio entre la satisfacción de las necesidades del consumidor y la obtención de beneficios empresariales”.

Además, Rodríguez (2006) recalca “los planes de marketing difieren de una empresa a otra, ya que no todas comercializan el mismo tipo de producto ni persiguen los mismos objetivos. Es más, es habitual que una misma compañía desarrolle planes de marketing específicos para cada marca o para cada línea de productos. En cualquier caso, sin embargo, la formulación, ejecución y el control del plan son responsabilidad del departamento de marketing, que deberá asegurarse de que reúne los siguientes requisitos:

- Ser consistente con la misión y la estrategia de la compañía, así como contribuir a la consecución de los objetivos generales.
- Estar coordinado con las acciones que se desarrollan desde las diferentes áreas de valor del negocio (finanzas, producción, investigación y desarrollo, etc.), de manera que contribuya al desarrollo de las actuaciones globales integradas en el seno de la empresa.
- Contempla las oportunidades y las amenazas del entorno empresarial, así como las debilidades y las fortalezas de la empresa.

- Disponer de información suficiente para detectar las necesidades de los consumidores y llevar a cabo, de manera efectiva y eficiente, la relación de intercambio.
- Tener en cuenta las actuaciones de los competidores que también pretenden satisfacer la demanda.
- Para un determinado horizonte temporal, informar y asignar responsabilidades a los equipos de personas que desarrollarán y pondrán en práctica el Plan.
- Proporcionar una planificación no excesivamente rígida, que facilite un margen de actuación ante los cambios inesperados.
- Incorporar mecanismos que faciliten el seguimiento y el control de las acciones que se llevarán a cabo.

En síntesis, el plan de mercadotecnia es un instrumento de comunicación plasmado en un documento escrito que describe con claridad: a) la situación de mercadotecnia actual, b) los resultados que se esperan conseguir en un determinado período de tiempo, c) el cómo se los va a lograr mediante la estrategia y los programas de mercadotecnia, d) los recursos de la compañía que se van a emplear y e) las medidas de monitoreo y control que se van a utilizar”.

2.3 Marketing

Si hay una palabra con la que con frecuencia cada vez mayor ha pasado a formar parte de nuestras vidas, esa es la palabra Marketing. Esta palabra que aparece relacionada con la política, las administraciones públicas y privadas, el medio ambiente, los deportes las organizaciones no gubernamentales, entre otras. De hecho, Rodríguez (2006), “indica que el termino marketing se refiere tanto a una filosofía como a una actividades de las organizaciones y también a una disciplina científica”.

Rodríguez (2006), “al plantear al marketing como filosofía hace énfasis a las actitudes, a un punto de vista propio de las organizaciones que centran sus esfuerzos en satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores. Esta atención por los consumidores no resta importancia a la consecución de las metas que se hayan propuesto dichas organizaciones, puesto

que se considera que estas solo pueden conseguir beneficios, y como consecuencia, sobrevivir, si llegan a satisfacer de manera adecuada las necesidades y deseos de quienes son sus clientes”.

Continúa Rodríguez, (2006) “el marketing como filosofía defiende el establecimiento de unas relaciones permanentes con los clientes y que puedan convertirse en una fuente prolongada de beneficios para las dos partes implicadas: los consumidores, que ven satisfechas sus necesidades y las organizaciones que consiguen alcanzar sus objetivos. Este modo de entender la relación entre la organización y los consumidores que defiende el marketing se fundamenta en tres principios, relacionados entre sí:

- La organización se ha de centrar fundamentalmente en satisfacer las necesidades de los consumidores, para lo que debe conocer los cambios que se van produciendo en el mercado. Los clientes que no quedan satisfechos no vuelven a comprar los productos, e incluso pueden contribuir a que las personas de su entorno tampoco los adquieran. De ahí que se requerirá seguir de cerca y prever la evolución que experimentan las necesidades de los consumidores.
- La satisfacción de las necesidades de los consumidores requiere un esfuerzo coordinado e integrado por parte del conjunto de la organización. Es imprescindible que todos los miembros de la empresa asuman una filosofía de marketing y crean en la importancia del cliente. Solo así el trabajo que lleven a cabo podrá proporcionarle el servicio más adecuado.
- Las organizaciones deben centrarse en conseguir el éxito a largo plazo. El marketing no se plantea para conseguir unas ventas a corto plazo a costa de recurrir a productos inadecuados o programas publicitarios dudosos, sino que pretende ofrecer a los consumidores los productos que mejor se adaptan a sus necesidades, y satisfacerlas de manera continuada”.

Rodríguez (2006), “El marketing como actividad supone una manera específica de llevar a cabo la relación de intercambio entre las organizaciones y los consumidores. Las actividades de marketing comprenden la identificación de las necesidades, el diseño de las formas que permitirán satisfacerlas y el desarrollo de acciones con las que, finalmente, se dará respuesta a las demandas del mercado. Durante este proceso se utilizan las diferentes herramientas de las que dispone el marketing, como los productos, los precios, los canales de distribución y los

instrumentos de comunicación, con la intención de satisfacer las necesidades del consumidor y, de paso, generar beneficios para la organización.

Por otra parte, el marketing constituye una disciplina científica que, desde su aparición, a principios del siglo XX, ha venido desarrollándose y experimentando cambios sustanciales. En sus inicios se le consideraba una rama de la economía aplicada que se dedicaba a estudiar los canales de distribución. Poco después pasó a ser concebida como una disciplina de la administración de empresas o management que estudiaba las técnicas para aumentar las ventas. Más adelante ha sido reconocida como una ciencia aplicada del comportamiento que trata de comprender las relaciones entre los compradores y los vendedores”.

2.4 El marketing como sistema de relaciones de intercambio

Rodríguez (2006), “hace énfasis en el hecho que el marketing, en su marco conceptual está estrechamente vinculado con las relaciones de intercambio. Para ello se sustenta en el hecho que el marketing surge siempre que hay dos partes interesadas en el establecer una relación para intercambiar algo de valor entre sí. De este modo, el marketing se ocupa de conseguir intercambios provechosos tanto para los compradores, que ven satisfechas sus necesidades, como para los vendedores, que gracias a ello consiguen obtener un beneficio económico.

Se considera que el intercambio es un acto de comunicación entre dos o más partes, mediante el cual cada una busca conseguir de la otra un producto que desea y por el que ofrece algo en compensación. En las relaciones de intercambio pueden participar tanto organizaciones, como personas físicas que, en cualquier caso, tratan de satisfacer una necesidad propia mediante la relación con la otra parte”.

Según Kotler y Keller (2005), “para que se pueda llevar a cabo una relación de intercambio, se requiere el cumplimiento de las siguientes condiciones:

- Existen al menos dos partes.
- Todos los participantes aportan algo de valor y esperan obtener, como contrapartida, un beneficio.

- Ambas partes disponen de los medios que les permiten la comunicación y la entrega de lo que se pretende intercambiar.
- Cada una de las partes interviene de manera voluntaria y es libre de aceptar y rechazar lo que se le ofrece.
- A cada una de las partes le parece apropiado o deseable tratar con el resto.

Cuando las partes que intervienen en el intercambio llegan a un acuerdo se produce la transacción, que es lo que permite al comprador y al vendedor intercambiarse los valores de acuerdo con las condiciones que han establecido previamente. Un ejemplo típico lo constituye la compra de un producto cualquiera en un establecimiento. Los compradores obtienen el producto a cambio de la entrega de una cantidad monetaria determinada, que habitualmente ha sido establecida con anterioridad por el establecimiento vendedor.

La satisfacción de la necesidad es el elemento motivador que facilita el proceso de intercambio. Y es que si las necesidades de las personas estuvieran perfectamente cubiertas y el nivel de bienestar fuera inmejorable, no se llevaría a cabo el intercambio, ya que nadie querría moverse de esta óptima, pero hipotética, situación.

Sin embargo, el intercambio no es la única manera como las personas pueden ver satisfechas sus necesidades. De hecho, existen otros modos alternativos con los que los consumidores pueden conseguir los productos que desean: producirlos directamente, hacerse con ellos por la fuerza u obtenerlos mediante una transferencia gratuita, que no les conlleve contraprestación alguna.

Tal como se ha venido detallando en los párrafos anteriores, el marketing persigue la satisfacción de las necesidades tratando de que los procesos de intercambio resulten satisfactorios para las partes que intervienen en ellos. Pero también pretende algo más que vender o intercambiar bienes y servicios por dinero. De esa cuenta, las organizaciones sin finalidad de lucro, las asociaciones, las administraciones públicas y otros actores sociales también están involucrados en actividades de intercambio. En estos casos el marketing les facilita la satisfacción de las necesidades de las personas e instituciones a las que prestan sus servicios. En estos casos el

marketing buscará obtener una determinada respuesta de la audiencia en relación con la adopción de un bien, un servicio o una idea”.

De acuerdo con Rodríguez (2006) “en los últimos años el interés por conseguir determinadas ventas o transacciones, también conocido como marketing de transacciones, se ha llevado más lejos, lo que ha conducido al surgimiento de un enfoque de marketing centrado en las relaciones. Esto significa que el objetivo del marketing no es tanto para cerrar determinados acuerdos o transacciones puntuales y en un corto plazo de tiempo, como construir unas relaciones estables y duraderas entre la organización y sus clientes, y que además resulte provechosa para ambas partes.

Para ello es preciso llevar a cabo una serie de acciones tendientes a identificar, informar y servir a los clientes, proporcionándoles bienes, servicios e ideas de valor, y a desarrollar y ampliar la relación con ellos.

2.5 Necesidades, deseos y demandas

Basándose en las definiciones anteriores, el marketing permite que las personas obtengan lo que necesitan y desean, por lo que es necesario conocer las definiciones de estos elementos vitales para la comprensión de la mercadotecnia aunados a la demanda que es la traducción de las necesidades y deseos.

La satisfacción de las necesidades del consumidor con el producto de la organización es el objetivo principal del marketing. De ahí la importancia de conocer el concepto de necesidad, que en marketing se considera una sensación de carencia de algo. Se trata de un estado propio de los seres humanos, de carácter fisiológico si de lo que se carece es de alimentos y ropa, de seguridad si se busca sentirse protegido, de tipo social si se requiere relacionarse con la sociedad y buscar el afecto de los demás; o de autoestima. Dado que las necesidades son propias de las personas, las empresas y los especialistas de marketing no pueden inducir su aparición. De hecho, el marketing no puede crear falsas necesidades porque estas aparecen como consecuencia de la naturaleza humana.

La voluntad de satisfacer una necesidad de una manera concreta constituye el deseo. Y puesto que las necesidades pueden satisfacerse de muchas maneras distintas, los deseos son múltiples y muy variados: dependen no solo de las características personales del consumidor, sino también de factores sociales y culturales propios de su entorno y de los estímulos del marketing a los que ha estado expuesto. De hecho, los expertos en marketing pueden generar deseo hacia los productos de las empresas presentándolos como los que mejor se adaptan a las características de la clientela y a sus necesidades.

La necesidad existe y debe ser satisfecha, pero el medio específico para satisfacerla responde al deseo del individuo. Por ejemplo, existe la necesidad humana de alimentarse, pero el alimento específico con el que será satisfecha responde al deseo del individuo, el elegirá si quiere que sea pollo o pescado el que quiere comer.

El hecho que exista un deseo no implica necesariamente que se acabará llevando a cabo una compra determinada porque pueden surgir limitaciones que lo impidan. Pero cuando el consumidor formula expresamente su voluntad de comprar un producto y tiene la capacidad requerida para adquirirlo, surge la demanda. Por lo tanto, la demanda de un producto concreto por parte del consumidor es consecuencia de haberlo deseado y de contar, además, con los recursos económicos que se precisan para comprarlo. Dado que las personas tienen deseos abundantes, casi ilimitados, pero disponen de recursos económicos escasos, tratan de elegir productos que les proporcionan la máxima satisfacción de acuerdo con los recursos que pretenden destinarles.

Como hemos visto, las actuaciones del marketing no pueden incidir sobre las necesidades de los consumidores. En todo caso, se limitan a descubrir y estudiar las necesidades existentes y a tratar de prever su futura evolución. Sin embargo, tratan de actuar sobre los deseos y la demanda, procurando canalizar los deseos de los consumidores hacia los productos de la empresa y estimular su demanda efectiva.

2.6 El mercado

Inicialmente el concepto de mercado se vinculaba a los espacios de pueblos y ciudades donde se reunían compradores y vendedores a intercambiar sus bienes. Esta imagen tradicional se recoge, de cierto modo, en la concepción que la economía tiene del mercado. Bajo su perspectiva, el mercado se configura a partir de la convergencia de compradores y vendedores que, sin embargo, no necesariamente han de coincidir en un espacio y en un momento común para acordar los intercambios. Sin embargo, la concepción del mercado que utiliza el marketing no incluye a los vendedores. Estos forman parte de la industria pero no así del mercado, de modo que este último se haya integrado únicamente por los compradores o consumidores del producto”.

Según lo plantea Rodríguez (2006), “el mercado, en marketing, está formado por un conjunto de personas y organizaciones que tienen una necesidad que pueden satisfacer a través del uso o del consumo de un producto determinado, que tiene o podría tener el deseo de comprarlo y que disponen de capacidad adquisitiva para ello.

Para definir la estrategia de marketing que cabe aplicar en un mercado concreto, previamente se hace necesario delimitar este. Si se especifican sus límites físicos, se obtienen mercados locales, nacionales o internacionales. También se pueden establecer sus límites a partir de las características de los consumidores o según el modo como adquieren o utilizan el producto. Este último tipo de límites es el que más fácilmente se puede ampliar.

2.7 Orientaciones estratégicas de las empresas

Las empresas más destacadas en las economías occidentales empezaron a adoptar los principios del marketing a partir de la segunda mitad del siglo XX. Antes de estas fechas, las orientaciones estratégicas de las empresas se hacían sobre la base de otras filosofías de negocio. De hecho, cabe distinguir hasta cuatro maneras diferentes de concebir la relación de intercambio y de aproximarse a los consumidores: la orientación de la producción, al producto, a las ventas y finalmente, al marketing.

En la medida en que las economías se van desarrollando y la competencia se intensifica, las empresas suelen modificar su orientación con el propósito de adaptarse adecuadamente a las nuevas condiciones. De este modo, suelen pasar de orientaciones a la producción, al producto y a las ventas, al marketing, con la que pretenden satisfacer las necesidades de los consumidores y asumir la responsabilidad social que se deriva de sus iniciativas comerciales.

El establecimiento de estas cuatro aproximaciones siguiendo un orden cronológico no implica que hoy en día todas las empresas hayan adoptado la última de ellas, lo que propugna una orientación al marketing. De hecho, hay empresas que, ya sea por las características específicas del mercado en el que actúan o por la estrategia corporativa que voluntariamente han establecido, se comportan según alguno de los modelos de negocio anteriores.

2.8 Ámbitos de aplicación del marketing

El nacimiento del marketing como disciplina ha estado vinculado a su aplicación en las empresas y, más concretamente, a los intercambios de carácter económico que éstas han realizado con los consumidores de sus productos. Sin embargo, las funciones del marketing no son únicamente aplicables en el ámbito de las organizaciones que actúan con la finalidad de lucro, sino que pueden ser desarrolladas también por muy variadas organizaciones e instituciones de nuestra sociedad. A grandes rasgos, podemos establecer tres ámbitos diferentes de aplicación del marketing: el marketing empresarial, el no empresarial y el ecológico”.

Para Rodríguez (2006), “se entiende por marketing empresarial al que llevan a cabo las organizaciones que buscan la maximización de sus beneficios mediante un proceso de intercambio que satisfaga las necesidades de los consumidores. Este ámbito de aplicación engloba, a su vez, diferentes modalidades de marketing que, atendiendo al público objetivo al que se dirigen y al tipo de producto que se comercializa, pueden clasificarse en: marketing de productos de consumo, marketing de servicios y marketing industrial.

Cuando en los años 70 los principios e instrumentos del marketing dejaron de ser utilizados exclusivamente por las empresas que se mueven para conseguir determinados beneficios económicos y empezaron a ser considerados por las organizaciones privadas que actúan sin

finalidad de lucro y por las instituciones públicas, para el desarrollo de las actividades que les son propias. A partir de entonces se empieza a aceptar que, además de los bienes y servicios, las ideas también pueden ser objeto de intercambio, lo que lleva al surgimiento del denominado marketing no empresarial. Este se ocupa de las iniciativas y los programas de marketing que se llevan a cabo sin una finalidad básica de lucro. En concreto, cabe distinguir hasta cuatro tipos de marketing no empresarial: de las instituciones no lucrativas, publico, social y político.

En los últimos años ha sido fuerte el incremento del interés de la ciudadanía por la protección del medio ambiente el que ha llevado a las empresas a contemplar los aspectos ecológicos en el diseño de sus estrategias de marketing, lo que ha dado lugar a iniciativas de marketing fundamentadas en el respeto al entorno ambiental a las que se conoce bajo la denominación de marketing ecológico, marketing verde o marketing medioambiental. Esta modalidad del marketing es llevada a cabo por aquellas organizaciones que, en la comercialización de sus productos, tratan de conseguir un impacto positivo en el medio ambiente o de disminuir los daños que su producción, distribución o consumo podrían provocar en el.

El marketing ecológico no es un nuevo marketing de causa social porque no debe fomentar, precisamente, la adopción de una idea o comportamiento ecológico y puede ser incorporado, además, desde cualquier ámbito de aplicación del marketing: las empresas pueden aplicarlo comercializando productos ecológicos y las organizaciones no empresariales, llevando a cabo acciones de marketing bajo la premisa de respeto al medio ambiente. Ahora se habla de marketing de servicios ecológicos, marketing industrial ecológico y marketing publico ecológico, entre otros”.

2.9 Contenido del plan de marketing

No todas las organizaciones contemplan exactamente los mismos aspectos en la elaboración de sus planes de marketing. Sin embargo, también es cierto que resulta muy apropiado el tener una idea acerca del contenido básico que debe tener un plan de mercadotecnia. No obstante, tal como lo sugiere Rodríguez (2006), “en líneas generales, suelen recoger los aspectos siguientes:

- Resumen ejecutivo
- Análisis de la situación

- Diagnóstico de la situación
- Objetivos del marketing
- Estrategia de marketing
- Programa de acciones
- Beneficios y pérdidas esperados

2.9.1 Resumen ejecutivo:

Se presenta una visión general y resumida de los contenidos del plan de marketing y, especialmente de los objetivos y las informaciones relevantes que se refiere a como se prevé alcanzarlos. También expresa claramente la contribución de los objetivos de marketing a la misión, los objetivos y las estrategias generales de la organización.

2.9.2 Análisis de la situación de la empresa:

Proporciona información acerca de la situación interna en la que se encuentra la organización y los productos, así como el modo en que la empresa se puede ver afectada por su entorno.

Diagnóstico de la situación: permite identificar las principales amenazas y oportunidades que plantea el entorno en la comercialización del producto, así como los puntos fuertes y débiles que tienen que ver con los recursos y las capacidades interna de la compañía. También es aconsejable ordenar las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de acuerdo a su grado de importancia.

2.9.3 Objetivos del marketing:

Recogen los propósitos que se quieren alcanzar con la comercialización del producto o la línea de productos que se considera en el plan de marketing. Suelen expresarse en términos de volumen de ventas, de cuota de mercado o de beneficios que hay que conseguir durante el período al que hace referencia el plan. Además, es preciso que estos objetivos estén en consonancia con los objetivos globales de marketing y con los objetivos generales de la empresa.

2.9.4 Estrategia del marketing:

Por su parte, reúne las directrices de marketing que se deberán seguir para conseguir los objetivos. Por una parte, se concretará a que público objetivo se dirige el producto y definirá los diferentes segmentos que lo componen a partir de sus características y de su comportamiento de compra. Además, se explicará cómo se adapta el producto a sus necesidades. También se debe determinar qué lugar o posicionamiento se desea que los consumidores asignen al producto en relación con la competencia, que ventajas competitivas se quieren desarrollar y en qué elementos del producto se fundamentará la diferenciación. En definitiva, se debe decidir un plan de juego en el que se defina como se van a utilizar los diferentes instrumentos de la mezcla de acciones propuestas (producto, precio, distribución y comunicación).

2.9.5 Programa de acciones:

Define las actividades que se van a emprender y las condiciones en las que estas se van a llevar a cabo. El plan de acciones debe reunir información acerca de las actividades que se pretenden llevar a cabo, la asignación de responsabilidades, la temporalización, el momento y duración de cada actividad, y el detalle del gasto aproximado que implica el llevar a cabo las acciones.

2.9.6 Beneficios y pérdidas esperados:

El plan de marketing debe proyectar los resultados económicos financieros que se esperan obtener al llevar a cabo las acciones previstas. Esta información se suele reunir en un presupuesto de ingresos, gastos y beneficios para el periodo al que se hace referencia en el plan.

Finalmente, el plan de marketing debe estipular cómo se van a medir los resultados que se logren y qué información se va a usar para comparar los resultados proyectados en un inicio con los que realmente se obtengan, lo que permitirá evaluar hasta qué punto se han cumplido los objetivos. También se debe determinar quiénes eran los responsables de llevar a cabo el seguimiento y el control del plan de marketing, y se debe asegurar que se va a disponer de los mecanismos correctores necesarios”.

Capítulo 3

3.1 Planteamiento del problema

En octubre del año 2001, un grupo de entusiastas empresarios guatemaltecos decide implementar un proyecto que venían planeando desde varios años, al que finalmente denominan Eurovent, S.A., dicho proyecto tuvo como objetivo crear una empresa dedicada a la fabricación de puertas y ventanas de un material que rompiera con los esquemas tradicionales. La idea central consistió en introducir en el mercado guatemalteco de la construcción las puertas y ventanas elaboradas a base de un material sintético denominado policloruro de vinilo, conocido como PVC, por sus siglas en inglés.

Los inicios de Eurovent, S.A., fueron promisorios, el mercado de la construcción tenía un ritmo de crecimiento incremental y la empresa pudo insertarse en las dinámicas sectoriales con suma facilidad. Como consecuencia de la depresión económica de los Estados Unidos, el nivel de ventas de la empresa empezó a estancarse y para finales del 2010, empezó a mostrar señales de retroceso. En los dos últimos años la empresa ha entrado en un significativo bache productivo. A pesar de contar con una amplia y acreditada cartera de clientes, la mayor parte de ellos han reducido sus operaciones a su mínima expresión, razón por la cual, los accionistas de Eurovent, S.A., se han visto obligados a reflexionar en torno al futuro de la empresa.

¿En dónde pueden estar las posibles salidas a la actual etapa de estancamiento en que se encuentra la empresa? Una vez identificadas esas opciones de salida, surgieron nuevas inquietudes, entre ellas ¿Cuáles de estas salidas son viables? ¿Cuánto va a costar su implementación? ¿Cuánto tiempo va a tomar implementarlas? ¿Qué va a pasar cuando la crisis sea superada y el sector de la construcción se vuelva a reactivar? ¿Cómo mantener un contacto permanente con nuestra cartera de clientes? ¿Cuántos de ellos van a sobrevivir a la crisis actual?

Producto de tales reflexiones, pero sobre todo de las respuestas que entre ellos fueron encontrando; decidieron salir a buscar nuevos clientes. Para ello han planteado dos supuestos: el primero asociado a la idea que la depresión en el sector construcción es temporal y por lo tanto

se debe mantener una presencia constante con los clientes tradicionales, es decir las grandes empresas dedicadas a la construcción de viviendas modernas.

El segundo se asocia a la idea que hay un segmento significativo de la sociedad guatemalteca si bien no forma parte activa del sector construcción, constantemente se preocupa por las mejoras a nivel de vivienda, y muchas de esas mejoras se enfocan en la modernización de puertas y ventanas.

Para cumplir con los ingresos de ventas esperados, a pesar de los inconvenientes anteriormente mencionados, de una manera coherente y estructurada, surge la siguiente interrogante:

¿Qué estrategia debería Eurovent, S.A. implementar para incrementar su participación en el mercado y generar lealtad en los clientes?

3.2 Objetivos

General:

Desarrollar un plan de marketing para la empresa Eurovent, S.A., que le permita mantener e incrementar la cartera de clientes.

Específicos:

1. Medir la situación y tendencias actuales de la empresa y el mercado.
2. Detectar oportunidades que pueda aprovechar la empresa.
3. Implementar planes de acción dirigidos a la estrategia de marketing.



3.3 Alcances

La investigación se realizó en el área de ventas de la empresa Eurovent, S.A., durante los meses de diciembre 2012 a marzo de 2013. En este proceso se procuró conocer las expectativas del presidente y vicepresidente de la empresa, así como las necesidades de comercialización desde el punto de vista mercadológico.

3.4 Límites

No se pretendió entrar a estrategias administrativas y financieras por normas de seguridad de la empresa. El trabajo procura mostrar una alternativa de solución para conservar e incrementar la cartera de clientes de la empresa; esta última será la que al final decida la implementación o no de las herramientas propuestas.

3.5 Metodología

Para efectos del presente estudio se utilizó una investigación de tipo descriptiva, que consistió en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

3.5.1 Sujetos:

Por ser las personas con mayor experiencia y capacidad en la toma de decisiones, formó parte del presente estudio, los siguientes sujetos:

Sujeto 1

Presidente junta directiva: inversionista, de sexo masculino. Comprende el rango de edad entre los 55 y 60 años.

Sujeto 2

Vice Presidente: Personas con estudios a nivel universitario, de sexo masculino, con experiencia en el gestión empresarial. Comprenden el rango de edad entre los 25 y 60 años.

3.5.2 Instrumentos

Se trabajó con base en la metodología de la entrevista por medio de cuestionarios con preguntas abiertas. En este proceso hubo varias reuniones con los entrevistados para ir atendiendo las diferentes dudas que surgieron durante el proceso de investigación.

Otra parte de dicho proceso fue la observación directa del funcionamiento de la empresa, para complementar y validar la información proporcionada por los entrevistados.

3.5.3 Procedimiento

Con base en el análisis de la observación y las entrevistas se elaboró el análisis -FODA- y se verificó el mismo con las entrevistas puntuales, de allí surgió el entender del funcionamiento de la empresa. Estas acciones facilitaron identificar la problemática que está atravesando la empresa Eurovent, S.A.

Cuadro No. 2
Cronograma de Procedimientos

No.	Descripción	Fechas		Cronología													
		Inicio	Cierre	Jun-12	Jul-12	Ago-12	Sep-12	Oct-12	Nov-12	Dic-12	Ene-13	Feb-13	Mar-13	Abr-13			
1	Se seleccionó el tema a investigar tomando en cuenta la problemática en la que Eurovent, S.A. se encuentra.	15/06/2012	30/06/2012														
2	Se solicitó autorización a la empresa para la realización de la práctica	30/06/2012	15/07/2012														
3	Se elaboró el planteamiento del problema y los objetivos a los que se quiere llegar con el proyecto																
4	Con base a los resultados de la revisión de literatura, resultados de entrevista y observaciones de campo se formuló el plan de marketing que se describe en la sección de resultados.																
5	Posteriormente la propuesta de la elaboración del Plan de Marketing fue sometida a la consideración de los miembros de Junta Directiva que han acompañado este proceso.																
6	Se analizaron e incorporaron al documento las sugerencias, y a partir de ello se dio inicio a la redacción del presente informe.																

Fuente: Elaboración propia, año 2013

Capítulo 4

4.1 Presentación, análisis e interpretación de resultados

4.1.1 Entrevista con el Presidente de Eurovent, S.A.

PREGUNTA	RESPUESTA
1. ¿La empresa cuenta con un plan y estrategias que establezca el rumbo del servicio al cliente?	No, actualmente no se hace de forma estandarizada y se realiza de acuerdo al método de cada vendedor.
2. ¿Cómo evalúa la empresa o determina si un cliente está satisfecho con la forma en que fue atendido?	No hay evaluación, solo se observa si el cliente regresa o no.
3. ¿El cliente tiene fácil acceso a los productos y servicios de la empresa?	No, porque no se tiene una estrategia de publicidad, no hace publicidad, solo se tiene la fábrica y fuerza de ventas.
4. ¿Tiene un plan de marketing?	No, solo se hace de acuerdo al criterio del vendedor.
5. ¿Considera que actualmente es lo suficientemente competitivo en el área de atención a los clientes?	No, porque no hay monitoreo de los mismos.
6. ¿Cree usted que actualmente la empresa cuenta con el conocimiento y las herramientas suficientes para desarrollar adecuadamente su actividad y ofrecer los productos?	No, porque las estimaciones solo se hacen en función a los índices financieros y no con respecto a la satisfacción del cliente.
7. ¿Qué estrategias maneja la empresa en lo referente a la atención al cliente?	No cuenta con estrategias en esta área.
8. ¿La información brindada al cliente por su compra es adecuada?	Si, se tienen vendedores con experiencia y aptitud en el campo.
9. ¿Qué estrategias manejan para garantizar la calidad del servicio al cliente?	No se tiene, se confía en la habilidad del vendedor
10. ¿Existen muchas barreras para efectuar cambios en el servicio al cliente?	No, si se tiene un proceso estructurado.
11. ¿Existe alguna capacitación para que el personal brinde al cliente un servicio amable?	No, porque no se había pensado en ello.
12. ¿Cómo definiría el servicio que se presta actualmente en la empresa?	Bueno, porque se tiene una participación alta en el mercado.
13. ¿Cree usted que el servicio al cliente tiene repercusión en las ventas de la empresa? ¿Por qué?	Si, porque de la satisfacción en todos los sentidos del cliente, dependerá su predilección o no.

4.1.2 Entrevista Vice Presidente Eurovent, S.A.

PREGUNTA	RESPUESTA
1. ¿La empresa cuenta con un plan y estrategias que establezca el rumbo del servicio al cliente?	No, se ha observado la necesidad del mismo, pero no se ha tomado el tiempo para elaborarlo.
2. ¿Cómo evalúa la empresa o determina si un cliente está satisfecho con la forma en que fue atendido?	Se asume satisfacción si no hay reclamos, nuestros productos son de alta calidad.
3. ¿El cliente tiene fácil acceso a los productos y servicios de la empresa?	Sí, por la fácil localización de nuestra fábrica.
4. ¿Tiene un plan de marketing?	No, los vendedores tienen metas que cumplir.
5. ¿Considera que actualmente se es lo suficientemente competitivo en el área de atención a los clientes?	No, necesitamos conocer más a nuestros clientes porque la competencia se acerca a ellos.
6. ¿Cree usted que actualmente la empresa cuenta con el conocimiento y las herramientas suficientes para desarrollar adecuadamente su actividad y ofrecer losa productos?	Sí, cuenta con los productos pero no se ha realizado más esfuerzos por acercarnos al cliente, siempre hemos confiado en la calidad e innovación de nuestros productos, pero la competencia está mejorando en este campo.
7. ¿Qué estrategias maneja la empresa en lo referente a la atención al cliente?	Entregar productos de calidad
8. ¿La información brindada al cliente por su compra es adecuada?	No, debe ir más allá de solo entregar el producto.
9. ¿Qué estrategias manejan para garantizar la calidad del servicio al cliente?	Entregar productos de calidad en el tiempo pactado.
10. ¿Existen muchas barreras para efectuar cambios en el servicio al cliente?	No, se necesita implementar cambios urgentes
11. ¿Existe alguna capacitación para que el personal brinde al cliente un servicio amable?	No, porque no se tienen plan para desarrollarlo.
12. ¿Cómo definiría el servicio que se presta actualmente en la empresa?	Bueno porque entregamos productos de calidad pero hace falta una mejor atención.
13. ¿Cree usted que el servicio al cliente tiene repercusión en las ventas de la empresa? ¿Por qué?	Sí, porque hay muchos clientes que prefieren una atención más personalizada.

Los clientes de la empresa obtienen productos de calidad pero no existen métodos o estrategias del servicio que permitan la total satisfacción del cliente como se observa en las respuestas de las preguntas cinco, siete, ocho, nueve y doce de la entrevista al presidente y vicepresidente de Eurovent. S.A., en donde responden que se enfocan en la calidad pero no en el servicio.

Eurovent. S.A., no cuenta con planes, estrategias o herramientas que le permitan atraer clientes a través del buen servicio como se observa en las preguntas uno, dos, cuatro y trece de la entrevista al presidente y vicepresidente de Eurovent. S.A.; en las que manifestaron que no se cuenta con herramientas de mercadotecnia en el servicio al cliente.

La empresa no cuenta con planes, estrategias o herramientas que le permitan el desarrollo como se observa en la pregunta seis de las entrevistas en la que expone que no se han hecho esfuerzos por realizar los planes de mercadotecnia del servicio al cliente; por lo que no tiene un documento escrito del plan de marketing.

En la respuesta de la pregunta tres se evidencia que el canal de comunicación es deficiente; por que el Presidente y Vicepresidente opinan que no se hace publicidad y asocian canal de comunicación con accesibilidad geográfica de la fábrica respectivamente.

En las respuestas de las preguntas diez y once; se evidencia el desconocimiento de las diferentes modalidades del marketing, especialmente del marketing de servicios y no han planificado la implementación del mismo, ni definido el indicado, según exponen los entrevistados por desconocer las diferentes modalidades.

4.2 Cronograma de la práctica empresarial dirigida –PED-

A continuación se detalla de forma esquematizada las actividades que se desarrollaron para realizar la evaluación integral de empresa, el diagnóstico organizacional, así como la definición del área crítica a combatir dentro de Eurovent, S.A.

En los cronogramas siguientes se establecen los periodos o fechas empleados para el desarrollo de la propuesta de solución a la problemática de la institución.

Cuadro No. 5
Cronograma de la práctica empresarial dirigida

No.	Descripción		abr-12				may-12				jun-12				jul-12				ago-12				sep-12				oct-12				nov-12											
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
1	Análisis Preliminar	P	█																																							
		R	█																																							
2	Estudio de resultados	P	█																																							
		R	█																																							
3	Determinación de Alternativas	P																													█											
		R																													█											
4	Selección de Alternativa	P																																					█			
		R																																					█			

No.	Descripción		dic-12				ene-13				feb-13				mar-13				abr-13				may-13				jun-13				jul-13			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
5	Elaboración de propuesta	P	█																															
		R	█																															
6	Cabildeo de propuesta	P									█																							
		R									█																							
7	Socialización del Plan	P													█																			
		R													█																			

En el cronograma siguiente se establecen el periodo de tiempo necesario para la implementación adecuada de la propuesta desarrollada en la práctica empresarial dirigida. El periodo se descompone en meses y semanas lo cual sirve de guía a los directivos de la empresa para llevar a cabo la ejecución de las actividades de mejora planteadas en este documento.

No.	Descripción		ago-13				sep-13				oct-13				nov-13				dic-13				ene-14				feb-14			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
8	Sensibilización de necesidad empresarial	P	■	■	■	■																								
		R																												
9	Recontratación del personal	P									■	■	■	■																
		R																												
10	Puesta en marcha	P													■	■	■	■												
		R																												
11	Determinación de resultados	P																	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		R																												
12	Análisis de resultados	P																		■		■		■		■		■		■
		R																												
12	Retroalimentación	P																	■		■		■		■		■		■	
		R																												

Conclusiones

La propuesta de trabajo diseñada para Eurovent, S.A. en el presente documento de PED desarrolla un plan de marketing enfocado a incrementar la cartera de clientes de la organización.

1. La labor de investigación realizada permite tener un panorama del mercado a futuro, tomando como referencia sensibilidad de campo e información proveniente de la Cámara de la Construcción a través de los medios de información escritos.
2. A través del análisis del entorno y el desarrollo de la matriz FODA se observó que: el crecimiento del mercado de la construcción viene en alza, y esto aunado a la intención de mejora en la estrategia de servicio a los clientes redundará a favor del logro de los objetivos de ventas de EUROVENT, S.A.
3. Dentro de la propuesta de solución a la problemática se estableció el desarrollo de acciones estratégicas de marketing enfocadas incrementar la cartera de clientes y generar lealtad en los clientes que ya se poseen, a través de la implementación de seminarios de capacitación y concientización adecuados a lo que se persigue.

Propuesta de mejora

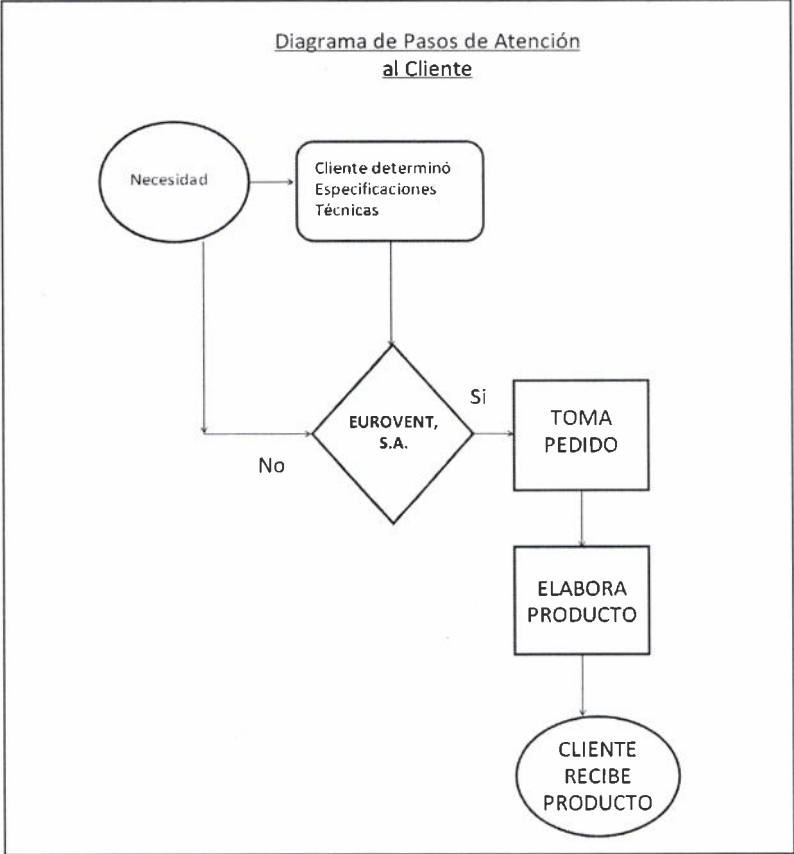
Con la implementación de un plan de marketing de servicios, Eurovent. S.A. mejorará la prestación de servicios a sus clientes y así afianzará su presencia en el mercado de las puertas y ventanas de PVC. Con la elaboración de dicho plan se pretende conseguir los mejores resultados de acuerdo con las circunstancias de la construcción y necesidades del grupo meta. Así mismo este plan tiene como objetivo primordial la captación de nuevos clientes.

Plan de marketing de servicios para la empresa Eurovent. S.A.

Antecedentes: El siguiente plan de marketing fue elaborado con el propósito de ser una herramienta para el mejoramiento en su actividad comercial. La planificación tiene una marcada connotación del marketing de servicios hacia las necesidades que la organización presenta y la naturaleza de sus funciones.

La calidad es un factor asequible, ya que puede medirse objetivamente a través de métodos estadísticos y verificarse constantemente por una serie de propiedades estimadas como indispensables en la producción de puertas y ventanas de PVC.

La empresa opera con base en pedidos, los cuales obedecen a especificaciones particulares para cada uno de los clientes, lo cual permite que cada relación con ellos sea diferente y única. El cliente contrata el servicio y la empresa se encarga de cumplir con los compromisos asumidos.



Fuente: Elaboración propia, año 2013

Siendo el punto de partida las especificaciones técnicas de lo que el cliente requiere, se establecen las líneas estratégicas de atención al mismo y los productos que se fabrican en Eurovent, S.A., se basan en la comprensión de sus necesidades, lo que determina el éxito o fracaso de dichas estrategias.

Contenido del plan de marketing de servicios para la empresa Eurovent, S.A.

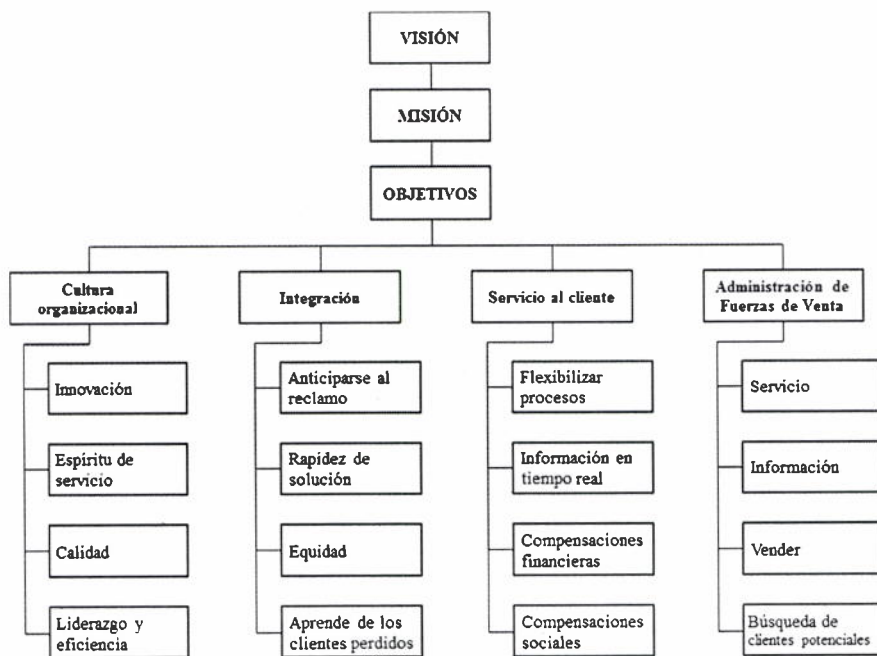
- 1) Misión: Somos fabricantes líderes de productos de PVC de alta calidad para el mercado comprometidos con el servicio y la eficiencia.
- 2) Visión: Ser un grupo industrial consolidado, responsable y de crecimiento sostenido en el mercado guatemalteco, sirviendo y cuidando a nuestros clientes a través de un liderazgo basado en el servicio y en la elaboración de nuestros productos.
- 3) Objetivos:
 - a. Fortalecer la imagen de la empresa en el mercado objetivo, con un posicionamiento basado en la óptima calidad de todos los productos que se generan.
 - b. Desarrollar una cultura organizacional orientada al servicio.
 - c. Establecer un sistema de servicio eficaz, el cual permita dar seguimiento a los niveles de satisfacción de los clientes y así mismo contribuya a lograr clientes fieles a los servicios que presta Eurovent, S.A.
 - d. Incrementar los niveles de ventas en la organización en un 14% para que ésta pueda continuar en constante crecimiento.
 - e. Aumentar el nivel de crecimiento continuo de las utilidades en un 12% a partir del 2016.
- 4) Estrategia de marketing de servicios

Analizados los aspectos relacionados con los procesos productivos y especialmente los procesos de índole mercadológica, administrativas y establecido las causas de sus deficiencias, se proponen las siguientes estrategias de marketing de servicios:

- Cultura organizacional de servicio: un elemento clave en este proceso lo constituye el aspecto personal que debe caracterizar a los servicios que se presten en la empresa. La cultura organizacional es un factor clave en todos los procesos y debe ser orientada al servicio, mediante una adecuada administración del personal, la cual debe estar basada en prácticas efectivas de integración.
- Integración al servicio: es necesario orientar las funciones de la empresa mediante la implementación de una filosofía de servicio, la cual debe asumirse como el eje fundamental en el desarrollo de un plan de marketing eficaz.
- Servicio al cliente: esta estrategia se utilizará para fortalecer el desempeño del personal enfocado a mejorar la calidad del servicio prestado, garantizando clientes satisfechos. Para ello es necesario utilizar un programa de monitoreo constante, dicho programa pretende estimar las expectativas logradas con el servicio que se presta, que este a su vez contribuya generando información continua y actualizada acerca de las necesidades de los clientes. La utilización de estrategias de fortalecimiento y recuperación del servicio contribuirá a reparar las fallas, logrando un mayor acercamiento con el cliente y este redundará en el fortalecimiento de las relaciones comerciales, mediante un enfoque relacional que determine prioridades y compensaciones para todos los clientes de Eurovent, S.A., pero sobre todo para aquellos que representan los mayores volúmenes de ventas de la empresa.
- Administración de la fuerza de ventas: es necesario promover el desarrollo y fortalecimiento del equipo de ventas, mediante un proceso de gestión administrativa que garantice negociaciones exitosas con los clientes. Lo anterior implica contar con un nuevo esquema organizativo en el departamento de ventas, la dotación de herramientas técnicas y cognoscitivas al personal responsable de contactar a los clientes, la creación de un nuevo paquete de incentivos al personal involucrado en las ventas, en una utilización eficiente de los otros aspectos relativos a la promoción de la empresa y, sobre todo, una permanente supervisión del desempeño laboral, con el propósito de promover el desarrollo del equipo de ventas y el alcance de sus objetivos.

Ilustración No. 3
Diagrama del plan de marketing

A continuación se detalla de forma esquematizada el contenido del plan de Marketing de servicios para la empresa Eurovent, S.A., en el cual se enumeran la Misión, Vision y Objetivos sobre los que se fundamentarán los 4 ejes del Plan de marketing de servicios a desarrollar.



Fuente: Elaboración propia, año 2013

A) Cultura organizacional

Para que exista una filosofía de servicio en la empresa, esta deberá implementar valores organizacionales bajo esa orientación, los cuales deben darse a conocer a toda la empresa.

La organización ya cuenta con una serie de valores tomados como preferidos y aceptados a nivel directivo; sin embargo, su inclinación es específica a mantener una calidad en los procesos. Para ello es necesario desarrollar valores orientados al servicio que la organización debe adoptar como parte de la estrategia de marketing de servicio:

- 1) Innovación
- 2) Espíritu de servicio
- 3) Calidad
- 4) Liderazgo
- 5) Eficiencia

El comportamiento organizacional de la empresa se desvincula con su relación activa y positiva ante el servicio y la calidad que se requiere para cumplir con las expectativas del cliente.

La empresa debe orientar la cultura hacia el servicio, de tal forma que el personal en general cumpla con las expectativas en el desarrollo de sus funciones de manera eficaz y eficiente; con las cuales pueda proveerse de personal capaz de cumplir con los requerimientos de la empresa que busquen la identificación de los mismos con los objetivos y valores de la empresa.

Cuadro No. 6

Cronograma de desarrollo orientado a la cultura de servicio al cliente

(Cantidad de participantes: 29 personas)

Cultura de Servicio	Responsable	Ene-14				Feb-14				Mar-14				Abr-14				May-14										
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4							
1 Sensibilización a la gerencia y gerencia media sobre el servicio al cliente y solicitar acciones puntuales al respecto.	Junta Directiva	█																										
2 Gerentes medios y jefes de área realizarán programa de sensibilización e implementación en temas de servicio al cliente	Gerencia General		█	█	█																							
3 Sensibilización al personal en forma general	Jefes de área					█	█	█	█																			
4 Socialización y sensibilización de programa integración de servicio	Jefes de área									█	█																	
5 Analizar datos y determinación de alternativas individualmente	Gerencias de área											█	█															
6 Alinear los procesos actuales hacia el servicio al cliente	Gerencias de área														█	█	█	█										
7 Monitoreo de satisfacción del servicio al cliente	Gerencia																											█

Fuente: Elaboración propia, año 2013

B) Integración al servicio

Prácticas de integración del servicio

Actualmente para Eurovent, S.A. es muy usual incurrir en impuntualidad durante las entregas de los productos. Esta es una situación que genera insatisfacción al cliente y ocasionalmente puede deteriorar las relaciones con el mismo. Por ello es importante contar con estrategias de recuperación del servicio que permitan a la organización contar con acciones de respuesta a la inconformidad generada.

En la mayor parte de los casos, la inconformidad del cliente se hace notar; porque los atrasos de los productos contratados afectan su propia planificación. No solamente en un escenario de impuntualidad, sino cualquier probable falla del proveedor de servicios; ya que, incluso, si el cliente obtiene sus productos a tiempo, pero no poseen los requerimientos de calidad deseados, simplemente no va a aceptar el producto y consecuentemente tendrá retrasos para cumplir con sus propias obligaciones. La empresa es en cierta medida responsable de la imagen que el cliente quiere proyectar hacia su propio mercado.

Por lo anterior se deberán implantar las siguientes acciones:

- **Anticiparse al reclamo:** en relación a la impuntualidad, Eurovent, S.A. puede estimar con anticipación su incapacidad para cumplir un pedido en el tiempo fijado por el cliente; por lo cual el vendedor o persona que cerró la negociación tiene por obligación informar al cliente acerca del inconveniente y pactar una nueva fecha o entregas parciales, dependiendo la urgencia del servicio.
- **Rapidez de resolución:** se debe tener claro que al cliente no le interesa las razones que la empresa aboga en respuesta a su reclamo, para él son excusas y lo que desea es una solución a la menor brevedad posible.

- Equidad: la empresa en ningún momento debe hacer caso omiso a las quejas de los clientes. Debe darle seguimiento hasta lograr un resultado satisfactorio para ellos. Los hábitos de cortesía del personal son cruciales para garantizar la seguridad en los clientes y generar mejores resultados en su disposición y actitud futura con relación a la organización.
- Aprender de los clientes perdidos: ésta es una situación que la empresa debe considerar en correspondencia a las causas que provocaron que clientes importantes prefirieran a otros proveedores. Reparar las fallas cometidas es la base de un sistema de retroalimentación que permite trabajar para evitar dichas situaciones o hacer menos probable su ocurrencia.

Cuadro No. 7

Cronograma de implementación de integración del servicio

Integración del Servicio	Responsable	Ene-14				Feb-14				Mar-14				Abr-14				May-14				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Monitoreo del modelo de atención al cliente actual	Outsourcing	■	■																		
2	Analizar datos y determinación de alternativas	Outsourcing			■	■																
3	Autorización de Gerencia y Junta Directiva	Gerencia General					■															
4	Socialización y sensibilización de programa integración de servicio	Gerencia General						■	■													
5	Implementación de equipo y herramientas necesarias	Gerencias de área								■	■	■										
6	Alinear los procesos actuales hacia el servicio al cliente	Jefes de área												■	■	■	■					
7	Monitoreo de satisfacción del servicio al cliente	Gerencias de área																		■	■	■

Fuente: Elaboración propia, año 2012

C) Servicio al cliente

Construcción de relaciones con el cliente

Parte de las estrategias del marketing de servicios y específicamente en lo que se refiere a servicio al cliente es la utilización del marketing de relaciones, cuyo objetivo es mantener una cartera de clientes rentable y sólida.

El beneficio de mantener una relación comercial exitosa es recíproco. Para ambas partes significa un ahorro de costos, aumenta la confianza y certeza, se crean nuevos nexos, y se produce una integración exitosa.

Eurovent. S.A., tiene una cartera definida de clientes que producen prácticamente la totalidad de sus ingresos. No obstante, al analizar el valor actual es fácil tomando como referencia las ventas, pero si se tomará la suma de todas las negociaciones cerradas con determinado cliente, la rentabilidad que ha representado para la empresa, los servicios adicionales que suscita y el impacto organizacional como generador de crecimiento en la empresa; la trascendencia financiera presentaría mejores números.

Por lo anterior es necesario contar con prácticas destinadas a construir y mantener relaciones comerciales con los clientes; entre las cuales se implantarán las siguientes:

Priorizar la calidad: esto no significa en ningún momento que al resto de los clientes se les vaya a proporcionar servicios de inferior calidad; si no aplicar medidas más estrictas de control en los mejores clientes.

- ✓ Flexibilizar los procesos: la empresa en algunas medidas debe adaptarse o ceder a algunas especificaciones que ante otros clientes se negaría. Esto se refiere a características especiales de empaque y embalaje, cambios de dirección de entrega, permanecer en listas de espera, proporcionar bodega provisionalmente, entre otros.

- ✓ Información en tiempo real: es beneficioso que el cliente pueda informarse del estado de sus pedidos. Se sugiere la utilización de algún tipo de software, que mediante clave de acceso vía internet, el cliente pueda proveerse de los datos en relación al estado de los productos solicitados.
- ✓ Compensaciones financieras: los clientes mostrarán mayor lealtad a la empresa si esta ofrece beneficios financieros que otro competidor difícilmente aceptaría. La organización puede evaluar los casos de algunos clientes y ampliarles el período de crédito, negociar y fraccionar pagos, mantenerles los precios para determinados parámetros de volumen, mantener precios en cotizaciones por más tiempo y/o efectuar descuentos en caso de atraso.
- ✓ Compensaciones sociales: mantener una relación con los clientes significa también compartir en un ambiente de confianza. Concretar una negociación en un restaurante de moda puede ser muy bien recibido por el cliente; recibir algún regalo funciona de la misma manera. Hay que tomar en cuenta que cuando se refiere a obsequiar es mejor utilizar una especialidad publicitaria, es decir, un objeto con el logotipo de la empresa, ya sea grabado o impreso. En Guatemala las características culturales hacen que este tipo de compensaciones sean tomadas de buena manera. En otros países debe analizarse el contexto socio cultural antes de proceder de esta manera.

Debe ponerse especial cuidado con el representante del cliente con el cual se hará este trato, tomando en cuenta que el servicio es prestado a una empresa. El invertir recursos en concretar una relación de confianza con una persona en lugar de la empresa, es un error grave y su consecuencia puede observarse si en un futuro el cliente corta relación laboral con su encargado de compras o proveeduría. Los lazos de amistad no deben ser confundidos con las relaciones comerciales; porque también puede ocurrir de forma inversa, que el vendedor de la empresa finalice su relación laboral y se lleve con él a su cliente. Por lo anterior; la imagen de la empresa es la que debe estar siempre presente en este tipo de prácticas de alguna manera debe ser también enfocada hacia la imagen y conveniencia de su cliente.

Cuadro No. 8

Cronograma de implementación de servicio al cliente

Servicio Al cliente	Responsable	Ene-14				Feb-14				Mar-14				Abr-14				May-14				Jun-14				Jul-14			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1 Monitoreo del Modelo de atención al cliente actual	Outsourcing																												
2 Tiempo de espera en la realización de otros procesos	Gerencias de area																												
3 Alinear los procesos actuales hacia el servicio al cliente	Gerencias de area																												
4 Flexibilizar los procesos y adaptarse a especificaciones especiales de empaque y embalaje, cambios de dirección de entrega, permanecer en listas de espera.	Gerencias de area																												
5 Información en tiempo real implantación de software, que mediante clave de acceso vía internet, el cliente pueda proveerse de los datos en relación al estado de los productos solicitados.	Gerencias de area																												
6 Compensaciones financieras evaluar los casos de algunos clientes y ampliarles el periodo de crédito, negociar y fraccionar pagos, mantenerles los precios determinados para parámetros de volumen, mantener precios en cotizaciones por más tiempo, y/o efectuar descuentos en caso de atraso.	Gerencia General																												
7 Elaboración de proceso de entrega de compensaciones sociales con logotipo de la empresa	Gerencias de área																												

Fuente: Elaboración propia, año 2012

Para una entidad que pretende impactar en el mercado de las puertas y ventanas elaboradas a base de PVC, el contar con un equipo de ventas capaz, responsable y experimentado, genera mayores probabilidades de cerrar con éxito las negociaciones. La venta de este tipo de productos no se logra únicamente con llamadas, visitas y ofrecimientos subjetivos. Para ser exitoso en este campo, los vendedores deben tener un conocimiento técnico apropiado que permita generar un debate de altura en los términos que plantee el potencial cliente e incluso, en determinados casos, asesorarle para que obtenga una máxima satisfacción a sus demandas.

Entre las actividades que la fuerza de ventas de la empresa debe considerar primordiales son:

- Servicio: los vendedores deberán dar siempre una atención personalizada con cada uno de sus clientes, facilitándoles detalles técnicos o sugiriendo alternativas a las especificaciones de la negociación; siempre teniendo como eje las necesidades y requerimientos de calidad del cliente.
- Información: es la comunicación que se genera en dos vías, la primera es informar al cliente de todo lo concerniente a sus pedidos, de acuerdo a las inquietudes del mismo; la segunda vía de comunicación es reunir información para retroalimentar y mejorar los procesos de comunicación empresa – cliente.
- Vender: tener un acercamiento constante con los clientes es una estrategia propicia para atraer nuevos pedidos a la empresa. Las llamadas periódicas, visitas regulares y el contar con una serie de herramientas de demostración y presentación de productos son un apoyo para realizar dicha función.
- Búsqueda de clientes potenciales: la fuerza de venta debe aprender a administrar su tiempo entre la atención que se brinda a la cartera actual de clientes y la búsqueda incesante y permanente de nuevos clientes. Esta fuerza de venta, también deberá participar en la toma de decisiones acerca de cómo atender las prioridades de sus clientes, en caso se produzcan cuellos de botella en los procesos productivos de la empresa, a manera de encontrar una solución viable que no afecte negativamente el servicio proporcionado.

Tamaño de la fuerza de ventas

Actualmente la mayoría de los vendedores realizan la tarea de cotizar trabajos. Esto absorbe tiempo innecesariamente, tomando en cuenta que la empresa cuenta con una persona destinada a atender esta función, el tiempo que el vendedor invierte en cotizar puede ser aprovechado en la atención de un cliente, realizar visitas a potenciales clientes o en otras actividades relacionadas con las ventas.

Es necesario que en Eurovent. S.A., duplique su fuerza de ventas, se regionalice el territorio y se deje de realizar este tipo de traslape de funciones, de tal forma que la unidad destinada a realizar las cotizaciones se encargue de ese trabajo. Lo anterior de ninguna manera intervendrá en las técnicas de renta, ya que cada vendedor deberá solicitar la elaboración de la cotización y además de las especificaciones del trabajo, tomará decisiones acerca del porcentaje de utilidad para cada cliente o trabajo.

Estructura de la fuerza de ventas sugerido

Todas aquellas empresas que no tienen estructurada su fuerza de ventas, no son capaces de identificar el tipo de clientes que atiende determinado vendedor, o cuáles son los tipos de servicios que desarrollan una persona y cuales servicios ofrece otra. La inexistencia de esa estructura genera dos tipos de conflictos:

- Un cliente potencial con características atractivas para el desarrollo de la empresa no es visitado por desacuerdos internos acerca de a quien le corresponde atenderlo.
- El dejar de visitar a un cliente porque se parte del supuesto que le pertenece a un vendedor específico, aunque éste tenga un largo período de tiempo sin atender dicha cuenta.

Una posibilidad de atender este tipo de inconvenientes consiste en trabajar con base en una distribución territorial. En este caso se parte del supuesto que la organización no se limita a atender clientes del mercado local, sino que tiene una expansión a varios países de la región.

Ilustración No. 4
Organigrama de la fuerza de ventas



Fuente: Elaboración propia, año 2013

Tamaño de la fuerza de ventas

Se observó que la empresa cuenta con 3 vendedores, cantidad insuficiente para atender la demanda potencial, asimismo se atiende inadecuadamente por atender al siguiente cliente, por lo que la fuerza de ventas debe duplicarse y de ahí iniciar con los estudios para incrementar la fuerza de ventas de acuerdo al volumen de trabajo.

El tamaño adecuado para atender de forma eficaz y eficiente a los clientes de Eurovent. S.A. es de 6 vendedores debidamente capacitados, de los cuales ya se cuenta con 3 vendedores, debiendo contratar 3 personas más. Debido a que se necesita elevar el nivel de crecimiento de ventas anuales y mantener los costos, deberán contratarse bajo las condiciones actuales de salario mínimo, bonificaciones de ley y comisiones. Lo anterior tiene un costo anual de aproximado de Q 100,200.00 más comisiones.

Cuadro No. 9
Costo anual de la fuerza de ventas a contratar (1er. año)

Concepto	Referencia	Vendedor 1	Vendedor 2	Vendedor 3	TOTAL
Salario mínimo Mensual	Q2,171.75	Q26,061.00	Q26,061.00	Q26,061.00	Q78,183.00
Bonificación	Q250.00	Q3,000.00	Q3,000.00	Q3,000.00	Q9,000.00
Bono 14	Q1,085.88	Q1,085.88	Q1,085.88	Q1,085.88	Q3,257.63
Aguinaldo	Q2,171.75	Q2,171.75	Q2,171.75	Q2,171.75	Q6,515.25
Vacaciones	Q1,085.88	Q1,085.88	Q1,085.88	Q1,085.88	Q3,257.64
Total		Q33,404.51	Q33,404.51	Q33,404.51	Q100,213.52

Fuente: Elaboración propia

Supervisión de la fuerza de ventas

Para que pueda existir una supervisión eficiente de la fuerza de ventas es necesario que se apliquen los siguientes parámetros de control:

Cuadro No. 10
Parámetros de control para eficientar la supervisión

Descripción	Parámetros de Control para eficientar la supervisión:
Uso eficiente del tiempo de venta.	Cada vendedor deberá dedicar un mínimo de 15 minutos en la atención de un cliente y un máximo de 30, debiendo anotar en su bitácora de visitas el tiempo ocupado en cada una de ellas.
Uso eficiente de las herramientas de venta	El Supervisor de ventas proporcionará a cada uno de los vendedores los materiales necesarios de acuerdo a la bitácora de visitas, los cuales deberá entregar al cliente.
Cumplimiento de las visitas programadas	El Supervisor de ventas velará por el cumplimiento de las visitas programadas en la bitácora diariamente.
Cumplimiento de las metas de venta	El Gerente de Comercialización determinará las metas de venta, realizará el seguimiento semanal y el cumplimiento mensual.
Mantenimiento de relaciones comerciales	El Supervisor de ventas decodificará la base de datos de los clientes, establecerá comunicación con los que no reportan ventas y concretará citas.
Observancia de normas y procedimientos.	El Gerente de Comercialización es el responsable de velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos debiendo para ello mantener la comunicación y retroalimentación con la fuerza de ventas.

Fuente: Elaboración propia, año 2013

En todo caso, se debe tener la certeza plena de que la fuerza de ventas está cumpliendo a cabalidad con todas y cada una de los parámetros listados anteriormente. La empresa debe contar con mecanismos de evaluación del desempeño de los vendedores para dar seguimiento al que hacer de esta fuerza de ventas, la asistencia del Subgerente de Comercialización además de las tareas ya establecidas realizará las siguientes funciones:

- Control de visitas realizadas diariamente, para lo cual se establecerá la bitácora del vendedor.
- Control de materiales entregados por vendedor, a través de muestras entregadas a los vendedores de acuerdo a la programación de visitas.
- Coordinar la agenda de visitas: El Supervisor de ventas coordinará la agenda individual de visitas diarias de cada uno de los vendedores.
- Seguimiento y contacto a los clientes postventa: El supervisor de ventas realizará aleatoriamente llamadas telefónicas a los clientes, por lo menos 2 de cada una de las bitácoras por vendedor, diariamente.

Plan de incentivos adicionales a la fuerza de venta

Para estimular a la fuerza de ventas en la construcción de relaciones exitosas y permanentes con los clientes, como parte del programa de motivación por objetivos, se recomienda la utilización de premios, atendiendo a los siguientes aspectos:

- 12 bonos en electrodomésticos por promoción de un cliente tipo B o tipo C, a tipo A, para un vendedor: esto puede observarse de forma inmediata cuando los volúmenes de ventas se incrementan satisfactoriamente y de manera constante por 3 meses de ventas constantes, con el cliente migrado.
- 4 bonos de vacaciones pagadas: Recuperación de un cliente tipo A: la empresa posee una lista de clientes que en años anteriores representaban importantes ventas; un vendedor puede reabrir las visitas con los mismos y tratar de construir nuevos vínculos comerciales, si el cliente mantiene constante el volumen de ventas durante 6 meses
- 12 bonos en efectivo por establecimiento de un nuevo cliente tipo A: cuando un vendedor establece relaciones comerciales con un cliente nuevo cuyos volúmenes de venta se encuentran en los parámetros para clasificarlo dentro de la categoría A y este se mantenga por más de 3 meses.

Cuadro No. 11
Plan de incentivos adicionales a la fuerza de venta

Descripción de meta	Incentivo		
	Electrodomésticos	Vacaciones pagadas	Bono efectivo
Traslado de cliente tipo C a tipo B	MP3 (10)		
Traslado de cliente tipo B a tipo A	Televisión (2)		
Recuperación de Cliente tipo A		3 Días Hotel C.A.	
Recuperación de Cliente tipo B		2 días Hotel Nacional	
Recuperación de Cliente tipo C		1 día Hotel Nacional	
Nuevos clientes tipo C			Q500.00 (6)
Nuevos clientes tipo B			Q1,000.00 (4)
Nuevos clientes tipo A			Q2,000.00 (2)
COSTO TOTAL INCENTIVOS	Q 8,000.00	Q 3,500.00	Q 11,000.00

Fuente: Elaboración propia, año 2013

Nota: Todos los incentivos deberán ser reclamados por los beneficiados al finalizar el año fiscal.

Capacitación de la fuerza de ventas

Para que las estrategias de servicio al cliente tenga un efecto positivo en las dinámicas productivas de Eurovent, S.A., es necesario fortalecer la fuerza de ventas en los conocimientos técnicos y prácticos que coadyuven a optimizar su quehacer comercial. Esto debe impulsarse tomando en cuenta que el departamento de ventas es el que posee el mayor contacto con los clientes de la organización. También es importante facilitar los procesos de capacitación a personal, que por la naturaleza de funciones, se ven involucrados en un contacto directo con los clientes, ya sea en la recepción y atención de llamadas (secretaría) y entrega y confirmación de pedidos (logística), dicha capacitación deberá hacerse en forma anual.

Los objetivos de la capacitación de la fuerza de ventas son:

- Lograr la eficiencia del servicio al cliente.

- Establecer los canales de comunicación entre cliente y empresa.
- Apoyar las prácticas de recuperación del servicio.
- Impulsar el uso de las herramientas de monitoreo de la satisfacción
- Promover los medios para el establecimiento de un marketing relacional con los clientes que representan mayor rentabilidad para la organización.
- Hacer perceptible para el cliente la excelencia y capacitación del personal que le atiende.

Se presenta la programación anual de la Fuerza de ventas (9 personas incluye vendedores, personal de gerencia de ventas) y personal de atención al cliente y consistirá en los temas descritos en la matriz siguiente:

Cuadro No. 12
Programación anual de capacitación de la fuerza de ventas

No.	Tema	Dirigido a	Impartido	Respon- sable	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	Eficiencia del servicio al cliente	Personal de servicio al cliente y ventas	Outsourcing	Gerencias de área	x			x			x
2	La comunicación entre cliente y empresa	Personal de servicio al cliente y ventas	Outsourcing	Gerencias de área		x			x		
3	Prácticas de recuperación del servicio	Personal de servicio al cliente y ventas	Outsourcing	Gerencias de área			x			x	
4	Monitoreo de la satisfacción	Gerencia, Sub gerencia de comercialización, asistencia y personal de ventas	Outsourcing	Gerencia General	x		x		x		
5	Marketing relacional con los clientes que representan mayor rentabilidad para la organización	Gerencia, Subgerencia de comercialización y asistencia	Outsourcing	Gerencia General		x				x	
6	Eficiencia del servicio al cliente	Gerencia y Subgerencia de comercialización	Outsourcing	Gerencia General			x				x

Fuente: Elaboración propia año 2013

6) Presupuesto integrado para la implementación de plan de marketing, expresado en Quetzales

Cuadro No. 13
Presupuesto integrado para la implementación de plan de marketing

No	Concepto	Unitario	Total
1	Incentivos fuerza de ventas		
	a) Electrodomésticos	Q8,000.00	
	b) Vacaciones pagadas	Q3,500.00	
	c) Bono efectivo	Q11,000.00	Q22,500.00
2	Capacitación		
	a) Eficiencia de servicio al cliente	Q30,000.00	
	b) La comunicación entre el cliente y la empresa	Q25,000.00	
	c) Prácticas de recuperación del servicio	Q15,000.00	
	d) Monitoreo de la satisfacción	Q10,000.00	
	e) Marketing relacional con los clientes que representan mayor rentabilidad	Q25,000.00	
	f) Eficiencia en el servicio	Q15,000.00	Q120,000.00
	Total		Q142,500.00

Fuente: Elaboración propia año 2013

Se debe considerar el costo oportunidad que representa dicha inversión, ya que bajo la lógica de promover una cultura organizacional orientada al servicio y la utilización eficiente, eficaz y efectiva del servicio al cliente, la empresa podrá alcanzar sus objetivos organizacionales satisfactoriamente y consolidarse en su mercado objetivo como una empresa de alta calidad y sobre todo con estándares óptimos de respuesta a sus clientes.

Para alcanzar de forma técnica los objetivos se debe contratar una empresa consultora que realice en forma integral todas las programaciones presentadas, cruzadas y combinadas de acuerdo a los programas.

Derivado de la importancia del tema existen en Guatemala varias empresas especializadas en el servicio, de fácil contratación y acceso, las cuales desarrollarán las capacitaciones y motivación a través de charlas, reuniones y desarrollo de talleres, en los cuales incluyan todo el equipo, útiles y amenidades necesarias.

La empresa deberá destinar un presupuesto de Q 10,000.00 mensuales en la contratación de las empresas de acuerdo al calendario para un total de Q 120,000.00 por un año.

Cuadro No. 14
Presupuesto de capacitación (expresado en Quetzales)

No.	Tema	Impartido	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Costo
1	Eficiencia del servicio al cliente.	Outsourcing	x			x			x	30,000.00
2	La comunicación entre cliente y empresa.	Outsourcing		x			x			25,000.00
3	Prácticas de recuperación del servicio.	Outsourcing			x			x		15,000.00
4	Monitoreo de la satisfacción	Outsourcing	x				x			10,000.00
5	Marketing relacional con los clientes que representan mayor rentabilidad para la organización.	Outsourcing		x				x		25,000.00
6	Eficiencia del servicio al cliente.	Outsourcing			x				x	15,000.00
										120,000.00

Fuente: Elaboración propia, año 2013

Costo beneficio:

Se espera elevar el índice de crecimiento de las utilidades anuales de la empresa Eurovent. S.A. a través de incrementar en un 15% el nivel de ventas, a partir del año 2015.

Desde el año 2008 hasta el 2012, la empresa ha mantenido un cinco por ciento de crecimiento tanto en ventas como en el nivel de utilidades, para el año 2014, se invertirá Q 142.500.00, en la implementación de la herramienta aquí descrita, los cuales se estima reducirán el porcentaje de crecimiento de las utilidades en un 21%.

El crecimiento repercutirá en el 2015, se estima un crecimiento de un 66%, con relación al año 2014.

A partir del año 2016, se observará un crecimiento lineal del 15% continuo, con lo que se ha logrado elevar en un 10% el índice de crecimiento anual de la rentabilidad de la empresa, pasando del 5% al 15% continuo anual.

Eurovent. S.A. invertirá Q 142,500.00 que representa un 35% de las utilidad anual del año anterior de inversión, sin que la empresa deje de generar utilidades a pesar de la inversión que se realice, lo cual redundara en incrementar el volumen de ventas y utilidades en forma constante a partir del año siguiente de implementación según se estableció en el inciso anterior.

Cuadro No. 15

Tabla de relación del índice crecimiento de ventas y utilidades basado en ventas anuales y sus costos proyectados

Año	Ventas	Costos	Utilidad	% de crecimiento de ventas	% crecimiento de utilidad
2008	Q4,050,654.96	Q3,731,258.44	Q319,396.52	5%	
2009	Q4,253,187.71	Q3,917,821.36	Q335,366.35	5%	105%
2010	Q4,465,847.09	Q4,113,712.43	Q352,134.66	5%	105%
2011	Q4,689,139.45	Q4,319,398.05	Q369,741.40	5%	105%
2012	Q4,923,596.42	Q4,535,367.95	Q388,228.47	5%	105%
2013	Q5,169,776.24	Q4,762,136.35	Q407,639.89	5%	105%
2014	Q5,945,242.68	Q5,629,156.80	Q316,085.87	15%	78%
2015	Q6,837,029.08	Q6,297,925.32	Q539,103.76	15%	171%
2016	Q7,862,583.44	Q7,242,614.12	Q619,969.32	15%	115%
2017	Q9,041,970.96	Q8,329,006.24	Q712,964.72	15%	115%
2018	Q10,398,266.60	Q9,578,357.18	Q819,909.43	15%	115%
2019	Q11,958,006.59	Q11,015,110.75	Q942,895.84	15%	115%
2020	Q13,751,707.58	Q12,667,377.37	Q1,084,330.21	15%	115%

Fuente: Elaboración propia, año 2013

Retorno de inversión:

Debido a la estabilidad de ventas y utilidades de Eurovent. S.A., la cual se refleja en la sanidad financiera y liquidez observada, no se necesitará de capitalización por parte de accionistas ni de apalancamiento financiero externo; lo cual hace suponer de esa liquidez debe surgir el aprovisionamiento para la funcionalidad del plan aquí descrito, el cual se recupera en el mismo año de inversión debido a que la empresa no dejará de generar utilidades, incluso en los 7 meses de inversión en la capacitación.

De acuerdo a los cálculos estimados a partir de que se finalice la implementación del plan de marketing de servicios, las utilidades deberán elevarse en un 15% anual, estimando que las utilidades del año de la implementación serán de Q 312,009.48. Debido a que la empresa continua operando y obteniendo utilidades incluso en el período de implementación y el margen de utilidad es del 7.88%, se establece que la inversión retorna en 3.95 meses, dado que las utilidades mensuales ascienden a Q 38,700.94, en el año de inversión.

PLAN DE BENCHMARKING

IMPORTANCIA

Con la elaboración del presente plan de Benchmarking se pretende buscar la excelencia de la empresa Eurovent de este sector, con el objeto de alcanzar el nivel competitivo más alto y proporcionarles la forma de descubrir y comprender las mejores prácticas que puedan aplicarse a sus actividades.

BENEFICIOS

- Ofrecer una forma de lograr la satisfacción del cliente.
- Identificar la posición competitiva.
- Incrementar el deseo de cambio.
- Crear una cultura de mejoramiento continuo.
- Proporcionar a Eurovent una ventaja competitiva.
- Identificar a los principales competidores.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Proporcionar un modelo de Benchmarking a Eurovent, que contribuya a lograr su competitividad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir los requisitos para poder aplicar el Benchmarking.

- Dar a conocer el proceso que se debe seguir para realizar la investigación de Benchmarking.

TIEMPO DE INVESTIGACIÓN

A continuación se presenta un cuadro en el que se incluye el tiempo estimado para realizar cada área del enfoque propuesto para la implementación de Benchmarking en la empresa Eurovent.

No.	ACTIVIDADES	SEMANAS				
		1	2	3	4	5
1	Planeación y organización del proyecto					
2	Entender los procesos actuales (situación actual)					
3	Identificación de mejores prácticas					
4	Adaptar mejores prácticas (procesos propuestos)					
5	Medir e implementar (procesos propuestos)					

DETERMINACION DE LO QUE SE HARA EN EL BENCHMARKING

En esta etapa es importante determinar qué áreas o procesos serán sujetos de implementación de Benchmarking, por lo que se debe tener la plena seguridad de que las áreas seleccionadas son las más importantes y críticas de la compañía por lo que los procesos sujetos de implementación deberán ser parte fundamental de la misión y objetivos del negocio y constituir prioridades para el funcionamiento de la organización entera.

- Estructura de atención de llamadas
- Captación de nuevos clientes
- Gestión de quejas y evaluación de clientes

Además de determinar los procesos claves de la organización se consideró importante formar el equipo de Benchmarking que tendrá a cargo el proyecto, para lo que se trabajó con la Gerencia General, quien asignó al Asistente de la Gerencia General para que fungiera como enlace con el equipo consultor, además de contar con la participación de tres gerentes: el gerente financiero, el gerente administrativo y el gerente de auditoría interna.

Para seleccionar al equipo de trabajo se determinó conjuntamente con la gerencia general un perfil con el que debía contar todos los integrantes del equipo, las características básicas que debía cumplir los miembros del equipo de implementación por parte del cliente eran: conocimientos sólidos de los procesos de Eurovent, manejo de computadoras y herramientas financieras. Este grupo conjuntamente con los consultores asignados forman el equipo de trabajo para este proyecto.

El equipo de trabajo para la implementación del Benchmarking quedó establecido de la siguiente manera:



El método a utilizar para recolectar la información será el de las entrevistas telefónicas debido a que es el método más adecuado para las características de este proyecto, pues se cuenta con el total apoyo de las personas a entrevistar. El universo de personal objeto de las entrevistas telefónicas será de 10 personas.

El objetivo de las entrevistas telefónicas es obtener un claro y profundo análisis de la calidad del servicio al cliente actual, así como detectar oportunidades de mejora del mismo.

Para cumplir con las expectativas de esta fase es necesario realizar un análisis y evaluación de la situación actual de los procesos definidos como críticos, para ello fue necesario establecer los siguientes pasos:

- Comparación de las funciones desarrolladas con los requerimientos de la alta gerencia y con la misión y objetivos de la empresa.
- Identificación de oportunidades de mejora en cada una de las funciones sujetas al alcance.
- Evaluación del soporte tecnológico.
- Análisis de los procesos actuales, determinando actividades claves, tiempos de ciclo, volúmenes de reportes y otros.
- Análisis de actividades que no agregan valor e identificación de problemas.
- Presentación y discusión de procedimientos y políticas actuales y oportunidades de mejoras generales.

ADAPTAR MEJORES PRÁCTICAS

Como producto final de esta fase se busca implementar las mejoras resultantes del análisis realizado sobre los procesos actuales, en resumen se busca:

- Desarrollar nuevos procesos, considerando los recursos tecnológicos actuales y necesarios.
- Implementación de mejores prácticas.
- Discusión de políticas y procedimientos propuestos.

GUIÓN PARA LLAMADAS DE TELÉFONO (personas que solicitan información)

- ✓ Eurovent, S.A., le atiende María, ¿en qué puedo ayudarle?
 - Buenos días, llamo para pedir información sobre unos trabajos que necesito.
- ✓ Buenos días, ahora mismo le informo. Si es tan amable de darme su nombre para que pueda atenderle correctamente.
 - Sí, soy Pablo.
- ✓ Muy bien Pablo, yo soy María, del Departamento de Atención al Cliente. ¿Ya ha trabajado anteriormente con nosotros? (abro una Ficha de Cliente).
 - No, nunca.
- ✓ ¿Cómo supo de nuestra empresa?
 - He recibido una información por correo con una oferta para este mes.
- ✓ De acuerdo Pablo, pues antes de informarle de nuestros productos y servicios, le voy a hacer unas preguntas para saber exactamente qué es lo que busca. ¿Le parece bien?
 - Si, si, dígame.
- ✓ ¿Hace remodelaciones o modificaciones regularmente? ¿Con quién ha trabajado anteriormente? ¿Qué desea conseguir al querer cambiar de proveedor? (tratando de empatizar constantemente).
- ✓ Pues mire, justamente para lo que usted desea tenemos unos nuevos diseños.

- ✓ ¿Cuándo tiene previsto empezar?
 - Me gustaría empezar lo antes posible.
- ✓ Muy bien Pablo. Ahora, con la oferta de este mes es muy buen momento para empezar. ¿Qué le parece si marcamos una cita sin ningún compromiso por su parte para que le conozca nuestros productos en la variedad de diseños y le informe sobre los mismos y formas de pago?
 - Sí, pero ¿tiene opciones de pago?
- ✓ Respecto al precio tenemos muchos tipos de cuota en función del monto de lo requerido, Y le comento que somos una empresa con altos estándares de calidad tanto en materias primas como es procesos con precios altamente competitivos sin sacrificar lo que le comentaba. ¿Qué le parece si el día que quedemos analizamos la forma de pago que más se adapta a sus necesidades y posibilidades?
 - De acuerdo.
- ✓ ¿Qué tal le quedaría pasar, por ejemplo, mañana por la mañana?
 - No, mañana no puedo.
- ✓ ¿Le quedaría mejor quedar por la tarde?
 - No, por la mañana me queda bien pero mejor el miércoles a media mañana.
- ✓ De acuerdo Pablo, pues ¿le parece bien el miércoles a las 12?
 - Sí, perfecto.
- ✓ Muy bien ¿Sería tan amable de dejarme un número de teléfono donde pueda localizarle por si surge algún imprevisto?
 - Sí, mi teléfono es el.....

✓ Pablo entonces lo espero el miércoles para poder enseñarle lo que platicábamos. Si le surgiera algún imprevisto le agradecería que me avisara para poder cambiar el día y atenderle adecuadamente.

- De acuerdo.

Seguimiento a nuevos clientes

Nombre / Código del Cliente	
Fecha de Alta	
Fecha del Contacto Hora del Contacto	
Monitoreo / Pedidos en el Último Mes (No. De veces)	

Preguntas a realizar:

1. Presentación y Saludo
2. ¿Queremos saber si podemos mejorar el servicio que le ofrecemos?
3. ¿Nuestros productos fueron de su entera satisfacción? Caso negativo, ¿Por qué?
4. ¿Se cumplió con los tiempos establecidos en avances del proyecto?
5. Podría valorar su nivel de satisfacción con Eurovent, S.A.
6. De los aspectos positivos de nuestra empresa, ¿cuál considera le agrado más?
7. En lo específico, ¿qué aspecto considera deberíamos mejorar?
8. ¿Le interesaría tener una cita personal con nuestro vendedor y Gerente de Ventas para asistirle adecuadamente para sugerir solución a sus necesidades?

No	
Sí! Fecha para Cita: ¿?	

Despedida: Dar las gracias por atendernos y comentar que se plantearan las sugerencias aportadas en la próxima reunión de Dirección:

Gestión de quejas y evaluación de clientes

HOJA DE SUGERENCIA DE CLIENTES
FECHA:
SUGERENCIA:
PERSONA QUE LE ATIENDE:
SOLUCIÓN:
NOMBRE Y DATOS DE CLIENTE (solo en caso de requerir respuesta):

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando los productos de Eurovent, S.A.?

Menos de un mes	
De uno a tres meses	
De tres a seis meses	
Entre seis meses y un año	
Entre uno y tres años	
Más de tres años	
Nunca los he utilizado	

2. ¿Cómo conoció la empresa Eurovent, S.A.?

TV	
Radio	
Internet	
Prensa o Revistas	
Amigos, colegas o contactos	
No la conozco	
Otro	

3. ¿Con que frecuencia utiliza los productos de Eurovent, S.A.?

Una o más veces a la semana	
Dos o tres veces al mes	
Una vez al mes	
Menos de una vez al mes	
Nunca lo he utilizado	
Otro	

4. Por Favor indíquenos su grado de satisfacción general con la empresa Eurovent, S.A. en una escala de 1 a 10, donde 10 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 N/A

5. ¿En comparación con otras alternativas de productos similares a los de Eurovent, S.A., los productos de Eurovent, S.A. son:

Mucho mejor	
Algo mejor	
Más o menos igual	
Algo pero	
Mucho peor	
No lo sé	

6. Por favor valore el 1 al 10 (donde 1 es deficiente y 10 es excelente) los siguientes atributos de la empresa Eurovent, S.A.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 N/A

Orientada a satisfacer al cliente
Buena Calidad
Relación Calidad-Precio
Profesionalidad
Calidad del Servicio
Servicio Post-Venta
Bien Organizado

7. Y ahora valore del 1 al 10 la importancia que tienen para usted esos mismos atributos:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 N/A

Calidad del Servicio
Relación Calidad-Precio Relación Calidad-Precio
Bien Organizada
Servicio Post-Venta
Profesionalidad
Orientada a satisfacer al cliente
Buena Calidad

8. ¿Ha recomendado ustedes a Eurovent, S.A. con otras personas?

SI	
NO	

9. ¿Recomendaría usted a Eurovent, S.A. a otras personas?

SI	
NO	

10. ¿Comprara o utilizara usted productos de Eurovent, S.A. de nuevo?

Seguro que sí	
Probablemente sí	
Puede que sí, puede que no	
Probablemente no	
Seguro que no	

El benchmarking se realizará con la empresa Especialistas en Ventanerías, S.A

Los procesos que mejorar son: manejo de relaciones con el cliente, seguimiento al cliente, servicio al cliente, seguimiento a clientes perdidos y la comunicación entre cliente y empresa.

Estructuras de PVC (Ventanería y Conexos)

Este es un mercado que oscila entre 196 y 235 millones de quetzales al año, y la participación de Eurovent, S.A. se debe a que además de contar con la infraestructura física y tecnológica adecuada para cubrir los requerimientos de operación actuales y las potenciales demandas de nuevos productos, a lo que se suma una amplia experiencia en el diseño, fabricación, comercialización e instalaciones de puertas y ventanas de PVC, el hecho de contar con clientes y proveedores de larga data y un recurso humano debidamente calificado y motivado. Asimismo contar con equipo y maquinaria que opera con altos estándares tecnológicos que se reflejan en la alta calidad de sus productos, lo cual demanda contar con un recurso humano altamente calificado y sobre todo, comprometido con mantener y aumentar el prestigio de la empresa. Con base en esas capacidad y calidades Eurovent, S.A., se encuentra totalmente comprometida en satisfacer las necesidades de su amplia cartera de clientes, a través de la elaboración de productos cero defectos, entregas justo a tiempo, atención personalizadas y atención y servicio post-venta, como elementos esenciales de su quehacer cotidiano.

La calidad de la materia prima que se utiliza en la elaboración de los diversos productos que se ofrecen, se reflejan en los tamaños de los perfiles que se utilizan, los diseños de los sistemas de cámaras interiores de dichos perfiles y los rigurosos niveles de control de calidad que se han implementado para monitorear el proceso de fabricación hacen que los productos Eurovent, S.A. sean considerados dentro de los de mejor calidad, en el segmento de las puertas y ventanas que son elaboradas a nivel nacional.

Cuadro No. 16
Participación en el mercado

Empresa	Participación porcentual
Ventanas Alemanas, s. a.	30%
Europerfiles, s. a.	10%
Ecoven Plus	10%
Formas Europeas	5%
Contraste Arquitectónico	5%
Eurovent, s. a.	5%
Otras empresas (Materiales sustitutos inferiores)	35%
Total del mercado	100%

Fuente: Arq. Ernesto Espinoza

Especialista en Ventanería

Referencias bibliográficas

Fernández V., R. 2004. *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia*. Un enfoque latinoamericano. Tercera Edición. (México): Thompson Editores.

Hoffman, D. y Bateson, J. 2012. *Marketing de servicios*. Conceptos, estrategias y casos. 4ta edición. (México): Cengage Learning.

Kinicki, A. y Kreitner, R. 2003. *Comportamiento organizacional*. 7ma edición. (México): McGraw Hill.

Kotler, P. y Armstrong, G. 2003. *Fundamentos de marketing*. 6ta edición. (México): Pearson Prentice Hall.

Kotler, P., Bloom, P. y Hayes, t. 2004. *El marketing de servicios profesionales*. 1era edición. Barcelona (España): Editorial Paidós.

Prensa Libre de fecha 12 de septiembre 2013 SECTOR CONSTRUCCION CRECERA EN EL 2014

Sampieri Hernández R. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª ed.). México: McGraw-Hill.

Universidad Panamericana (2012). *Guía Práctica Empresarial Dirigida*. Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas.

Universidad Panamericana (2012). Manual de estilo de trabajos académicos. Guatemala.

Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. y Gremler, D.D. 2009. *Marketing de servicios*. 5ta edición. (México): McGraw Hill.

Anexos

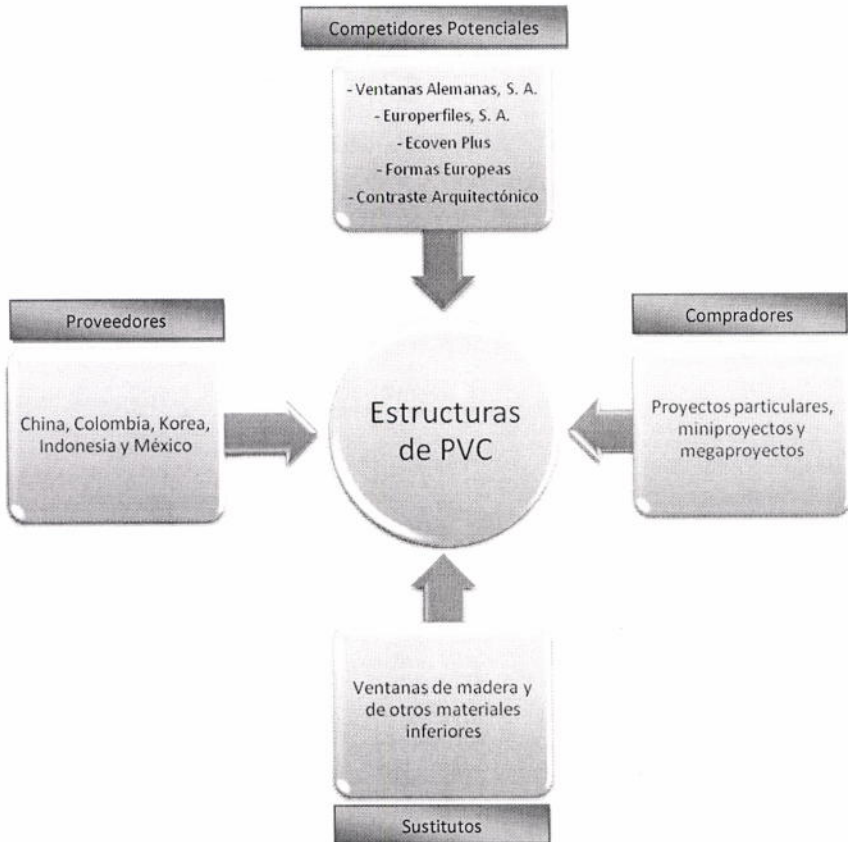
Anexo 1

Guía de entrevista

1. ¿La empresa cuenta con un plan y estrategias que establezca el rumbo del servicio al cliente?
2. ¿Cómo evalúa la empresa o determina si un cliente está satisfecho con la forma en que fue atendido?
3. ¿El cliente tiene fácil acceso a los productos y servicios de la empresa?
4. ¿Tiene un plan de marketing?
5. ¿Considera que actualmente se es lo suficientemente competitivo en el área de atención a los clientes?
6. ¿Cree que actualmente la empresa cuenta con el conocimiento y las herramientas suficientes para desarrollar adecuadamente su actividad y ofrecer los productos?
7. ¿Qué estrategias maneja la empresa en lo referente a la atención al cliente?
8. ¿La información brindada al cliente por su compra es adecuada?
9. ¿Qué estrategias manejan para garantizar la calidad del servicio al cliente?
10. ¿Existen muchas barreras para efectuar cambios en el servicio al cliente?
11. ¿Existe alguna capacitación para que el personal brinde al cliente un servicio amable?
12. ¿Cómo definiría el servicio que se presta actualmente en la empresa?
13. ¿Cree usted que el servicio al cliente tiene repercusión en las ventas de la empresa? ¿Por qué?

Anexo 2

5 fuerzas de Porter



Anexo 3

SECTOR CONSTRUCCION CRECERA EN EL 2014

De acuerdo con un estudio elaborado para la Cámara Guatemalteca de la Construcción (CGC), este sector debería crecer a un ritmo del 5% en el 2014, pero la incertidumbre y las reformas fiscales se han convertido en un muro que obstaculizar su desarrollo.

Según el analista Paulo de León, quien hizo la investigación, una de las razones para crecer es que en los próximos 20 años la población pasará de 14 a 22 millones. Además, la urbanización aumenta u en el mismo período pasará de 55% a 65%.

De León agregó que otro factor es que en las próximas dos décadas el crecimiento de ciudades alternas como Quetzaltenango y otras de la provincia requerirán mayor infraestructura y proyectos de vivienda.

El cuarto aspecto a considerar es que los ingresos promedio de la población económicamente activa pasarán de US4 mil a US9 mil en el mismo tiempo.

Sin embargo, los constructores no encuentran la fórmula que les permita edificar al sector y según el presidente de la CGC, aunque hay grandes proyectos de infraestructura y de construcción de centros comerciales, el próximo año solo se experimentará un leve aumento.

Según el constructor, en lo que va del mismo 2013 el índice de desempleo en el sector registró -19%, mientras que la venta de casas bajo el sistema FHA reportó un 12% de reducción.

Fuente: Prensa Libre

